

duurzame gebiedsontwikkeling
van theorie naar praktijk

Afstudeeronderzoek,
DOESCHKA BOS

MCD6

MCD Municipal City Development ABLE2



Voorwoord

Met heel veel enthousiasme ben ik in 2008 begonnen met de studie Master City Developer. Tijdens de studie heb ik genoten van de inspirerende, leerzame colleges over de praktijk en de theorie achter binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Met veel plezier heb ik dan ook uitgekeken naar de afstudeerperiode, waarin ik zelf onderzoek zou mogen doen naar een aspect van gebiedsontwikkeling.

Helemaal aan het einde van het derde semester werd een boeiend college gegeven over duurzame gebiedsontwikkeling en duurzame gebiedsexploitaties. De theorie achter de duurzame gebiedsexploitatie klinkt heel vanzelfsprekend, maar waarom wordt deze niet overal toegepast?

Mede door mijn interesse in geldstromen en contractering in gebiedsontwikkeling hield deze vraag mij bezig. Dit heeft geresulteerd in voorliggende afstudeerscriptie, waarin ik probeer te achterhalen hoe partijen te verleiden zijn tot deelname aan duurzame gebiedsontwikkeling.

Het afstuderen was voor mij een zeer turbulente periode, met als hoogtepunt de geboorte van Melle. Zonder de support van Jurryt, Peter, mijn nieuwe werkgever ABL2 en vele anderen, was het nooit mogelijk geweest om deze scriptie te schrijven.

Doeschka

Augustus 2010, Utrecht

Inhoudsopgave

i. Inleiding	11		
A. Aanleiding	12		
B. Probleem- en doelstelling	13		
C. Onderzoeksopzet	13		
ii. Theoretisch kader	15		
A. Duurzame gebiedsontwikkeling	16		
B. Waardecreatie in Duurzame gebiedsontwikkeling	19		
C. Samenwerking	23		
D. Voorbeeldprojecten duurzame gebiedsontwikkeling	26		
E. Analyse kader voor cases	28		
iii. empirisch deel	29		
A. Hoogvliet	30		
B. Laakhaven west	45		
iv. analyse cases	55		
A. Balans in de pijlers van duurzaamheid	56		
		B. Samenwerking	58
		C. Conclusies cases	62
		iv. Conclusies	65
		A. Conclusies	66
		B. Aanbevelingen	68
		v. bijlagen	71
		A. Literatuurlijst	72
		B. Opzet interviews	74
		C. Krantenartikel situatie hoogvliet 1996	75
		D. Overzicht voorbeeldprojecten	79

samenvatting

Gebiedsontwikkelingen in Nederland wordt complexer. Het type gebiedsontwikkeling verschuift van het ontwikkelen op maagdelijke gronden van weilanden en VINEX transformatiegebieden naar binnenstedelijke herontwikkeling van gebieden.

De verschuiving naar binnenstedelijke herontwikkeling zorgt voor steeds complexere ontwikkelingen op alle vlakken. De haalbaarheid komt steeds verder onder druk te staan. Procesmatig is er een grote diversiteit aan partijen betrokken bij de ontwikkeling. Iedere partij heeft zijn eigen belang in en invloed op de totstandkoming van het project. Onderlinge belangen kunnen elkaar versterken. De verschillende belangen kunnen ook tegenstrijdig aan elkaar zijn.

Om het beste projectresultaat te kunnen bereiken, moet naar het optimum gezocht worden in het gebiedsbelang op de lange termijn: duurzame gebiedsontwikkeling.

Duurzame gebiedsontwikkeling richt zich op een dynamisch evenwicht tussen de pijlers mens, leefmilieu en welvaart. Het is een ontwikkeling waarbij de waardecreatie van het hele gebied centraal staat en het geheel meer is dan de som der delen. Niet alleen in het hier en nu, maar ook elders en ook voor toekomstige generaties. De te maken afwegingen zijn voortdurend gericht op dat evenwicht.

1. partijen

In duurzame gebiedsontwikkelingen kunnen uiteenlopende partijen participeren. De samenwerking tussen gemeente, omwonenden, private ontwikkelende partijen en/of (ontwikkelende) beleggers is van cruciaal belang voor het welslagen van de ontwikkeling.

2. samenwerking

In de samenwerking spelen het proces en de menselijke factor een belangrijke rol:

- De organisatiestructuur moet helder zijn;
- De gebiedsontwikkeling moet proces gestuurd zijn;
- Binnen het proces is sprake van intensieve bewonersparticipatie op basis van gelijkwaardigheid;
- De randvoorwaarden die voor de financiering worden afgesproken hebben dat wat het beste voor het gebied is als uitgangspunt;
- Om een vliegende start te kunnen maken met een duurzame gebiedsontwikkeling en niet te verzanden in onderhandelingen over de randvoorwaarden voor de samenwerking, moet sprake zijn van de urgentie van het project;
- Een snel akkoord op hoofdlijnen tussen de ontwikkelende partijen is van belang om discussie te kunnen gaan voeren over de inhoud en niet over de legitimiteit van de samenwerking;
- Een snelle realisatie van een kleinschalig, zichtbaar project is belangrijk als spinn-off voor waardeontwikkeling en imagobuilding van het gebied;
- De competenties van de mensen die de gebiedsontwikkeling trekken zijn van doorslaggevend belang voor het al dan niet succesvol zijn van de ontwikkeling. Gedrevenheid, passie, en oprechte interesse in wat speelt in de wijk zijn competenties die van belang zijn;

- onderling vertrouwen en begrip voor elkaars belangen is een randvoorwaarden voor een goede samenwerking.

3. Waardeontwikkeling

De duurzame gebiedsontwikkeling moet een lange termijn waardeontwikkeling genereren. Deze waardeontwikkeling is nodig voor een haalbare businesscase. De waardeontwikkeling kan kwalitatief of kwantitatief zijn. Uiteindelijk moet deze in het kader van de haalbaarheid altijd uit te drukken zijn in financiële middelen ten behoeve van een sluitende gebiedsexploitatie.

De waardeontwikkeling vindt plaats door fysieke en sociale investeringen van de samenwerkende partijen om de pijlers mens, leefmilieu en welvaart zodanig te versterken dat er een duurzaam evenwicht ontstaat.

Waardeontwikkeling vindt plaats door kostenreductie van sociale- en leefbaarheidbudgetten, waardeverhoging van het vastgoed en de groei van de omvang van het omgevingskapitaal. Dit laatste aspect is alleen van belang als de groei financieel wordt vertaald in subsidies.

De totale waardeontwikkeling is afhankelijk van de periode die wordt beschouwd. Deze periode hangt af van het belang van de participerende partijen. Beleggers of individuele kopers hebben een langer perspectief dan de ontwikkelende partijen. Dit zelfde belang geldt voor gemeente en omwonenden.

Om de totale waardeontwikkeling kwantitatief te vergroten kan de keuze gemaakt worden om een langere periode te beschouwen. Daarbij horen partijen die dit lange termijnbelang ondersteunen, zoals beleggers of individuele kopers, gemeente en omwonenden.

Een goed voorbeeld hiervan is een parkbeheer organisatie in een samenwerking tussen gemeente en de Vereniging Van Eigenaren. Dit is een kansrijk middel voor de waardecreatie en kostenreductie. Parkmanagement heeft een positief effect op alle pijlers van duurzame gebiedsontwikkeling

Hoe omgegaan moet worden met de baten en de kosten van de waardecreatie hangt af van de afspraken in de samenwerkingsvorm waarvoor gekozen wordt. Deze keuze hangt in sterke mate af van de eigenschappen van het gebied en de belangen van de betrokken partijen. De contractsvorm is minder belangrijk dan de wens en urgentie van partijen om iets samen te doen. Het is een legitieme afweging of er wel gebruik gemaakt zou moeten worden van een voorgeschreven standaard model.

Door een overeenkomst projectspecifiek te maken zal er vaak een combinatie van verschillende vormen ontstaan. Van belang is dat in de overeenkomst de risico's en het zeggenschap met elkaar in evenwicht zijn. Daarnaast moet er sprake zijn van flexibiliteit in de planvorming en de kaders van de samenwerking. Dit in verband met de lange doorlooptijd en bijkomende onzekerheden.

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is *hoe private partijen te verleiden zijn tot- en te committeren aan duurzame gebiedsontwikkelingen.*

Uit de cases en het literatuuronderzoek kunnen met betrekking tot deze vraag de volgende conclusies worden getrokken:

Verleiden

Om als overheid partijen te verleiden tot duurzame gebiedsontwikkeling moeten zij hier een duidelijk belang bij hebben met een zekere urgentie. Er zijn twee situaties als uitgangspunt denkbaar. In de eerste situatie is er sprake

van grond of vastgoed bezit van ontwikkelende partijen, in het tweede geval is dit niet zo en schrijft de gemeente een prijsvraag uit.

In het eerste geval werkt het ten aanzien tot de mogelijkheden om partijen te verleiden positief als er grote investeringen in bijvoorbeeld grond zijn gedaan of dat er grote verliezen worden geleden, bijvoorbeeld door leegstaand vastgoed. Dit betekent dat een gemeente een coalitie zou moeten vormen met een beleggende partij die bezit heeft in het gebied en eventueel bereid is om in de exploitatiefase het beheer op zicht te nemen. Een andere mogelijkheid is om samen met een ontwikkelende partij met grondeigendom in een gebied een gebiedsontwikkeling op te pakken. Tenslotte is het mogelijk om een partij te selecteren en een gezamenlijke grondexploitatie te gaan voeren en gezamenlijk te investeren in de aankoop van gronden. Deze laatste optie is, gezien het huidige economische tij minder waarschijnlijk.

Wanneer een partij geselecteerd moet worden en er is of zal geen sprake zijn van gedeeld grondeigendom in het gebied is het een mogelijkheid om de partij te selecteren op de drive van de mensen die de gebiedsontwikkeling trekken. De urgentie wordt dan gevonden door de persoonlijke drive om te presteren in de vorm van het vlot trekken van een project. Deze drive wordt bevorderd door het toekennen van een beloning indien dit verwezenlijkt wordt.

Committeren

Mogelijke samenwerkingsvormen om te verleiden zijn in het eerste geval, wanneer er sprake is van grond of vastgoed bezit, een joint venture en de oprichting van een GEM of in geval van vastgoed bezit in en rond het gebied zelfrealisatie of een bouwclaim model.

Het tweede geval, waarin de urgentie wordt gevormd door de drive om te willen presteren, kan gebruik gemaakt worden van het Alliantiemodel. Het model waarin goede prestaties beloond worden en slechte beboet. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de methode van de EMVI score, zoals deze gehanteerd wordt in infrastructurele tenders. De EMVI score kan worden bepaald op basis van het driehoeksmodel voor omgevingskapitaal.

Welk model er gekozen wordt hangt af van de projectspecifieke situatie.

Het is van belang voor het creëren van draagvlak en de duurzaamheid van de gebiedsontwikkeling, dat er zo snel mogelijk in gelijkwaardig overleg met bewoners en gebruikers van het gebied wordt getreden. Daarnaast is het van belang om snel te laten zien dat er iets gebeurt.

Omdat er altijd gebieden zijn waar urgentie is voor herstructurering en overheden en corporaties beseffen dat een volgende herontwikkeling in de levenscyclus van een gebied, niet herhaald moet worden in te korte tijdspanne, zal duurzame gebiedsontwikkeling sterk opkomen. De mate waarin de integratie van sectorale diensten van de overheid zal plaatsvinden zal toenemen. Vooral het koppelen van kosten en opbrengsten van de hele levenscyclus zal bijdragen aan het succes van duurzame gebiedsontwikkeling

i. Inleiding

- A. Aanleiding
- B. Probleem- en doelstelling
- C. Onderzoeksopzet

A. Aanleiding

Gebiedsontwikkelingen in Nederland wordt complexer. Het type gebiedsontwikkeling verschuift van het ontwikkelen op maagdelijke gronden van weilanden en VINEX transformatiegebieden naar binnenstedelijke herontwikkeling van gebieden.

Deze herontwikkeling van (binnenstedelijk) gebied, aangeduid als herstructurering, vindt zijn oorsprong vanuit de wens om kwaliteitsachterstanden in de voor- en naoorlogse woningvoorraad weg te werken. De sociale aspecten en leefbaarheid aspecten kwamen in relatie tot de slechte fysieke woonkwaliteit van deze wijken in beeld. Vanaf begin jaren tachtig ging men zich beseffen dat alleen fysiek ingrijpen in stadsvernieuwing niet voldoende was om de sociale achterstand in herstructureringswijken weg te werken. Het belang van het versterken van gebieden op fysiek, economisch en sociaal terrein werd onderkend. Begin jaren negentig raakte de “sociale vernieuwing” in zwang. In deze vernieuwing ligt de nadruk op het vergroten van de betrokkenheid van bewoners bij hun woonomgeving en het versterken van de sociale cohesie binnen een gebied. De Rijksoverheid startte met het ontwikkelen van nieuw beleid voor fysieke en sociale achterstandsgebieden binnen steden. Dit resulteert in het “grote stedenbeleid”, waar als doel wordt gesteld om de economische en sociale (infra)structuur van steden te versterken. Dit wordt nagestreefd door de problematiek integraal aan te pakken op drie pijlers waartussen een nauwe samenhang bestaat: de fysieke, sociale- en economische pijler. De sociale en economische leefbaarheidproblemen in wijken werden toegeschreven aan de fysiek eenzijdige samengestelde voorraad van goedkope woningen. Dit verband komt mede tot uitdrukking in het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing

(ISV). Hoe de relatie tussen de sociale en fysieke aanpak moet worden ingevuld, wordt echter niet duidelijk (Helleman, 2001)

De verschuiving naar binnenstedelijke herontwikkelingsgebieden zorgt voor steeds complexere ontwikkelingen op alle vlakken. Zowel de technische, ruimtelijke, sociaal-maatschappelijke, financiële en procesmatige haalbaarheid staat steeds verder onder druk. Procesmatig is er een grote diversiteit aan partijen betrokken bij de ontwikkeling. Iedere partij heeft zijn eigen belang en invloed op de totstandkoming van het project. Onderlinge belangen kunnen elkaar versterken, maar de verschillende belangen kunnen ook tegenstrijdig zijn.

Om het beste projectresultaat te kunnen bereiken, moet naar het optimum gezocht worden in de balans van het inwilligen van belangen aan de verschillende partijen die bij het project betrokken zijn. Belanghebbende partijen zijn ook vaak de partijen die investering doen in het gebied. Dit leidt tot een precair proces. Het kan zijn dat een investerende partij een extra hoge investering moet doen die de belangen van een ander behartigt zonder dat hij hier belang bij heeft, of dat deze belangen tegenstrijdig zijn met zijn eigen belang, maar die het uiteindelijke gebiedsresultaat positief beïnvloeden. Het is ook mogelijk dat derden of participerende partijen aan de gebiedsontwikkeling baten buiten het plangebied ondervinden. De vraag hoe partijen te verleiden zijn en bereid zijn zich te committeren aan het gebiedsbelang in duurzame gebiedsontwikkelingen, staat centraal in dit afstudeeronderzoek. Hoewel het voor partijen logisch lijkt dat er een waardeestijging van het vastgoed optreedt door bredere ingrepen in een gebied dan alleen het realiseren van nieuw, kwalitatief hoogwaardig vastgoed, wordt dit principe niet grootschalig toegepast. Het is het niet zo dat momenteel grootschalige private investeringen worden gedaan in sociale ingrepen of hogere investeringen in kwalitatieve fysieke ingrepen om de

waarde van vastgoed gedurende de looptijd van gebiedsontwikkelingen te laten stijgen. Ook is het niet zo dat er grootschalig door andere dan vastgoedpartijen wordt geïnvesteerd in fysieke ingrepen om de kosten van sociaal maatschappelijke organisaties te drukken. Dit terwijl partijen in het veld van wonen, onderwijs, veiligheid, zorg en welzijn benadrukken dat de sociale en fysieke kwaliteit van woonomgeving een essentiële voorwaarde is voor het realiseren van hun doelstellingen. Goed functionerende, gewilde en gezonde wijken genereren waarde voor deze partijen.

B. Probleem- en doelstelling

4. Doelstelling

Het zoeken naar aanknopingspunten waardoor partijen zich laten verleiden tot duurzame gebiedsontwikkeling en bereid zijn zich hieraan te committeren. Mogelijke aanknopingspunten zijn; verplichtingen, verwacht men rendement te halen, is deelname goed voor het imago, is er sprake van schaarste, of zijn er andere drijfveren aan te wijzen?

5. Probleemstelling

Het principe van duurzame gebiedsontwikkeling is gebaseerd op sectoraal overstijgende belangen en investeringen van een breed scala aan partijen. De partijen die baat hebben bij duurzame sociale en fysieke investeringen in een gebied zijn niet alleen de voor de hand liggende partijen die betrokken zijn bij gebiedsontwikkelingen. De vraag is onder welke voorwaarden partijen bereid zijn zich te laten verleiden om te participeren in duurzame gebiedsontwikkelingen

6. Afbakening

Dit onderzoek wordt beperkt tot de beweegredenen van private partijen om zich te laten verleiden en zich vervolgens te committeren aan duurzame gebiedsontwikkeling. Dus om investeringen te doen die niet tot hun "core business" behoren, maar bijdragen aan het genereren van extra rendement op vastgoed. Cultuur en houding lijken hiervoor de grootste belemmeringen. (Leent, april 2006)

De samenwerking in twee gebiedsontwikkelingen staan hierin centraal: Hoogvliet in Rotterdam en Laakhavens in Den Haag.

C. Onderzoeksoopzet

1. Onderzoeksvraag:

Hoe kan je private partijen verleiden tot - en committeren aan - duurzame gebiedsontwikkelingen?

2. subvragen

In dit onderzoek worden theoretische en praktische subvragen onderscheiden:

Theoretisch

- Wat is duurzame gebiedsontwikkeling?
- Wat zijn ervaringen met duurzame gebiedsontwikkeling?
- Hoe kan de samenwerking van een duurzame gebiedsontwikkeling worden vormgegeven?

- Door middel van welke investering kan waarde gecreëerd worden en op welke manier kan deze te creëren waarde worden omgezet in daadwerkelijk investeringsmiddelen?
- Kunnen baten van fysieke, economische en sociale investeringen in gebiedsexploitaties gekwantificeerd worden voor de diverse belanghebbende partijen?

Praktische vragen ten aanzien van cases:

- Welke *partijen* hebben deelgenomen aan de gebiedsontwikkelingen in Hoogvliet en Laakhavens?
- Wat waren de belangrijkste *bewegredenen* om deel te nemen aan de gebiedsontwikkeling?
- Wat zijn de pijlers van *duurzaamheid* in de gebiedsontwikkelingen om waarde stijging tot stand te brengen?
- Hoe is in de projecten de *samenwerking* vastgelegd?
- Hoe is de *financiering* en *risico verdeling* van duurzame pijlers geregeld?
- Wat is de waarde stijging die in Hoogvliet heeft plaatsgevonden?
- Hoe zijn de baten uit de waarde stijging verdeeld?

3. Leeswijzer

In dit onderzoek wordt gestart met het **theoretisch kader**. Hierin wordt antwoord gegeven op de theoretische vragen middels literatuuronderzoek en interviews. Daarnaast wordt de context van de cases bepaald. In hoofdstuk drie worden de cases vervolgens besproken. In hoofdstuk 4 worden de cases met elkaar vergeleken, waarna uit de kwalitatieve vergelijking conclusies ten aanzien van de cases worden getrokken. Dit onderzoek wordt afgesloten in

hoofdstuk 6 met algemene conclusies en aanbevelingen. Hier wordt antwoord gegeven op de centrale vraag in dit onderzoek:

Hoe kan je private partijen verleiden tot - en committeren aan - duurzame gebiedsontwikkelingen?

ii. Theoretisch kader

- A. Duurzame gebiedsontwikkeling
- B. Waardecreatie
- C. Samenwerking
- D. Praktijkvoorbeelden duurzame gebiedsontwikkeling
- E. Analyse kader cases

A. Duurzame gebiedsontwikkeling

1. Begripbepaling

In deze paragraaf worden de definities voor duurzaamheid en “duurzame gebiedsontwikkeling” vergeleken en een definitie voor duurzame gebiedsontwikkeling vastgesteld die aangehouden wordt in dit onderzoek. Vervolgens wordt het proces van een duurzame gebiedsontwikkeling beschreven.

Duurzame gebiedsontwikkeling

Het begrip “Duurzaam” is een populair begrip. Zeker in relatie tot het ontwikkelen van vastgoed geven vrijwel alle partijen aan duurzaam te ontwikkelen. Maar wat is duurzaam ontwikkelen? Er bestaan veel definities van duurzaam ontwikkelen. De meest gebruikte definitie is die van de Brundtland Commissie:

“Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder het vermogen aan te tasten om te voorzien in de behoefte van de toekomstige generaties.” (Brundtland, 1987)

Rotmans kaart in zijn boek “Duurzaamheid, van onderstroom naar draaggolf” de ruimte voor de eigen interpretatie bij de Brundtland definitie aan. De behoefte van de huidige en toekomstige generatie wordt namelijk niet gedefinieerd. Deze inschatting is volgens Rotmans altijd afhankelijk van het persoonlijk perspectief waarmee gekeken wordt en de persoonlijke afweging van belangen tussen de aspecten mens, milieu en economie. Wat voor ons duurzaam is kan voor anderen niet duurzaam zijn. Wat duurzaamheid betekent hangt dus af van de persoonlijke visie of interpretatie van degene die

er iets mee doet. (Rotmans, maart 2007). Deze afweging komt tot uiting in zijn definitie voor duurzame ontwikkeling:

“Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die zich richt op een dynamisch evenwicht tussen mens, milieu en economie. Niet alleen in het hier en nu, maar ook elders en ook voor toekomstige generaties. De te maken afwegingen zijn dan voortdurend gericht op dat evenwicht. Een dergelijke integrale afweging vergt inzicht in de lange termijn maatschappelijke gevolgen van korte termijn menselijke activiteiten.”(Rotmans e.a. 2001).

De pijlers mens, milieu en economie komen overeen met de visie die John Elkinton eerder introduceerde in zijn boek “Cannibals with Forks”. De term “Triple P” voor duurzame gebiedsontwikkeling wordt hier gelanceerd. De term vindt zijn oorsprong in het concept van de triple bottom-line die aangeeft dat een organisatie in haar bedrijfsvoering gelijkwaardig rekening moet houden met de volgende drie pijlers:

- People (mensen): de sociale consequenties van haar handelen;
- Planet (milieu): de ecologische gevolgen;
- Profit (winst): de economische rentabiliteit.

Tijdens de wereldtop over duurzame gebiedsontwikkeling in Johannesburg (2002) werd 'profit' veranderd in 'prosperity' (welvaart). Hiermee werd beoogd om naast economische winst ook de maatschappelijke winst in de afwegingen mee te nemen. (Ventura, 2010)

Uit bovenstaande definities blijkt het belang van samenhang tussen de aspecten mens, milieu en welvaart. Zij hebben elkaar nodig en kunnen elkaar versterken, maar staan ook op gespannen voet met elkaar. In onderstaande

figuur (fig. 1) wordt deze samenhang schematisch weergegeven. In dit rapport wordt aangesloten bij de indeling people, planet, prosperity.

People, Mens

Voor de waardering van de pijler “Mens” zijn de volgende aspecten van belang: gezondheid, de sociaal maatschappelijke positie en de ontplooiingsmogelijkheden van de mensen die de wijk bewonen of gebruiken.

Planet, leefmilieu

Binnen de pijler “leefmilieu” spelen de aspecten duurzame energetische bronnen in het plangebied, het ruimtegebruik binnen het plangebied, het vastgoedprogramma en de mobiliteit van en naar, maar ook binnen het plangebied een rol.

Prosperity, welvaart

Voor de pijler “welvaart” zijn de aspecten economische vitaliteit, waardeontwikkeling en kostenreductie van belang. (Pol, 2010)

Het ministerie van VROM stelt dat ontkoppeling van de pijlers een noodzakelijke voorwaarde is voor duurzame economische ontwikkelingen (Rotmans, maart 2007). Hoe deze duurzaamheid door het ministerie van VROM precies gedefinieerd wordt, wordt niet gegeven. Er wordt wel een omschrijving gegeven van het begrip:

“Voor ons betekent duurzaamheid het voorkomen van afwenteling van problemen van deze tijd op volgende generaties of andere landen. En dan hebben we het niet alleen over fysieke vraagstukken, zoals bijvoorbeeld de klimaatverandering, maar ook over economische vraagstukken en sociale vraagstukken zoals bijvoorbeeld integratie.” (VROM, december 2009)

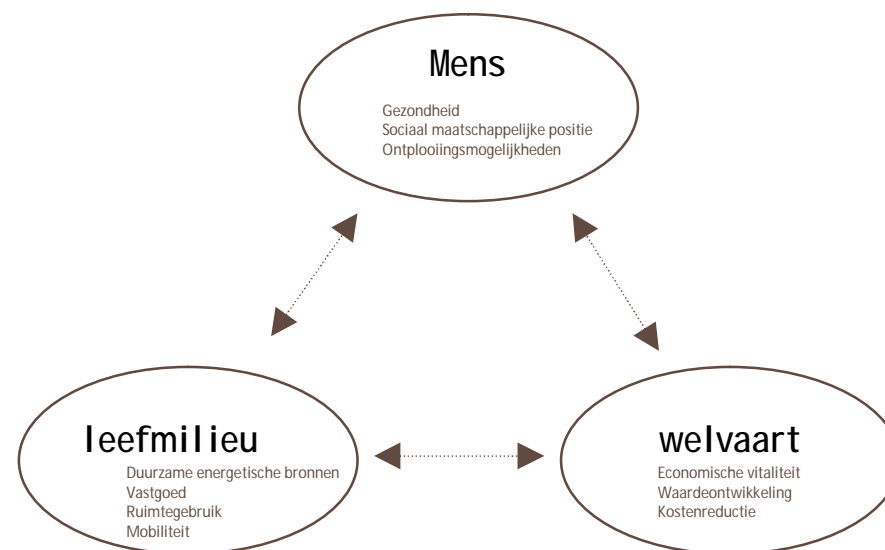


fig 1. Weergave samenhang aspecten van duurzame gebiedsontwikkeling

In de kern verzet het begrip duurzaamheid zich dus tegen het verdringen van problemen ‘van hier naar elders’ en ‘van nu naar later’. Duurzaamheid vereist dat kosten en opbrengsten over een langere periode in beschouwing worden genomen; het verdringen van problemen ‘van nu naar later’ komt dan vanzelf weer in de cijfers terug.

Duurzaamheid vraagt echter ook om de *verdringing van problemen ‘van hier naar elders’* zichtbaar te maken. *“Duurzame gebiedsontwikkeling is een ontwikkeling waarbij de waardecreatie van het hele gebied centraal staat en het geheel meer is dan de som der delen. Waardecreatie staat boven suboptimalisatie. Wanneer er sprake is van duurzame gebiedsontwikkeling, zijn partijen in staat om het lange termijn gebiedsbelang boven het korte termijn eigenbelang te plaatsen en de gebiedsexploitatie gezamenlijk te*

optimaliseren. Zij zullen in staat zijn om van dit resultaat samen te profiteren".
(Leent, april 2006)

In dit rapport kom ik, door combinatie van de definitie van Leent en Rotmans, tot de volgende definitie:

Duurzame gebiedsontwikkeling richt zich op een dynamisch evenwicht tussen mens, leefmilieu en welvaart. Het is een ontwikkeling waarbij de waardecreatie van het hele gebied centraal staat en het geheel meer is dan de som der delen. Niet alleen in het hier en nu, maar ook elders en ook voor toekomstige generaties. De te maken afwegingen zijn dan voortdurend gericht op dat evenwicht.

Binnen de duurzame gebiedsontwikkeling is er sprake van typen gebiedsontwikkelingen. Transformatie, waardegroei en waardebehoud. *Transformatie* is een voorwaardenscheppend proces. Dit omvat interventies op alle aspecten van de woning en woonomgeving. Daarnaast zijn er gebieden waar *waardegroei* beoogd is. Dit zijn gebieden die door kunnen groeien in waarde. Interventies hebben een katalyserende functie en kunnen op zichzelf beschouwd worden. Er is sprake van gedoseerde investeringen. Tenslotte zijn er processen waar gestuurd wordt op *waardebehoud*. De bestaande, relatief goede marktpositie wil men zo lang mogelijk behouden. (Leent, april 2006)

2. Gebiedsontwikkelingsproces

Het gebiedsontwikkelingsproces verloopt op hoofdlijnen zoals een "gewoon" projectontwikkelingsproces. Het verschil zit hem in de complexiteit op fysiek, procesmatig, sociaal en financieel niveau. Hierdoor overstijgt de doorlooptijd van gebiedsontwikkelingen die van projectontwikkelingen vele malen. Vanuit het perspectief van de overeenkomsten is voor de beschrijving gebruik gemaakt van de theorie van Vlek. (Vlek, 2009).

Gebiedsontwikkelingen ontstaan vaak uit de wens om de kwaliteit van een gebied een impuls te geven. Onderscheid kan gemaakt worden naar de leefbaarheid van een gebied, de sociaal maatschappelijke kwaliteit, en de welvaart. Hoe hoger de kwaliteit, hoe hoger de waarde van het vastgoed en hoe lager de kosten die gemaakt moeten worden voor sociale investeringen en interventies. Een hogere kwaliteit van een gebied resulteert in een hogere grondwaarde en een positief resultaat van de grondexploitatie, of bij gebiedsontwikkelingen; de gebiedsexploitatie. (Vlek, 2009)

In iedere gebiedsontwikkeling draait het om deze gebiedsexploitatie. De gebiedsexploitatie moet een sluitend resultaat leveren. Dit resultaat is opgebouwd uit de kosten voor het verwerven van gronden, fysieke en sociale ingrepen ten behoeve van de verbetering van de leefkwaliteit en de opbrengsten uit de grondwaarde onder het te realiseren vastgoed. Om dit resultaat te kunnen leveren worden opbrengsten uit het vastgoed, afhankelijk van de (politieke) urgentie om het gebied te transformeren, vaak aangevuld met subsidies. Dit heeft als reden dat gebiedsontwikkelingen vaak plaats vinden in gebieden waar de eerste, initiële waardeontwikkeling niet in voldoende hoge opbrengsten resulteert vanwege de vaak hoge kosten die gemaakt moeten worden om de gebieden te transformeren. Het slechte imago van het gebied is vaak debet aan deze lage opbrengst. De hoge kosten worden vaak veroorzaakt door de benodigde verwervingskosten van bestaand vastgoed, de saneringskosten van de vervuilde gebieden en/of het ontbreken van geschikte infrastructuur.

De gebiedsexploitatie wordt vaak gevoerd door een aantal belanghebbenden bij de gebiedsontwikkeling. Bijvoorbeeld in een Gemeenschappelijke Grond Exploitatie Maatschappij (GEM). Binnen de GEM is sprake van een herverdeling van gronden. De GEM vormt de kern van de samenwerking. Alle partijen die baat hebben bij de gebiedsontwikkeling kunnen zitting nemen in

de GEM voor een aandeel dat overeenkomt met het belang van de betreffende partij. Aan de GEM worden alle taken van de grondexploitatie overgelaten, mits er geen sprake is van aanbestedingplichtige overheidsopdrachten. De GEM geeft bouwrijpe gronden uit tegen de grondwaarde aan de realisator(en) van het vastgoed. Dit zijn vaak projectontwikkelaars, maar dit kunnen ook bedrijven of particulieren zijn die voor eigen gebruik vastgoed realiseren. In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat de grond wordt uitgegeven aan een private partij. Dit kunnen woningcorporaties of projectontwikkelaars zijn.. Deze private partij heeft als doel om winst te genereren. Zijn winst is het verschil tussen de opbrengst van het vastgoed en de kosten voor de realisatie van het vastgoed, inclusief de grondaankoop, bouwkosten, advieskosten en interne kosten.

B. Waardecreatie in Duurzame gebiedsontwikkeling

In duurzame gebiedsontwikkelingen wordt in de bestaande verhoudingen tussen mens, leefmilieu en welvaart ingegrepen om het evenwicht tussen de pijlers te herstellen. De ingrepen worden gedaan middels sociale en fysieke investeringen ten bate van of ten koste van de genoemde pijlers.

Sociale investering

Sociale investeringen zijn vaak permanente investeringen waarvan het effect niet grijpbaar hoeft te zijn. Sociale investeringen nemen de bestaande situatie als uitgangspunt. Zij kennen vaak een hoge mate van urgentie voor specifieke

doelgroepen in een gebied. Het eindpunt en resultaat is onzeker. Deze onzekerheid maakt dat de financiële mogelijkheden vaak beperkt zijn. Relatief zijn de kosten van sociale investeringen ten opzichte van fysieke investeringen laag. Sociale investeringen kunnen in alle drie de pijlers worden gedaan. Het effect van deze ingrepen kan meetbaar zijn in het gebied of daar buiten binnen de invloedssfeer van de ingreep. Voorbeelden zijn in de afname van criminaliteit, een toename van de leefbaarheid, een afname van de werkloosheid of een toename van het opleidingsniveau in een buurt of daar buiten. (Doms, Gelissen, & Helleman, 2008)

Fysieke investering

Fysieke investeringen zijn vaak incidentele investeringen met een zichtbaar resultaat. De beoogde vernieuwing is uitgangspunt bij de investering. Zij kennen een lange doorlooptijd met een duidelijk moment van oplevering. Doordat fysieke investeringen resulteren in een fysiek verkoopbaar eindresultaat zijn er doorgaans grote financiële bedragen mee gemoeid, wat relatief veel investeringsruimte geeft. Fysieke investeringen kunnen een versterking opleveren van alle drie de pijlers van duurzame gebiedsontwikkeling in het gebied of in de invloedssfeer daarbuiten. (Doms, Gelissen, & Helleman, 2008)

Fysieke en Sociale investeringen in een gebied kunnen worden opgenomen in een duurzame gebiedsexploitatie. Momenteel is het gebruikelijk dat alleen de fysieke investeringen in een gebied verrekend worden in de exploitatie.

1. Duurzame gebiedsexploitatie

In de publicatie "Wijken van waarde" (Leent, april 2006) wordt de volgende definitie van Duurzame gebiedsexploitatie gegeven:

De duurzame gebiedsexploitatie is een instrument om in een duurzame gebiedsontwikkeling de geldstromen in evenwicht te brengen. De exploitatie maakt kosten en opbrengsten, die als doel hebben om een waardecreatie tot stand te brengen binnen een afgebakend gebied, inzichtelijk.

De kosten zijn die om, op het gebied van de drie pijlers mens, milieu en welvaart, een positieve waardeontwikkeling te initiëren. Dit kunnen sociaal maatschappelijke, fysieke, economische en ecologische investeringen in de wijk zijn. De opbrengsten bestaan uit opbrengsten uit waarde stijging en opbrengsten door kosten daling vanuit het perspectief van gezondere wijken. (Leent, april 2006)

Werking mechanisme duurzame gebiedsexploitatie

De duurzame gebiedsexploitatie stelt partijen in staat “wijken van waarde” te realiseren. Het mechanisme is er op gebaseerd dat, binnen een afgebakend gebied, sociale en fysieke investeringen worden gedaan en de geldstromen voor deze investeringen en de resulterende baten worden gestroomlijnd.

De participerende partijen, zoals gemeenten, woningbouwcorporaties, private ontwikkelaars, beleggers en (wijkgeoriënteerde) maatschappelijke instellingen, maken kosten en opbrengsten gebiedsgericht zichtbaar. Dit overzicht verschaft helderheid in hoeverre de betrokken partijen in zakelijk opzicht met elkaar verbonden zijn. De gebiedsrekening die ontstaat prikkelt partijen om naar die interventies te zoeken die het gezamenlijk resultaat verbeteren. Daarnaast stelt het partijen in staat om extra kosten van de ene partij te verevenen met extra opbrengsten van de andere partij. (Leent, april 2006)

De kosten kunnen fysieke en sociale investeringen zijn. De baten kunnen op twee manieren uitgedrukt worden. Allereerst de baten als gevolg van

waardestijging van vastgoed; het “gewilder” worden van wijken. Dit komt tot uitdrukking in hogere prijzen voor huur, koop en dienstverlening. Andere baten vertegenwoordigen een bezuiniging als gevolg van het sociaal “gezonder worden” van de wijk. Dit “gezonder” worden van wijken houdt in dat bijvoorbeeld minder inzet van politie nodig is, als gevolg van daling van de criminaliteit, maar ook “gezondere mensen” die minder aanspraak maken op zorg, hulpverlening, enz. Het principe van “gewilde” en “gezonde” wijken wordt weergegeven in onderstaand figuur 2.

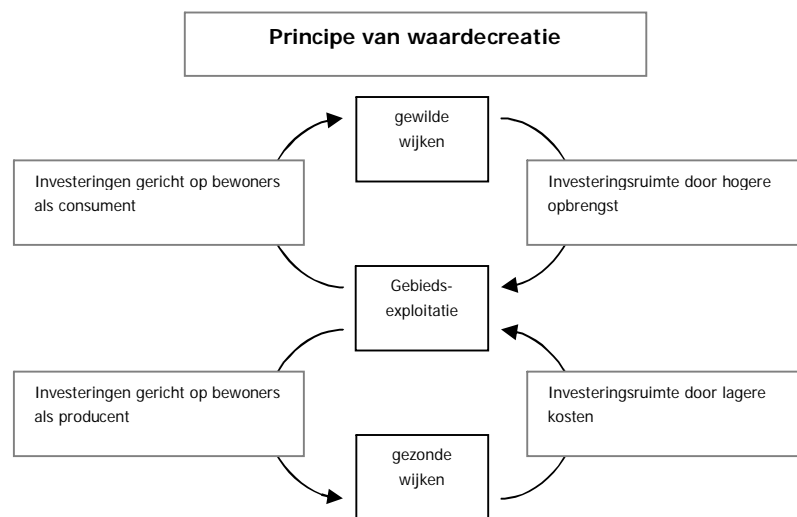


fig 2. Principe van waardecreatie in duurzame gebiedsontwikkeling (Leent, april 2006)

Overwegingen bij het opzetten van een gebiedsexploitatie (Leent, april 2006):

- De keuze voor het schaalniveau, die is afhankelijk van het perspectief van de deelnemende partijen en welke beoogde financiële effecten van maatregelen binnen welk gebied tot uitdrukking moet komen;
- De keuze voor de inbrengwaarde die gehanteerd wordt. Mogelijkheden hiervoor zijn de AeDex¹, de Bruto Open Marktwaarde of de 'uitpondwaarde' die veel door woningbouwcorporaties wordt gehanteerd;
- Het kiezen voor een fictieve uitneemwaarde als rekenwaarde om het model op te starten. Dit kan bijvoorbeeld de keuze voor een 'peer wijk'² zijn;
- daadwerkelijke waardeestijging: verschillen in waardeestijging met andere gebieden;
- investeringen in gebied in relatie tot andere gebieden, ten opzichte van voorgaande investeringspatroon in gebied;

¹ AeDex is de branchevereniging van woningcorporaties in Nederland. Zij hebben de AeDex/IPD vastgoedindex ontwikkeld. Deze geeft de waarde van het vastgoed op basis van de marktwaarde en niet meer door het economisch offer dat de corporatie brengt. Dit instrument maakt het mogelijk om de beoordeling om te investeren in stedelijke herstructurering zowel op basis van financieel-economisch als maatschappelijke performance te maken. De AeDex heeft de waarde van vastgoed van 25% van de gebieden in Nederland in kaart gebracht. (Leent, april 2006)

² "peer wijk" is een referentie wijk die potentiële waardeontwikkeling aangeeft na doorvoer maatregelen. Als pakket maatregelen is samengesteld. Met behulp van de potentiële waardeontwikkeling en door te inventariseren welke maatregelen moeten worden genomen om dit te bereiken, wat pakket kost, welke partijen er belang bij hebben en of zij of anderen bereid zijn hieraan mee te betalen, wordt de afweging gemaakt wel of niet de maatregelen in te zetten.

- kosten woningexploitatie en kosten voor beheer en onderhoud in gebied meenemen, toezicht kosten en andere kosten van deelnemende partijen aan pilot projecten;
- rendementseis bepalen vooraf en berekenen achteraf.

Voorbeelden van mogelijke maatregelen ter bevordering van de duurzame waardeontwikkeling van de wijk kunnen divers zijn:

- het bevorderen van de leefbaarheid door preventief jongerenwerk;
- het creëren van een groene en uitnodigende woonomgeving ter bevordering van de "gezondheid" van de wijk;
- maatregelen treffen ten behoeve van het behoud van winkels ten behoeve van de verhuurbaarheid van woningen en het imago van de buurt;
- Het aantrekken van kunstenaars en pioniers ten behoeve van het uitdragen van een creatieve identiteit;
- Het realiseren van beschikbare kinderopvang en andere "gemaksdiensten" om de attractiviteit voor taakcombineerders te verhogen door tijdswinst aan te bieden. Dit verhoogt de huur en koopprijs van de woningen;

2. Omgevingskapitaal

Een andere manier om de waardeontwikkeling in een wijk te meten is het driehoeksmodel voor omgevingskapitaal (Rotmans, maart 2007). Het omgevingskapitaal wordt bepaald aan de hand van een schatting van de waarde van samenhangende voorraden in een gebied. Het is samengesteld uit economisch, sociaal-cultureel en ecologisch kapitaal. Het model sluit aan bij de pijlers mens, leefmilieu en welvaart.

Het omgevingskapitaal wordt, in tegenstelling tot het mechanisme duurzame gebiedsexploitatie niet in geld uitgedrukt. Met behulp van een driehoeksmodel wordt de ontwikkeling van het omgevingskapitaal gevisualiseerd. Het verschil tussen de situatie voor, tijdens en na de duurzame gebiedsontwikkeling kan worden weergegeven. Daarnaast wordt de verdeling tussen de kapitaalsvormen gevisualiseerd, waardoor spanningen en samenhang tussen Mens, welvaart en leefmilieu zichtbaar worden.

De bij de gebiedsontwikkeling betrokken partijen waarderen gezamenlijk de voorraden waarmee het omgevingskapitaal geschat wordt. Het model wordt weergegeven in onderstaande figuur 3.

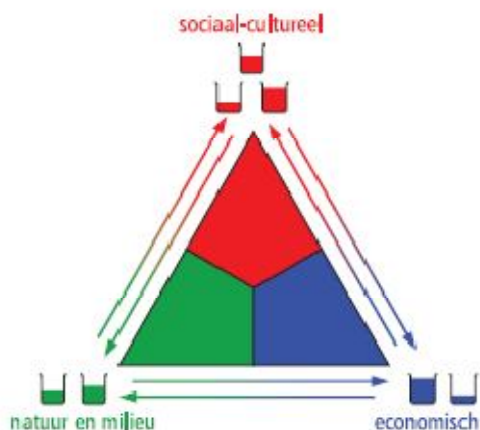


fig 3. Driehoeksmodel voor omgevingskapitaal (Rotmans, maart 2007)

In dit onderzoek wordt de gebiedsexploitatie als randvoorwaarde voor het realiseren van een haalbare businesscase gehanteerd. Het uitgangspunt is dat alle investeringen uiteindelijk betaald moeten worden uit opbrengsten. In die zin is het model voor omgevingskapitaal als drager niet bruikbaar. Het kan wel

een zeer bruikbaar model zijn voor bijvoorbeeld gemeenten om op basis van prestaties van de duurzame gebiedsontwikkeling subsidies toe te kennen. Dit gebeurt nu gevoelsmatig op basis van de politieke urgentie van de problematiek in een gebied.

3. Waardeontwikkeling tijdens de exploitatie

Binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen zijn zeer complex en duur. Het geld raakt op, zowel bij de gemeente, de provincie, het rijk als bij corporaties en beleggers. Initiële investeringen zijn moeilijker van de grond te krijgen. Met het oog hierop kan het zeer waardevol zijn om, in een vroeg stadium, een belegger te betrekken. Beleggers en corporaties kunnen op de lange termijn de hoge investeringen terugverdienen tijdens de exploitatiefase. Deels door de waardeverhoging van het vastgoed tijdens de exploitatiefase, maar ook door de huurstromen die in deze fase van vastgoed aanwezig zijn.

Voor complexe, moeilijk haalbare gebiedsontwikkelingen kan het met betrekking tot de financiële haalbaarheid essentieel zijn om een partij te betrekken die geld aan deze exploitatiefase kan verdienen. De baten van de gemeente in de vorm van de reductie van sociaal-maatschappelijke kosten of OZB verdiensten vallen in het niet bij de waardeontwikkeling van het vastgoed tijdens de exploitatiefase als er sprake is van een duurzame gebiedsontwikkeling.

Er kan verder gegaan worden dan alleen het doorvoeren van huurverhogingen die gerechtvaardigd worden door de waardeverhoging van het vastgoed (voor beleggers) en het profiteren van de groei van het eigenvermogen als waardeverhogende aspecten.

Het is mogelijk om in te spelen op andere vormen van waardecreatie. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld de exploitatie van vervoer in de vorm van

wijkauto's of de exploitatie van duurzame energie, combinatie van onderwijs en zorg of onderwijs en beheer van groenvoorzieningen in de wijk. (Heijden, 2010). De combinatie van onderwijs en waardeverhogende voorzieningen, zoals zorg en groen in de openbare ruimte, wordt voor relatief lage kosten een meerwaarde gecreëerd. Dit kan door het combineren van budgetten. Bijvoorbeeld het budget voor beheer en het budget voor onderwijs als het beheer door studenten als onderdeel van het onderwijsprogramma wordt gedaan. Natuurlijk zijn deze specifieke constructies niet voor ieder gebied toepasbaar. Per gebied moet op een creatieve manier gekeken worden naar wat daar de specifieke mogelijkheden zijn. Vanuit het perspectief van de totale levenscyclus naar een duurzame gebiedsontwikkeling kijken vormt het basis uitgangspunt van het principe "Design, Build, Finance, Maintain Operate en Recycle. Geldstromen worden over de hele cyclus geoptimaliseerd.

Dit is een van de redenen waarom het in de toekomst aantrekkelijk kan zijn om beheerorganisaties te incorporeren in een project. Het voordeel van de toegevoegde kwaliteit in openbare ruimten kan in de exploitatiefase benut worden door een besparing in het beheer. (Hoogstraten, 2010) Door bewoners te laten participeren in deze beheerorganisatie ontstaat nog een voordeel. De bewoner eigent zich de openbare ruimte toe, denkt mee over hoe het er uit moet zien en voelt zich mede verantwoordelijk voor het onderhoud. Daarnaast zorgt een dergelijke organisatie voor meer sociale samenhang en profiteren de betrokken huiseigenaren in de beheerorganisatie zelf van de waardecreatie die wordt gerealiseerd door de instandhouding van de aantrekkelijke buitenruimte. De waarde van hun woning stijgt meer dan wanneer de openbare ruimte minder aantrekkelijk zou zijn geweest en ze ondervinden de waarde in de vorm van woongenot.

De exploitatiefase van een project duurt vele malen langer dan de planfase en de realisatiefase. In deze exploitatiefase van projecten gaat heel veel geld om.

Dit betekent dat in deze fase ook een bredere potentiële verdien capaciteit ligt, die als deze verzilverd kan worden kan bijdragen aan een haalbare businesscase.

C. Samenwerking

Het principe van de duurzame gebiedsontwikkeling vereist deelname van meerdere partijen met verschillende belangen aan de gebiedsontwikkeling. De samenwerking tussen de verschillende partijen wordt vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. In deze overeenkomst worden de risico's toegekend en taken voor de gebiedsontwikkeling verdeeld over de verschillende partijen.

Er is meestal sprake zijn van een Publiek Private Samenwerking (PPS) constructie tussen overheidspartijen, marktpartijen, corporaties, maatschappelijke organisaties en ondernemers.

Binnen PPS kunnen traditioneel gesproken drie hoofdvormen worden onderscheiden:

- De publieke grondexploitatie en het bouwclaim model, waarbij de gemeente verantwoordelijk is voor de grondexploitatie en planuitwerking;
- De publiek-private grondexploitatie: de joint venture bij overeenkomst of rechtspersoon waarbij sprake is van een gezamenlijke grondexploitatie en het gezamenlijk uitwerken van het plan;

- De private grondexploitatie: het concessiemodel of het zelfrealisatie model, waarbij de private partij verantwoordelijk is voor de grondexploitatie en de planvorming.

In figuur 4 is voor de verschillende samenwerkingsvormen de mate van overdracht van risico's door de overheid en de mate van beperking van zeggenschap van de overheid tot hoofdlijnen weergegeven.

Voor duurzame gebiedsontwikkelingen is het in verband met het gezamenlijk investeren in kosten en het incasseren van baten van belang dat er een gezamenlijke uitgebreide grondexploitatie, de gebiedsexploitatie wordt gevoerd. Dit betekent dat een variant op de publiekprivate grondexploitatie als basis voor de samenwerking moet dienen.

Gezien de ontwikkelingen na de krediet crisis zijn er nieuwe varianten voor PPS modellen ontwikkeld: het Bouwclaim model nieuwe stijl en twee varianten op de Joint venture; De Joint Venture light en het Alliantiemodel (Zeeuw & Franzen, 2009).

1. Bouwclaim nieuwe stijl

Gezien de huidige moeilijke tijden voor marktpartijen hebben veel partijen het moeilijk om financieringen rond te krijgen. Om minder geld in grondposities vast te zetten spannen marktpartijen zich in om grondposities over te laten nemen door gemeenten. Gemeenten kunnen deze gronden makkelijker en goedkoper financieren. Op het moment dat de marktpartij over gaat tot planrealisatie levert de gemeente de grondpositie terug aan de ontwikkelaar. De marktpartij blijft betrokken bij de programmering, planvorming en businesscase van de totale te ontwikkelende locatie. Daarnaast participeert de private partij, in tegenstelling tot het traditionele bouwclaim model, wel in de grondexploitatie.

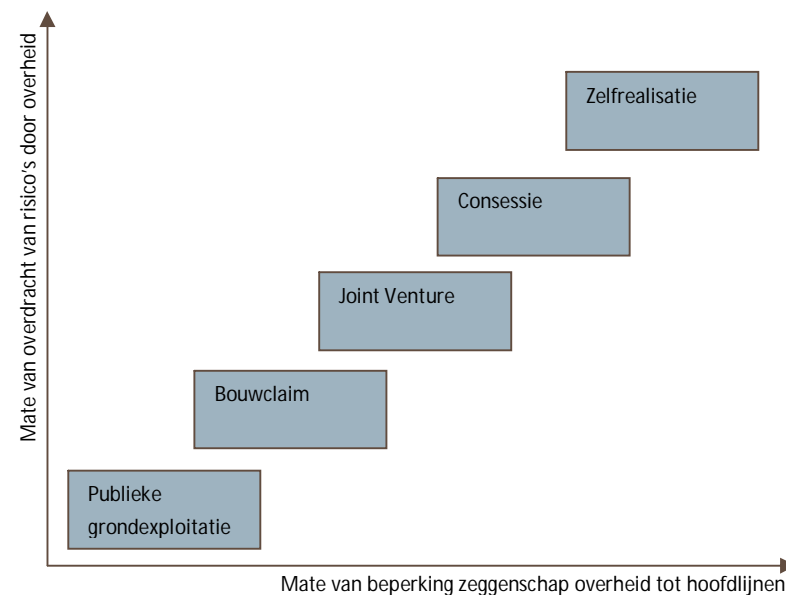


fig 4. Mate van overdracht van risico's en beperking van zeggenschap overheid tot hoofdlijnen (Oussoren, Peter TENMAN, 2010)

2. Joint-venture light

Bij de joint-venture light is sprake van een gemeenschappelijke publiek-private rechtspersoon (een bv). Deze werkt met een klein eigen vermogen. De taak van de joint venture is programmering, planvorming en businesscase op masterplan niveau voor een groter, complex gebied, met een lange doorlooptijd. De gemeente neemt de grondverwerving voor haar rekening. De samenwerking met de marktpartij(en) is niet vrijblijvend; zij treedt op als coproducent van het masterplan, de businesscase en het proces. De marktpartij betaalt een evenredig deel van de plan- en proceskosten. Daar staat tegenover dat de marktpartij het recht krijgt een deel van het totale

gebied tegen marktconforme condities te realiseren. Andere, binnen het masterplan, geconditioneerde plandelen kunnen bijvoorbeeld als tender uitgeschreven worden. Hierbij kunnen andere marktpartijen in beeld komen. De gebiedsontwikkeling profiteert van de kennis en kunde van de geselecteerde marktpartijen. De marktpartij loopt minder risico en heeft minder vermogensbeslag; daarom krijgt zij een kleiner aandeel in de daadwerkelijke ontwikkeling en in het verdienpotentieel.

3. Alliantie model

Met het alliantiemodel is in Nederland ervaring opgedaan bij de complexe infrastructuurprojecten. Overheidspartijen en marktpartijen werken in beginsel volgens de klassieke taakverdeling met een gemeentelijke Grondexploitatie en een Vastgoedexploitatie die gevoerd wordt door private partijen. Ook hier benut men synergiemogelijkheden in programmering, planvorming en businesscase. De publieke en private deelnemers brengen risico's en verdienpotenties in beeld en wijzen toe. Daarvoor in aanmerking komende risico's en potentiële voordelen worden echter gedeeld. Wie beter presteert dan afgesproken krijgt een beloning, in het omgekeerde geval volgt een boete. Daartoe wordt een (risico)fonds ingesteld. De inhoudelijke en financiële afhankelijkheid van elkaar krijgt zo selectieve invulling. In het Alliantiemodel is het de bedoeling dat geselecteerde marktpartijen het hele gebied realiseren.

In het alliantie model worden afroomregelingen op prestaties afgesproken. Dit kan wellicht interessant zijn voor duurzame gebiedsontwikkelingen. Meerwaarde creatie, bijvoorbeeld door ingrepen in de fysieke omgeving of sociale investeringen, kunnen achteraf worden verrekend middels het alliantie contract.

Alle drie de nieuwe modellen kennen de volgende elementen:

- Profiteren van elkaars kennis en kunde;
- Aanpassen van risicoprofielen;
- Minder vermogensbeslag voor de marktpartijen.

4. Partijen

Om te kunnen bepalen welke partijen deel moeten nemen aan de moet in de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling een inventarisatie gemaakt worden van alle actoren die belang kunnen hebben bij de gebiedsontwikkeling. Daarnaast moeten risico's voor de ontwikkeling worden geïnventariseerd. Het kan zijn dat er risico's zijn die niet beheerst kunnen worden door de aanwezige belanghebbende partijen of dat de risico's te groot zijn om door deze partijen beheerst te worden. In dat geval moeten partijen die hier wel geschikt voor zijn benaderd worden om deel te nemen aan de samenwerking.

Partijen met belangen bij duurzame gebiedsontwikkelingen en procedurele belangen en kansen zijn:

Gemeenten

Gemeenten kunnen de kans aangrijpen om in duurzame gebiedsontwikkelingen met een duurzame gebiedsexploitatie maatschappelijke partners meer aan te spreken en uit te dagen als ondernemers. Gemeenten moeten hiervoor hoofdlijnen van beleid verbinden met dynamiek in het veld. Op deze manier kunnen zij allerlei maatschappelijke doelen, zoals een vitale lokale economie, het verhogen van de veiligheid en de gezondheid van de wijk bewerkstelligen.

Beleggers en woningbouwcorporaties

Beleggers en woningbouwcorporaties kunnen de duurzame gebiedsexploitatie binnen duurzame gebiedsontwikkelingen als business model gebruiken. De investeringen in de wijk resulteren in rendement door de waardeestijging vastgoedbezit. Er zijn ontwikkelingen gaande waarin Nederlandse investeerders gebruik maken van de uit Engeland overgenomen ESG-criteria, wat staat voor Environmental, Social and Governance. In de beleggingsanalyse en het beslisproces nemen beleggers een brede integratie van criteria op het gebied van milieu, maatschappij en ondernemingsbestuur mee. Dit leidt tot een uitgebreidere beoordeling van bedrijven, een beter risicobeheer en een snellere ontdekking van nieuwe mogelijkheden. (Pietersma, 2010)

Maatschappelijke instellingen

Voor maatschappelijke instellingen kunnen duurzame gebiedsontwikkelingen en de duurzame gebiedsexploitatie nieuw inzicht geven in wat andere partijen voor hen kunnen betekenen en wat zij voor anderen kunnen betekenen. De investeringen in het gebied resulteren in kostenbesparingen, doordat zij aangeven dat een goede woning en woonmilieu gelden als primaire randvoorwaarden voor het realiseren van hun doelstellingen. Hierbij kan gedacht worden aan instellingen in de sectoren gezondheidszorg, welzijn, onderwijs en veiligheid.

Lokaal georiënteerde ondernemers kunnen investeringen in wijk gebruiken om tot omzet verhoging van winkels of bedrijven te komen.

Bewoners

Bewoners worden producent van kwalitatieve omgeving en producent van zorg en/of overlast. Hierdoor krijgen zij een nieuwe rol en moeten serieus

genomen worden door organisaties. Bewoners kunnen ingezet worden ten behoeve van waardeestijging, maar profiteren ook van waardeestijging.

D. Voorbeeldprojecten duurzame gebiedsontwikkeling

In gebiedsontwikkelingen wordt door middel van sociale en fysieke interventies gezocht naar een evenwicht in tussen de pijlers mens, leefmilieu en welvaart. In 2008 heeft de werkgroep sociaal-fysieke wijkaanpak van de G27³ in samenwerking met KEI, kenniscentrum stedelijke vernieuwing een onderzoek gedaan naar drie wijken waar sociale en fysieke investeringen werden gecombineerd in herstructureringsprojecten. Er werden drie projecten geselecteerd waarbij al enige tijd sprake is van een sociaal-fysieke samenwerking en eerste resultaten zichtbaar zijn. Dit zijn de projecten Emmen Revisted (drie wijken in Emmen), Oud Krispijn (Dordrecht) en de Rivierenwijk (Deventer).

Vanuit dit onderzoek wordt gefocust op duurzame gebiedsontwikkeling en vraag hoe private partijen hieraan te committeren zijn. De volgende onderwerpen die onderdeel uitmaken van de projecten zijn in dit kader van belang :

³ De G27 is een samenwerkingsverband van 27 grote steden die betrokken zijn bij het grotestedenbeleid. In de G27 bundelen deze steden hun krachten om kennisuitwisseling te bevorderen en gezamenlijke belangen bij het Rijk te behartigen (Doms, Gelissen, & Helleman, 2008).

- Wat zijn de beweegredenen om te starten met de gebiedsontwikkeling?
- Is er sprake van sociale- en fysieke investeringen?
- Is er sprake van investeringen in de pijlers mens, leefmilieu en welvaart?
- Welke partijen zijn betrokken in de projecten en wat zijn hun beweegredenen?
- Hoe is de samenwerking geregeld?
- Hoe is de financiering en risicoverdeling van duurzame pijlers geregeld?
- Wat is de waardestijging die heeft plaatsgevonden?
- Hoe zijn de baten uit de waardestijging verdeeld?
- Wat zijn de belangrijkste lessen die geleerd zijn van de deelnemende partijen in de gebiedsontwikkeling?

De beantwoording van de vragen is in bijlage D weergegeven. De lessen en conclusies worden in de volgende alinea beantwoord

Lessen praktijkvoorbeelden

De aanpak van de drie cases zijn zeer verschillend. Zij verschillen het meest in organisatievorm en financiering. De verschillende vormen zijn sterk afhankelijk van de condities waaronder de ontwikkeling plaats vindt.

Het belang van de *menselijk factor* in de samenwerking en het belang van het gevolgde *proces* komen in alle drie de cases terug. In de drie cases ontstaat de ontwikkeling in overleg tussen gemeente en corporaties en wordt de businesscase vormgegeven door intensieve bewonersparticipatie. De ontwikkeling wordt getrokken door mensen die gepassioneerd aan het project werken, oprecht geïnteresseerd zijn in wat er gebeurt in de wijk en die in vertrouwen kunnen samenwerken. In het project Oud Krispijn was het vertrouwen tussen de private partijen in eerste instantie minder. Dit is

opgelost door een de condities te veranderen en een gezamenlijke WOM⁴ op te richten.

De vier constante factoren die van belang zijn voor herstructurering van de drie gebieden zijn:

- *Organisatie*: een heldere organisatie vorm met onderling vertrouwen zorgt voor legitimiteit;
- *Financiering*: op basis van de inhoud worden de randvoorwaarden voor de financiering bepaald;
- *Methode*: een proces gerichte ontwikkelingsmethode met een grote rol voor bewoners;
- *Mensen*; het succes wordt sterk bepaald door de persoonlijkheid, durf en competenties van mensen;

(Doms, Gelissen, & Helleman, 2008)

Uit de voorbeeldprojecten blijkt dat het voor het welslagen van belang dat partijen elkaars meerwaarde leren kennen en hierop durven te vertrouwen. Zo kan men komen tot een gezamenlijk gedragen plan op hoofdlijnen voor het gebied. Hierbij moet niet te snel overgegaan worden naar het punt van onderhandelen en rekenen. Tijdens de financiële onderhandeling is het voor het welslagen van het plan van belang dat er vooral vanuit het gebied en niet vanuit de positie van de partijen naar het financiële vraagstuk wordt gekeken.

Openheid, resultaatgerichtheid en onthechting zijn belangrijke voorwaarden voor een succesvolle casus. Snelle resultaten in de vorm van kleinschalige zichtbare projecten, die niet teveel financiële middelen vragen kunnen als

⁴ Wijk Ontwikkelings Maatschappij: een gezamenlijke exploitatie en een gezamenlijk beheer van de totale voorraad huurwoningen in het gebied.

spin-off werken voor de verdere gebiedsontwikkeling. Zij dragen bij in het creëren van draagvlak.

E. Analyse kader voor cases

Vanuit het literatuuronderzoek blijkt dat er drie typen duurzame gebiedsontwikkeling zijn. Transformatie, waardegroei en waardebehoud. Voor dit onderzoek zijn de twee eerste typen interessant omdat hier sprake is van een waardecreatie door sociale en fysieke investeringen in de pijlers mens, leefmilieu en welvaart.

Met het oog hierop zijn twee cases geselecteerd. De eerste case is Hoogvliet. Hier is ingezet op de waardegroei in het gebied. De tweede case is het transformatiegebied Laakhaven West. De projecten lopen respectievelijk circa 12 en 9 jaar.

Vanuit het literatuuronderzoek blijken een aantal aspecten van belang te zijn voor het welslagen van duurzame gebiedsontwikkelingen:

- Het belang van de participerende partijen
- De samenwerking en hoe de financiering en risicoverdeling contractueel is vastgelegd
- Het investeren in de pijlers mens, leefmilieu en welvaart
- Het creëren van waardestijging
- Het verdelen baten uit de waardestijging

Om de context van de cases helder te krijgen wordt per case gestart met een inleiding en de situatie beschrijving van de problematiek van het gebied.

Vervolgens worden de aanwezige partijen benoemd en hun beweegredenen om te participeren in de gebiedsontwikkeling benoemd en de samenwerking beschreven. Hierna wordt ingegaan op de balans tussen de sociale en fysieke investeringen in de pijlers van duurzame gebiedsontwikkeling. Tenslotte wordt ingegaan op de financiering, risicoverdeling en de verdeling van baten binnen het project.

iii. empirisch deel

- A. Hoogvliet
- B. Laakhaven

A. Hoogvliet

Terugkijkend op de afgelopen twaalf jaar geeft Jon van Eenennaam (directeur herstructurering Hoogvliet bij Woonbron) aan: "In 1998 werd het besluit genomen Hoogvliet te gaan herstructureren met behoud van sociale samenhang. We dachten toen dat een periode van tien jaar wellicht optimistisch, maar haalbaar zou zijn. Nu, twaalf jaar later, is Hoogvliet veranderd, niet alleen zijn en worden de flats van weleer gesloopt en is het groene karakter de stedenbouwkundige drager voor het nieuwe Hoogvliet, ook is er aanbod voor een bredere laag van de bevolking. Het was het waard erover te dromen, ervoor te werken, te zwoegen, tegenslagen met elkaar te delen en de successen te vieren. Nu nog acht jaar doorzetten. En daar heb ik alle vertrouwen in." (woonbron, Jon van Eenennaam neemt afscheid van Hoogvliet, mei 2010)

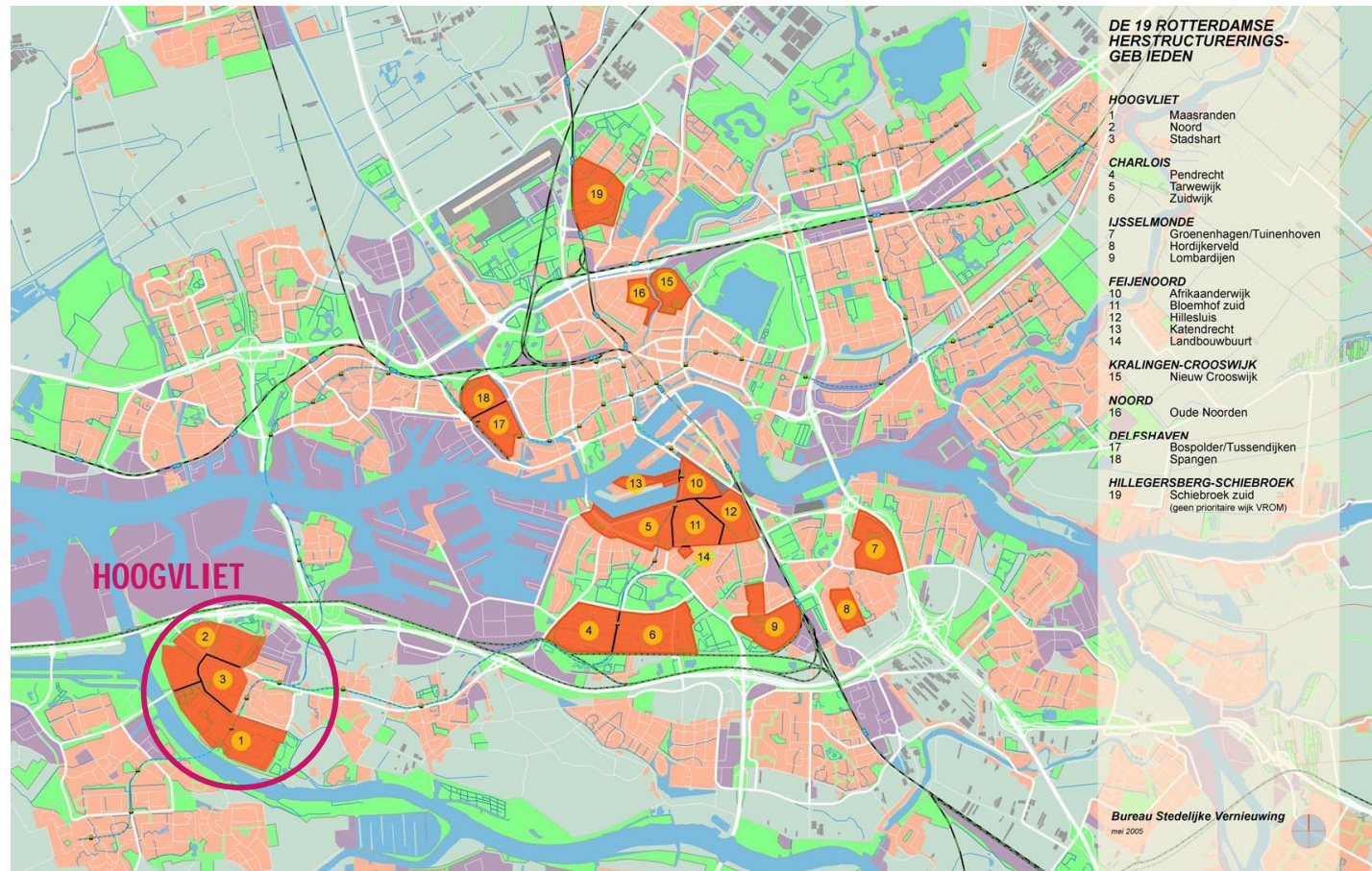


fig 5. De 19 Rotterdamse herstructureringsgebieden (KEI)

1. Situatie beschrijving

Hoogvliet is een Rotterdamse deelgemeente ten zuidwesten van de stad (zie figuur 5). Hoogvliet wordt omringt door industrie, haventerreinen, de Oude Maas, de A15 en polderlandschap. Na de tweede wereldoorlog maakte de industrie in de Botlek en Pernis een sterke groei door. Er werd besloten om Hoogvliet te transformeren naar een woonstad voor de petrochemische en Shell-medewerkers zodat zij in de directe nabijheid van hun werk konden wonen in een groene omgeving. "Het motto van de stedenbouwkundige was dat als je boven woont, je ook recht op een tuin hebt." (Geraerts, 2010). De wijk is opgebouwd volgens de na-oorlogse CIAM⁵ uitgangspunten waarbij een strikte scheiding van wonen, werken, verkeer en recreëren werd toegepast. De wijk kent drie soorten woningen: veel goedkope, kleine portiekwoningen, galerijwoningen (32% zonder lift) en eengezinswoningen. Meer dan 80% van de woningen is een huurwoning en 75% valt in de sociale sector (Helleman, 2001).

Begin jaren '70 ontstaan er problemen in Hoogvliet. Mensen uit de hogere inkomensgroepen, die vanuit een goedkope (huur) woning willen doorstromen naar een grotere woning met tuin, kunnen niet terecht in Hoogvliet. Mede dankzij de toegenomen mobiliteit is het voor deze groep mogelijk om uit te wijken naar de omringende steden Spijkernisse en Hellevoetsluis. Deze gebieden kennen een hogere woonkwaliteit en daar worden wel voldoende eengezinswoningen aangeboden. Anderen groepen trekken weg uit Hoogvliet wegens de afnemende behoefte aan arbeidskrachten in de petrochemische industrie in Pernis.

⁵ Congrès Internationaux d'Architecture Moderne (CIAM) was een groot internationaal platform dat in de eerste helft van de twintigste eeuw een grote stempel heeft gedrukt op het architectuurdebat. Dit platform bestond van 1928 tot 1959 (wikipedia).

Tussen 1976 en 1985 vertrekken ca. 6.000 mensen uit Hoogvliet (Veldboer, 2007). De leegstand wordt zo veel mogelijk gevuld. De instroom die plaats vindt en de overblijvers in Hoogvliet zijn probleemgezinnen die elders niet terecht kunnen. Er ontstaat een concentratie van lage inkomens, ouderen, eenoudergezinnen en allochtonen (vooral Antillianen). Lang niet alle woningen die vrij komen worden opgevuld: In 1999 staan ongeveer 800 van de ca. 17.000 woningen langer dan twee jaar leeg (Helleman, 2001). De leegstand heeft negatieve gevolgen op het imago van het gebied, het economische vestigingsklimaat voor bedrijven en de economische draagkracht voor buurtwinkels.

De leegstand en werkloosheid die in de wijk heersen hebben negatieve gevolgen voor de leefbaarheid. Daarnaast ontstaan veel problemen door drugsgebruik en criminaliteit. Hoogvliet wordt "een perifere restwijk van Rotterdam met een aantrekkingskracht op huurders die elders in de stad niet terecht konden." (Hoogvliet, 1999). Een weergave van de situatie in 1996 is gegeven in het krantenartikel in bijlage C.

Eind 1998 wordt op initiatief van Maasoevers, tegenwoordig Woonbron, gestart met de grootschalige herstructurering van de wijk. Het perspectief was om binnen tien jaar deze herstructurering te voltooien. Erik Geraerts wordt benoemd als projectleider Landenbuurt "om de sociale, informele infrastructuur te versterken" als onderdeel van het programma "Hoogvliet aan zet." Als antwoord op een televisiedocumentaire waarin Hoogvliet wordt afgeschilderd als eerste Antilliaanse Ghetto in Nederland, verschijnt in 1999 onder wethouder Meijer de "Strategische wijkaanpak Hoogvliet; Hoogvliet: eigenzinnige stad" met Geraerts als sectorhoofd projecten. Het doel is om van de deelgemeente weer een plaats te maken in de regio, waar het voor iedereen lekker wonen is. De aanpak stuurt aan op een verbreding van het sociale beleid. (Geraerts, 2010). Traditioneel gezien is sociaal beleid gericht op

het bestrijden van achterstanden. In de optiek van de Rotterdamse wijkaanpak gaat het om een stimulerende en opbouwende werking van de sociale pijler, die vanuit de sociale invalshoek bijdraagt aan een primair fysieke operatie. Vanwege deze benadering wordt Hoogvliet door het ministerie van VROM en VWS aangewezen als voorbeeld in de sociaalfysieke wijkaanpak (KEI).

Zowel bij de gemeente als bij de woningbouwcorporaties wordt de urgentie van interventie in Hoogvliet benoemd. De wijkaanpak wordt gedragen door initiatiefnemer Woonbron, de deelgemeente en later de dan nog kleinere corporatie Vestia. De corporaties bezitten gezamenlijk vrijwel alle woningen en de hier ondergelegen gronden. Dit zijn de woningen waarin de mensen die problemen en overlast veroorzaken in wonen. De deelgemeente is eigenaar van het openbaar gebied en de problemen die zich hier afspelen.

De keuze die wordt gemaakt is om alle woningen kleiner dan 54 m² te slopen (ca. 5000 woningen) en 2000 vier- of vijfkamerwoningen in de verkoop te zetten. Van de woningen die worden terug gebouwd valt de helft in een duurdere prijsklasse.

2. Partijen en beweegredenen

Het Huidige *Woonbron*, destijds Maasoevers Hoogvliet en de deelgemeente Hoogvliet liepen midden jaren 90 tegen grote problemen aan in de wijk. Er heerste veel leegstand, er waren veel probleemgevallen in de wijk en er was sprake van veel overlast door drugs en criminaliteit. Iedereen die kon, zowel huishoudens als particulieren, trok weg uit Hoogvliet. Door beide partijen werd het probleem erkend, was de urgentie hoog om dit op te lossen en was er wederzijds begrip voor elkaars problemen. (Geraerts, 2010).

Ook de burgers die nog in de wijk woonden waren van mening dat er iets moest gebeuren. De documentaire die heel Hoogvliet in een negatief daglicht zette was aanleiding voor inwoners van de betere delen om, tegen het negatieve imago wat ontstond, te ageren en te willen participeren in de planvorming.

Hieronder volgt een overzicht van de meest belangrijke partijen die hebben bijgedragen aan de gebiedsontwikkeling in Hoogvliet. Projectontwikkelaars zijn hier buiten gehouden omdat zij niet hebben geparticipeerd in de gebiedsontwikkeling. Zij hebben enkele kleine deelplannen uit de gebiedsontwikkeling voor hun rekening genomen middels opstalontwikkeling.

Deelgemeente Hoogvliet

De deelgemeente Hoogvliet heeft een eigen raad, een dagelijks bestuur en een ambtelijke organisatie. Een twaalf jaar durende politiek stabiele situatie met de lokale partij "IBP" als grootste partij heeft positief bijgedragen aan de herontwikkeling van Hoogvliet. Hans Elemans, de voorzitter van deze partij heeft hierin een cruciale rol gespeeld. Sinds mei 2010 maakt de IBP geen onderdeel meer uit van de lokale coalitie. Op ambtelijk niveau is Eric Geraerts de constante factor. Hij is sinds '98 verantwoordelijk voor de sociale informele infrastructuur in de wijk (Geraerts, 2010). De deelgemeente Hoogvliet, heeft gesteund door de bevolking en in samenwerking met de corporaties in Hoogvliet veel initiatieven genomen om de herstructurering ingrijpend aan te pakken. Middels een gezamenlijk plan wat gepresenteerd is aan de Gemeente Rotterdam hebben zij de steun van de gemeente gekregen. De deelgemeente is achter de plannen van de corporatie gaan staan omdat, voordat sociaal investeren effect kan hebben, het van belang is dat mensen plezierig kunnen wonen en dat de hoge mutatiegraad afneemt. Daarnaast kon de deelgemeente zich vinden omdat er voldoende woningen terug gebouwd

werden in de sociale sector (40%). (Helleman, 2001). "Dit is voor die tijd zeer ongebruikelijk", aldus Geraerts tijdens een gesprek. "In de begin jaren van de herstructurering van Hoogvliet was het gebruikelijk dat sociale woningen 1 op 1 terug werden gebouwd. Gezien de situatie in Hoogvliet was dit niet haalbaar. De sociale structuur van de wijk moest doorbroken worden door ook voor andere doelgroepen te bouwen. Naar de gemeente toe is een enorme lobby gevoerd om dit voor elkaar te krijgen." (Geraerts, 2010)

Woonbron Hoogvliet

Woonbron, voorheen Maasoevers, is initiatiefnemer van de herstructurering in Hoogvliet. Zij hadden te maken met veel leegstand van hun eigendom en een hoge mutatiegraad van huurders. Door de leegstand en het slechte imago van de wijk zagen zij de waarde van hun bezit dalen. Woonbron bezit 50.000 woningen in Rotterdam, Spijkerisse en Delft (www.woonbron.nl, 2010). Hiermee is Woonbron een van de grotere corporaties in Nederland. In Hoogvliet bezit Woonbron ruim 7000 woningen op eigen gronden. Bij de start van de herstructurering was Woonbron de grootste corporatie in het gebied. Belangrijk voor het succes van de herstructurering was dat Martin Kromwijk en Hans Elemans op een lijn zaten wat betreft de urgentie van de herstructurering en dat er sprake was van wederzijds begrip voor elkaars belangen. Het OBR doet voor Woonbron de Grondexploitatie. (Geraerts, 2010). De herontwikkeling wordt verzorgd door het ontwikkelbedrijf van Woonbron, Convide Vastgoedontwikkeling. Martin Kromwijk is een van de constante factoren in de herstructurering van Hoogvliet. Naast de fysieke pijler besteed Woonbron veel aandacht aan de sociale pijler en leefbaarheid. Het uitgangspunt bij de herstructurering is voor Woonbron: "het behoud van de sociale samenhang" (Helleman, 2001)

Vestia

Vestia, voorheen Estrade wonen, was ten tijde van de start van de herstructurering de kleinere corporatie in Hoogvliet. Momenteel zijn Woonbron en Vestia ongeveer even groot met ca. 7000 woningen in Hoogvliet. Landelijk gezien is Vestia de grootste corporatie van Nederland met ca. 80.000 woningen. Vestia draagt zelf zorg voor de grondexploitatie onder zijn ontwikkelingen in Hoogvliet.

dS+V

De Dienst stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V) van Rotterdam is verantwoordelijk voor het bestemmingsplan, de inrichtingsplannen voor de buitenruimte en de stedenbouwkundige plannen. Zij begeleidt de ontwikkelende partijen bij de planvorming in opdracht van de deelgemeente Hoogvliet. dS+V zit momenteel in een fusietraject met het OBR en Gemeentewerken.

OBR

Het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) is verantwoordelijk voor de gronduitgifte en de grondexploitatie van de openbare ruimte en de gronden onder de ontwikkelingen van Woonbron. Daarnaast is het OBR de ontwikkelaar van het stadshart. Het OBR voert economische en ruimtelijke programma's uit gericht op de wijkeconomie. Het OBR zit in de herontwikkeling van Hoogvliet anders aan tafel dan in andere herontwikkelingen doordat de grond voor het grootste deel in handen is van de corporaties.

Momenteel zit het OBR in een fusie traject met dS+V en Gemeentewerken.

Gemeentewerken

Gemeentewerken Rotterdam richt zich op het vorm geven aan Rotterdam en Rotterdam in vorm houden. Momenteel zijn zij aan het fuseren met de diensten dS+V en OBR. Gemeentewerken is onderverdeeld in drie sectoren, te noemen: Buitenruimte, Bijzondere Diensten en het Ingenieursbureau. Elke sector heeft zijn eigen specialismen. Van het beheer en onderhoud van wegen, groen, speelwerktuigen en riolen, tot het regisseren van grootschalige infrastructurele projecten. Deze dienst is bij de herontwikkeling van Hoogvliet betrokken bij de uitwerking van de inrichtingsplannen op een praktisch niveau.

Bewoners

De bewoners van Hoogvliet zijn samen met de deelgemeente en de corporaties een van de belangrijkste partijen in de herstructurering. Omdat veel gebieden met veel leegstand, verval en criminaliteit te maken hebben, zijn bewoners zich er van bewust dat de herstructurering van Hoogvliet noodzakelijk is. Van het begin af aan zijn zij bereid geweest te participeren aan de herontwikkeling. Al in een vroeg stadium zijn de bewoners betrokken bij de planvorming.

3. Samenwerking

Samenwerking tussen professionele partijen

De samenwerking in Hoogvliet wordt gekenmerkt door vertrouwen, gedrevenheid en begrip. De deelnemende partijen hebben een gezamenlijk doel voor ogen en gezamenlijke belangen.

Dit maakte het makkelijk om een coalitie te vormen tussen de deelgemeente en de corporaties. Pas na 2002 is het OBR in beeld gekomen als vierde partij.

Tot 2002 heeft de lokale coalitie van woningbouwcorporatie en deelgemeente gewerkt aan de planvorming met gemeenschappelijk draagvlak. Deze consensus tussen grondeigenaren en deelgemeente maakt dat de deelgemeente een goede partij voor het OBR is.

Vanaf 2002 treden dS+V en het OBR toe tot de stuurgroep. Het doel is om de lijn die is uitgezet vast te houden. Een nadeel hierbij is dat de projectleider van dS+V iedere 3 jaar moet wisselen.

Samenwerkingsovereenkomst

De samenwerking tussen partijen is vastgelegd in Samenwerkingsovereenkomsten (SOK) tussen de verschillende partijen. Er is voor iedere partij een aparte samenwerkingsovereenkomst gesloten met het OBR. Sabina v/d Spek, projectleider van het OBR, geeft aan dat dit makkelijker was dan 1 SOK voor het geheel. "Er bestaat wel een sociale binding en controle tussen de woningbouwcorporaties." De twee corporaties werken alleen volgens een andere manier: Woonbron brengt zijn bezit in en neemt bouwrijpe gronden af bij het OBR middels een soort bouwclaimmodel. Vestia herontwikkeld zijn bezit helemaal zelf bij de flats waar veel overlast is en voert zelf de grondexploitatie.

Voor de positie van de woningbouwcorporaties geldt dat zij eigenaar waren van de gronden onder hun bezit. Hierdoor kunnen zij veel daadkracht tonen zonder dat ze afhankelijk zijn van de gronduitgifte van het OBR. De corporaties zaten hierdoor ook stevig aan tafel in de onderhandelingen: Het OBR heeft weinig keuze in de partijen waarmee ze zaken doen in Hoogvliet. Dit maakt het proces overzichtelijk.

In de SOK zijn afspraken gemaakt over duurzaamheid, sociale en fysieke aspecten en de uitvoering hiervan. het bouwprogramma voor de lange termijn

is vastgelegd en hoe omgegaan wordt met de waardecreatie. Bouwprogramma, de fasering en grondafdracht zijn opgenomen.

De corporaties zijn verantwoordelijk voor het bouwprogramma en de fasering. De deelgemeente is verantwoordelijk voor de sociale elementen. Ondanks deze verdeling op hoofdlijnen nemen de corporaties wel veel sociale elementen voor hun rekening. Een voorbeeld hiervan is Woonbron; zij neemt veel verantwoordelijkheid op het gebied van sociale samenhang en scholing. Een voorbeeld hiervan is dat zij het initiatief tot het ontwikkelen van de CAMPUS⁶, een project om de scholingsinfrastructuur in Oudeland te versterken. Het project was niet haalbaar, maar Woonbron heeft dit nu overgenomen, omdat zij het met het oog op de sociale structuur en de mogelijkheden om te stijgen op de sociale ladder, dit project heel noodzakelijk vinden. Momenteel wordt door Woonbron gewerkt aan de financiering van het project middels een goedkope bedrijfslening via het waarborgfonds

Grondexploitatie (GREX)

Anders dan in Hoogvliet-Noord is in Hoogvliet-Zuid gekozen om samen met de woningbouwcorporaties een gemeenschappelijke GREX te voeren. Sabina v/d Spek geeft aan zeer blij te zijn dat dat in haar gebied, Hoogvliet Noord niet zo gaat. Door zelf de gemeentelijke GREX te voeren kan het proces veel makkelijker en sneller doorlopen worden. "Vooraf zijn goede afspraken gemaakt over het berekenen van een residuele grondwaarde. Op deze manier wordt ook de verhoging van de grondwaarde meegenomen." Momenteel probeert de deelgemeente het openbaar vervoer in de wijk beter te krijgen.

⁶ CAMPUS is een multifunctionele accommodatie met drie scholen, sport, cultuur, woningen en werken.

Dit is echter een maatregel die niet terug te vinden is in de verhuurprijzen. V.d. Spek geeft aan dat er rekening mee gehouden moet worden dat in Hoogvliet geen "doorsnee" mensen wonen. Dit betekent dat woonkwaliteiten ook niet zo gewaardeerd worden als normaal gesproken. Er moet kritisch gekeken worden naar de meerkosten die gemaakt worden. De afweging of iets wel of niet terugverdient wordt in de toegevoegde waarde van de woningen, of door de toegevoegde maatschappelijke waarde, ligt hierdoor in deze wijk anders.

Samenwerking tussen professionele partijen en bewoners

In de samenwerking tussen corporaties, gemeenten en bewoners is onderscheid te maken in formele en informele circuits.

Formeel circuit

In de formele circuits zijn de bewoners vertegenwoordigd in Bewonersraden per wijk en klankbordgroepen per complex. Daarnaast is er door de gemeente een platform voor alle inwoners georganiseerd: het Wijkoverleg beheer (WOB). De bewonervertegenwoordigingsorganen bestaan vooral uit blanke autochtone 55+-ers.

Informeel circuit

Door de deelgemeente is middels het informele circuit veel energie gestoken in het betrekken van de autochtone en allochtone jongeren en Antilliaanse inwoners van Hoogvliet, bijvoorbeeld middels de portiekgesprekken, de "Opzoomerbus" en bewonersavonden. Een ander voorbeeld zijn cursussen over herstructurering. De cursussen zijn gericht op met name allochtonen. Tijdens de cursus staan taal en participatie centraal. De bewoners worden enthousiast gemaakt voor de herstructurering, leren hoe ze gebruik kunnen

maken van inspraakmogelijkheden, hoe ze de planvorming kunnen beïnvloeden, maar worden ook begrippen in relatie tot de herstructurering uitgelegd.

Dat deze opzet slaagt blijkt uit de aansluitende opkomst van een informatieavond over de planvorming op Oudeland, een wijk in Hoogvliet: 40% van de 200 deelnemende bewoners was allochtoon.

Deze bijeenkomst karakteriseert ook de mate van het betrekken van bewoners: tijdens de bijeenkomst presenteerden drie bureaus hun plannen voor de wijk. De bewoners konden met behulp van stemkastjes per plan een score geven op acht verschillende thema's. Op basis van deze scores werd door de bewoners een plan geselecteerd. Geraerts geeft aan dat de ontwikkelaars en de deelgemeente vooraf voor een ander plan hadden gekozen dan de bewoners deden. Alhoewel er vooraf duidelijk aan de bewoners was aangegeven dat de einduitslag van de avond de status van advies zou hebben en niet van een besluit, heeft de gemeente toch de keuze van de bewoners overgenomen. (Geraerts, 2010)

Dit karakteriseert de mate waarin bewoners gedurende het hele proces bij de herstructurering zijn betrokken.

Sociaal plan

Om tijdens het herstructureringsproces tussen de huurders van Woonbron en Woonbron formele afspraken te maken, heeft Woonbron een sociaal plan opgesteld voor de bewoners. Dit is een privaatsrechtelijke overeenkomst. De Vereniging van Bewonersraden kan op basis van het plan Woonbron aanspreken op afspraken als deze niet worden nagekomen. De belangrijkste aspecten die vastgelegd zijn in het plan, zijn:

- Iedere Hoogvlieter heeft recht op herhuisvesting in een betaalbare woning in Hoogvliet.
- Iedereen die moet verhuizen wegens sloop van zijn huidige woning krijgt een urgentieverklaring bij de zoektocht naar een nieuwe woning, een verhuisvergoeding van ca. € 2.500,- en een renteloze lening van ca. € 1.700,-.
- Iedereen heeft recht op het behoud van leefbaarheid in en nabij de slooplocaties.
- Bewoners hebben het recht op informatie over de laatste ontwikkelingen en voortgang van de herstructurering.
- Bewoners hebben recht op bewonersparticipatie. Hieronder wordt zeggenschap over de stedenbouwkundige structuur en de indeling van hun nieuwe woning.

Het sociaal plan geeft de bewoners van Hoogvliet tijdens de onzekere tijden van de herstructurering zekerheid over hun woonsituatie. Daarnaast vergroot het de voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van de corporatie. (Helleman, 2001).

Samenwerking tussen private projectontwikkelaars en de stuurgroep

Private partijen worden per ontwikkeling geselecteerd door het OBR. Zij komen in de stuurgroep voor de presentatie van de plannen. Wanneer plannen stagneren denkt de deelgemeente actief mee in hoe problemen kunnen worden opgelost. Voorbeeld is bijvoorbeeld het verkopen van woningen aan een zorgpartij die de deelgemeente er bij haalt.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van de herstructurering in Hoogvliet heeft zich ontwikkeld en aangepast aan de fase waarin het project verkeerde. In de planfase was er sprake van een intensieve overlegstructuur. Nadat de uitgangspunten van de herstructurering waren vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten is de overlegstructuur vereenvoudigd naar een meer uitvoeringsgerichte organisatie en is de overlegfrequentie sterk terug gebracht.

4. pijlers van duurzaamheid

De wijkaanpak heeft een integraal karakter. Het hoofddoel is, zoals eerder genoemd, om de deelgemeente weer "een plaats in de regio te laten zijn, waar het voor iedereen, ongeacht afkomst, achtergrond en ontwikkeling, prettig wonen is; voor de Hoogvlieters zelf, maar ook voor de mensen van buiten." (Helleman, 2001). Naast het hoofddoel bestaan er een aantal subdoelen die ingedeeld kunnen worden naar de door Hoogvliet benoemde pijlers; fysiek, sociaal, economisch en een door Hoogvliet geïntroduceerde pijler: communicatie. Deze pijler is toegevoegd omdat men van mening was dat communicatie essentieel was voor het organiseren van draagvlak voor de ontwikkeling en daarom apart genoemd moest worden. Dit zie ik echter meer als een drager van de andere pijlers. De pijlers hangen nauw met elkaar samen. De wijkaanpak en de verdeling over de pijlers is weergegeven in figuur 6.

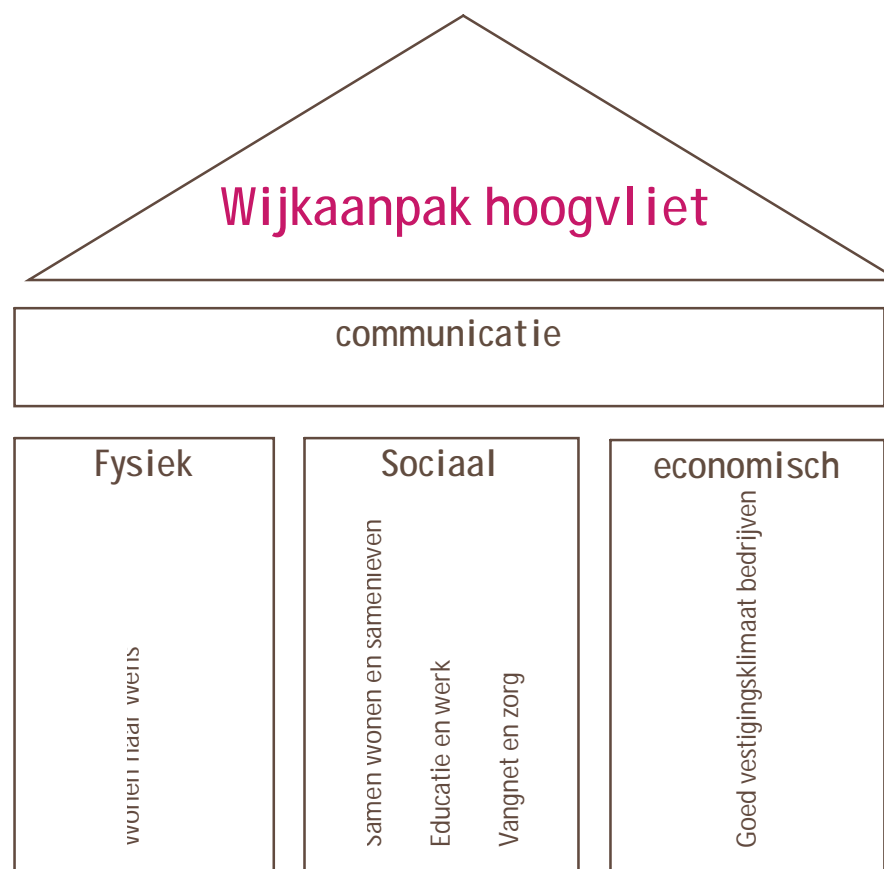


fig 6. Pijlers wijkaanpak Hoogvliet

Fysiek

Wonen naar wens

Het doorbreken van de eenzijdige woningvoorraad door de sloop van 5000 van de ca. 17.000 woningen. Het gaat hierbij om alle woningen die kleiner zijn dan 55 m². Daarnaast gaan 2000 huurwoningen in de verkoop. Ze worden te koop aangeboden aan de bewoner van de woning of gaan in de verkoop op het moment dat de huur van de woning wordt opgezegd.

De te slopen woningen zijn ingedeeld in twee fasen: De complexen waar uitstroom plaats vindt door de invoer van een huurstop vanaf 1999 of door een huurstop vanaf 2005. Het slooptempo is afhankelijk van de verhuizing van bewoners. Als de helft van de bewoners van een flat of in een te slopen gebied is verhuisd, wordt een sloopvergunning aangevraagd. De corporatie helpt de nog aanwezige bewoners door actief te bemiddelen bij het zoeken naar nieuwe woonruimte. (Geraerts, 2010). Zoals afgesproken in het sociaal plan met bewoners, wordt de leefbaarheid tot de sloop gegarandeerd. Tot de sloop wordt het regulier onderhoud aan slooppanden voortgezet, worden leegstaande woningen voorzien van verlichting, worden gordijnen opgehangen en wordt de tuin onderhouden.

Na de sloop worden ongeveer evenveel woningen terug gebouwd als dat er gesloopt worden. Bij het eerste sloop-nieuwbouw project "De Waaier" was het vanuit de gemeenteraad verplicht om een-op-een sociale woningen terug te bouwen. Dit heeft als resultaat dat de sociale problemen weer terug zijn in de toemalige nieuwbouw en dit gebied opnieuw herontwikkeld moet worden. (Geraerts, 2010). Wegens deze ervaringen is hierna de keuze gemaakt om nieuwbouwwoningen voor verschillende inkomens- en bevolkingsgroepen te realiseren. De kwaliteit van de woningen moet substantieel beter aansluiten

op de wensen van de huidige tijd en de tand des tijds kunnen doorstaan. De woningen zijn groter, hebben meer kamers, zijn vrij indeelbaar, hebben meer comfort, enz. Het tekort op de sociale nieuwbouwwoningen bedraagt per woning ca 50.000 euro.

De stedenbouwkundige opzet van de herstructurering ziet toe op het behoud en versterking van de aanwezige ruimtelijke opzet en groene kwaliteit van de openbare ruimte. De versterking vindt ondermeer plaats door de bestaande wijken beter te laten aansluiten op de omringende parken rondom Hoogvliet.

Sociaal

Het sociale programma kent drie hoofdthema's: *samenwonen & samen leven, educatie & werk en vangnet & zorg*. Hieraan is invulling gegeven middels buurtbemiddeling, bewonersparticipatie, een interventieteam van samenwerkende instanties, leefbaarheidscampagnes en door experimenten met leefstijlen van huurders. Het budget tussen 2001 en 2004 voor het sociale programma bedroeg circa zeven miljoen euro. Het sociale programma werd uitgevoerd onder de naam "Heel de buurt". Thema's die hierin centraal staan zijn zorg en de multiculturele ontwikkeling.

Bijzonder aan de sociale aanpak is dat de verschillende welzijnsinstellingen zoals de sociale dienst, politie, corporaties en de deelgemeente gezamenlijk de problemen willen oplossen en van "portiek tot portiek" bepalen of interventie nodig is en wat de beste manier, passend bij het huishouden, is om in te grijpen. "De bestanden van de verschillende instanties werden hierbij aan elkaar gekoppeld", aldus Geraerts. Om problemen op het gebied van

drugs overlast, criminaliteit en overlast van antilliaanse jongeren aan te pakken is ca. 3,2 mio euro beschikbaar gesteld tussen 2001-2007⁷.

Samen wonen en samen leven

Een goed woonmilieu ontstaat wanneer, naast de fysieke componenten, ook de sociale infrastructuur op orde is. (Helleman, 2001). Dit betekent dat er voorzieningen en recreatie mogelijkheden zijn. Er sprake is van een cultureel klimaat en de veiligheid gewaarborgd is. Om deze te waarborgen worden er door de woningbouwcorporaties wijk- en buurtconciërges ingezet naast het al aanwezige politietoezicht. (Geraerts, 2010). Daarnaast wordt ingezet op het in stand houden van de bestaande sociale samenhang. Dit is met name voor ouderen en alleenstaande moeders van groot belang.

Onder de mensen die moeten verhuizen wordt een individueel woonwensenonderzoek uitgevoerd. De resultaten hiervan vormen de grondslag voor herhuisvestingsmogelijkheden. De bewoners die in een sloopwoning wonen, wordt de mogelijkheid geboden om in Hoogvliet te blijven wonen. Het wordt, afhankelijk van hun voorkeur die blijkt uit het woonwensenonderzoek, een woning aangeboden in vrijkomende bestaande bouw, de sociale nieuwbouw of een mogelijkheid geboden om door te stromen naar een duurdere huur of koopwoning elders in Hoogvliet.

Een ander aspect van "samen wonen en leven" is het op een plezierige manier met elkaar omgaan. Er wordt in het programma extra aandacht besteed aan de relatie tussen bewoners die van nature het verst van elkaar verwijderd zijn,

⁷ Het gemeentelijk budget tussen 2000-2004 voor Hoogvliet bedroeg ca. 36 miljoen (Hoogvliet, 1999)

om wederzijds begrip en respect te creëren. Hierbij gaat het om de groepen allochtonen versus autochtonen en jongeren versus ouderen.

Een aantal samenlevingsopbouwprojecten worden gestart, waaronder portiek gesprekken, huisbezoeken, het ontwikkelen van een cultureel centrum, projecten met jongeren en de organisatie van sloopfeesten. De sloopfeesten dienen als moment van bezinning met muziek en dans. Op deze manier konden de bewoners afscheid nemen van hun oude woningen en werd de start voor een nieuwe toekomst gemarkeerd.

Educatie en werk

Hoogvliet heeft een van de laagste percentages middelbaar en hoger opgeleiden van Rotterdam. 25% van de bewoners tussen 16 en 50 jaar heeft niet of alleen de basisschool doorlopen. Doordat de middelbaaropgeleiden vertrekken en lager opgeleiden zich in de deelgemeente vestigen, groeit dit percentage zolang er geen interventie plaats vindt.

Om de onderwijsachterstand weg te werken wordt in april 2000 een convenant gesloten tussen de betrokken besturen (basisscholen, voortgezet onderwijs, stichting welzijn, peuterspeelzalen, kinderopvang, jeugdzorg, deelgemeente en gemeente). Onder de titel "onderwijs kansen zone" gaan zij gezamenlijke kennis, middelen en financiën bundelen om maatregelen te kunnen versterken.

Voor- en vroegschoolse educatie wordt ingevoerd, naschoolse activiteiten worden georganiseerd, de zorgstructuur voor kinderen en ouders wordt versterkt en ouders worden meer betrokken bij de scholing van hun kinderen. Er wordt ca. 0,7 mio geïnvesteerd in het project.

Middels de bredeschool wordt leren breed uitgedragen en voor iedereen mogelijk gemaakt en door middel van werkgelegenheidsprojecten en startersbegeleiding worden mensen weer aan werk geholpen.

Momenteel vindt er een nog verdere upgrading van het onderwijs in de wijk plaats. De laatste stappen worden gezet om het project "CAMPUS" mogelijk te maken. Dit is een combinatie van onderwijs en wonen waar jongeren kunnen leren, werken en wonen en op een breed terrein hun vrije tijd kunnen besteden. De Campus is niet alleen toegankelijk voor jongeren, ook buurtbewoners kunnen gebruik maken van de sportfaciliteiten en het restaurant. De Campus wil bijdragen aan de ontwikkeling van jongeren en een plek zijn waar zij zowel kunnen leren als werken, toekomstplannen en ambities kunnen vervullen en tegelijkertijd invulling kunnen geven aan hun sociale leven in een moderne "snelle" maatschappij.

Vangnet en zorg

Binnen het cluster vangnet en zorg worden de kwetsbare groepen in Hoogvliet gestimuleerd in hun zelfredzaamheid en maatschappelijke participaties. Een van de kwetsbare groepen zijn de alleenstaande ouders. In Hoogvliet-Noord bestaat ongeveer 45% van de huishoudens uit alleenstaande, veelal Antilliaanse tienermoeders. Andere grote kwetsbare groepen in Hoogvliet zijn ouderen en Antillianen in het algemeen.

De meeste alleenstaande moeders hebben het onderwijs verlaten zonder goede startkwalificatie. Binnen de wijk wordt ingezet op de hierboven benoemde scholing en re-integratie trajecten, ondersteund door kinderopvang en op alleenstaande ouders afgestemde huisvesting. (Geraerts, 2010).

Voor ouderen wordt gezorgd door goede seniorenwoningen, seniorenbrigade en praathuizen te realiseren. Praathuizen zijn ontmoetingsplekken die door de woningbouwcorporatie zijn ingericht in leegstaande woningen in de wijk.

Antillianen worden middels het programma "casemanagement Antillianen" begeleid. Nieuwkomers krijgen extra aandacht en begeleiding in schuldhelpverlening. Daarnaast worden probleemjongeren en ex-criminelen ingezet als buurtconciërges.

Hoewel in de sociale aanpak innovatieve, onconventionele maatregelen worden bedacht, wordt wel gestreefd naar verankering van de maatregelen en projecten in het regulier beleid

Economisch

De leegstand en te veel probleemgevallen in de wijk hebben er voor gezorgd dat de middenstand weg trok uit Hoogvliet. Door het aantrekken van meer draagkrachtige bevolking, maar vooral door de bestaande bevolking te stimuleren stappen te nemen op de sociale ladder en het creëren van strategische werkgelegenheid, wordt het vestigingsklimaat voor nieuwe en bestaande bedrijven geoptimaliseerd.

- Binnen de wijk zijn langs doorgaande wegen en bij metrolijnen kantoren en bedrijvigheid gerealiseerd. Deze zijn flexibel van opzet, zodat zij ook voor andere functies, bijvoorbeeld wonen, geschikt zijn. Daarnaast wordt 5% van de nieuwbouwwoningen gerealiseerd als woon-werk woning om zo nieuwe bedrijvigheid in de wijk te stimuleren.
- Het winkelcentrum wordt aangepakt. Het nu introverte winkelcentrum wordt meer naar buiten gericht en zal een pleinfunctie met horeca krijgen. Daarnaast wordt de dynamiek vergroot door het toevoegen van andere functies dan winkels, zoals een theater, woningen en kantoren.



fig 7. Winkelcentrum Hoogvliet (www.helemaalhoogvliet.nl)

- De kleinschalige detailhandel in de woonwijken wordt aangepakt. Er is een keuze gemaakt voor het versterken van een aantal centra en het herontwikkelen van andere centra, zodat alleen sterke levensvatbare detailhandel blijft bestaan.
- De realisatie van een recreatie- en indoorsportcentrum ten behoeve van de recreatieve mogelijkheden en om een impuls te geven aan de lokale economie en werkgelegenheid.
- Tenslotte vindt juridische en financiële ondersteuning plaats voor ondernemers en/of kansrijke ideeën die algemeen nut hebben. Hierdoor ontstaat nieuwe bedrijvigheid in de wijk.

Als gevolg van bovengenoemde maatregelen is het aantal bedrijven tussen 1995 en 1998 gestegen met 19% en is de werkgelegenheid in Hoogvliet-Noord het 10% gestegen.

Milieu

Door de grootschalige sloop in Hoogvliet wordt zeer veel sloopmateriaal gegenereerd. De Nieuwbouw zorgt voor een grote behoefte aan

bouwproducten. In het kader van duurzaam slopen is er voor gekozen om systematisch hergebruik van bouw- en sloopafval toe te passen. Hiervoor is een IPSV-subsidie ontvangen van circa € 165.000.



fig 8. Hergebruik sloopmateriaal (www.vrom.nl)

Een ander IPSV-project is het project waarbij gebruik gemaakt wordt van de restwarmte van de omringende industrie om 5000 woningen in de wijk te verwarmen.

Een andere vorm van duurzaamheid die is toegepast is het realiseren van een nieuw extra watersysteem in de wijk voor extra waterberging rondom een project met vrije kavels en in de wijk Oudeland. Dwars door deze wijk loopt ook een groot park waarin met elkaar verbonden waterpartijen zijn opgenomen. Doordat het water met elkaar in verbinding staat wordt de waterkwaliteit verbeterd. Daarnaast zijn natuurvriendelijke oevers aangelegd in het Oudelandspark. Tenslotte is in de wijk Oudeland een gescheiden watersysteem aangelegd. Het hemelwater wordt via de waterpartijen afgevoerd.

Communicatie

Door bewoners te goed te informeren over de herstructurering wordt angst en onzekerheid over de voortgang van de herstructurering weggenomen. Diverse vormen van formele en informele communicatie vinden plaats, zoals deze zijn besproken in de paragraaf over samenwerking.

Naast communicatie met de oorspronkelijke bewoners van Hoogvliet is de communicatie met externe relaties cruciaal om het imago van Hoogvliet buiten de wijk te promoten. In de omgang met de pers is het gewenste imago bewust uitgedragen: de groene stad, de volledigheid van het voorzieningen niveau en goede sport-, winkel-, recreatie-, en onderwijsvoorzieningen in Hoogvliet, evenals een goede ontsluiting met openbaar vervoer zijn hierin benadrukt.

Samenhang fysiek en sociaal

De herstructurering van Hoogvliet wordt in eerste instantie door Woonbron gemotiveerd vanuit de marktpositie en toekomstwaarde van zijn woningvoorraad. Doordat de sociale problemen in ernst drastisch zijn verminderd door de succesvolle aanpak van de problemen, is dit probleem nu al succesvol aangepakt.

Ondanks de sociale aanpak blijft het aantal sociale problemen groot. Dit is de reden dat de sociale pijler domineert over de fysieke pijler. Deze sociale pijler is nadrukkelijk gekoppeld aan de fysieke. Uit het onderzoek "in beweging brengen en richting geven" (Veldboer, 2007), blijkt deze koppeling essentieel. Verhuizingen door fysieke ingrepen; sloop van hun woning en nieuwbouw van een toekomstige woning brengt bewoners in beweging om hun sociale positie ook op andere vlakken dan wonen te verbeteren. Assertief sociaal beleid, vanaf het moment dat duidelijk is dat de bewoner moet verhuizen door sloop,

is hierbij een vereiste. Door al vroegtijdig bewoners bewust te maken van mogelijkheden tot opleiding of werk wordt er gezorgd dat ze vaak uiteindelijk die stap gaan zetten. De kans hierop is groter wanneer hun woon situatie verandert dan wanneer ze in hun woning kunnen blijven.

Een andere koppeling tussen de fysieke en sociale pijler is de relatie tussen de gewenste bevolkingssamenstelling, het woningbouwprogramma en de sociale doeleinden van de vernieuwingsoperatie. Door een wooncarrière binnen Hoogvliet mogelijk te maken, worden huishoudens die een sociale stijging ondergaan voor de wijk behouden en ontstaat de gewenste mening van doelgroepen.

Ook het streven naar het behoud van de sociale samenhang tijdens de herstructurering en het hierdoor gerichte beleid om mensen die in een sloopwoning wonen een nieuwe woning aan te bieden in de wijk, onderschrijft niet alleen het sociale belang achter de fysieke ingrepen, maar brengt dit ook in praktijk. De woonwensinventarisatie geeft aanleiding om het oplossen van sociale en fysieke problemen te combineren. Tijdens de individuele woonwensinventarisatie onder de mensen die moeten verhuizen, worden ook andere zaken aan de orde gesteld. De mogelijkheden tot opleiding en werk en de wens van de bewoner in dit kader wordt door de medewerkers van Woonbron besproken en geïnventariseerd. Naar aanleiding van deze inventarisatie kan de bewoner in zijn weg naar wensrealisatie begeleiding krijgen. Hier wordt de individuele fysieke pijler aan de sociale pijler gekoppeld.

5. financiering en risico verdeling van duurzame pijlers

Toen gestart werd met de herontwikkeling van Hoogvliet was er bij alle partijen, mede dankzij de goede woningmarkt en economische situatie, veel geld. De grondexploitatie voor de herontwikkeling met Woonbron waar een flink tekort op zat, is goedgekeurd door PvdA coalities (Geraerts, 2010). Dit ging niet met alle overeenkomsten zo makkelijk. Bij de "Park samenwerkingsovereenkomst" weigerde het OBR bijvoorbeeld mee te betalen aan sociale woningen die later in de verkoop gingen. Dit is opgelost door een afroomregeling te maken voor het eventueel uitpenden van de nieuw gebouwde woningen.

De reden dat het OBR voor een dergelijke situatie bang was, is dat Woonbron woningen niet te huur of te koop maar "Te Woon" aanbiedt. Hierbij kan de bewoner kiezen of hij de woning op een van de 3 manieren wil huren of op een van de twee manieren wil kopen. De Huurprijs is afhankelijk van het inkomen van de bewoner. De verkoopprijs wordt bepaald op basis van de marktwaarde waarbij echter met de koper een terugkoopregeling wordt bedongen. Dit garandeert het bezit voor Woonbron en het geeft de bewoner meer betrokkenheid bij de wijk omdat hij op de lange termijn mee kan profiteren als de wijk zich positief ontwikkelt.

Investerings in veiligheid en leefbaarheid wordt door de gemeente gezien als een gemeentelijke taak. Toch dragen de corporaties dit, gezien het belang wat zij hebben bij sociale interventies. Voorbeelden hiervan zijn het bekostigen van stadswachten, onderzoek naar leefbaarheid, buurtbemiddeling, het informatiecentrum, enz.

De verdeling van de kosten is afhankelijk van het type investering en de locatie waar de investering plaats vindt. Soms dragen de deelgemeente, Vestia en Woonbron ieder voor een derde bij, bijvoorbeeld aan het onderzoek naar de

leefbaarheidmonitor en buurtbemiddeling. Bij projecten die ten gunste komen aan de leefbaarheid, zoals stadstoezicht, wordt de helft van de kosten door de gemeente gedragen en wordt de andere helft over de corporaties verdeeld naar rato van het aantal woningen. De kosten voor het informatiecentrum worden geheel door het OBR en de corporaties gedragen

Het doel van een bijdrage van corporaties vragen is vanuit gemeentelijk perspectief niet altijd de bijdrage op zich. Belangrijker is de betrokkenheid van de corporaties bij hetgeen waar het geld voor ingezet wordt door het opdrachtgeverschap. De gezamenlijke verantwoordelijkheid is nodig voor de succesvolle herontwikkeling van Hoogvliet.

Sommige andere investeringen, de sociale investeringen in vastgoed zoals het cultuur en activiteiten centrum "De Heerlijkheid" en de experimentele projecten met ecologie woningen en een buurtje voor muzikanten met bij iedere woning een muziekkamer, worden geheel door de woningbouwcorporatie Vestia gedragen. Daarnaast is Vestia nu op zoek naar een exploitant om in de groene gordel een horeca onderneming te realiseren, geëxploiteerd door gehandicapten.

Het Leefbaarheidproject WIMBY, waarmee Hoogvliet internationale bekendheid verwierf, wordt gedragen door VROM en de corporaties.

Op een paar plekken in Hoogvliet geeft het OBR grond uit aan private partijen. Deze partijen betalen niet mee aan sociale investeringen. Hun bijdrage komt tot uiting in een hogere grondwaarde.

6. baten en de verdeling van baten uit waarde stijging

Sociaal

Relatief weinig inwoners zijn direct opgestuwd op de maatschappelijke ladder als gevolg van de herstructurering van Hoogvliet (Veldboer, 2007). Positief is wel dat er een toenemende mate van zelfwaardering bij de betrokken bewoners in gang is gezet door de combinatie van assertief sociaal beleid en het bieden van een nieuwe woning. Wanneer bewoners op hun kansen gewezen worden, kunnen verhuizingen aanleiding geven om ook op andere terreinen dan hun wooncarrière in beweging te komen.

De sociale stijging is te meten aan de hand van de criteria huisvesting, opleiding, werk, inkomen, ervaren van de eigen positie, kansen en persoonlijke ontwikkeling.

Bewoners zien, met uitzondering van de Antilianen, de herstructurering van Hoogvliet niet als hulpmiddel die de doorlopen sociale stijging, bijvoorbeeld het verkrijgen van een betaalde baan, heeft mogelijk gemaakt. Het succes wordt bij voorkeur toegeschreven aan de eigen inzet van de bewoners.

Veel bewoners zeggen wel dat het beter met hen gaat dan voor de herstructurering. Dit heeft te maken met de verhoging van de leefbaarheid, veiligheid en reputatie van Hoogvliet.

Als gekeken wordt naar de kosten onderhoud, beheer en handhaving, is geen afname te signaleren door duurzame investeringen in buitenruimte en sociale structuur. Deels komt dit doordat het totaal oppervlak aan openbaar groen is toegenomen. De binnenterreinen van flats waren voorheen eigendom van corporaties, tegenwoordig maken zij onderdeel uit van de openbare ruimte. Daarnaast is meer water toegevoegd in de wijk. Water is duurder in onderhoud dan groen.

Ook de budgetten voor veiligheid en leefbaarheid zijn niet afgenomen. Dit zijn sectoren waar altijd al structureel te weinig budget voor beschikbaar is. Ook nu kan hier niet op bezuinigd worden. (Geraerts, 2010).

Welvaart

Tussen 1995 en 1998 heeft er een stijging van 19% van het aantal bedrijven plaatsgevonden. Daarnaast is het aantal werkzoekenden gedaald met 2%. (Helleman, 2001). De woningprijzen zijn tussen 1999 en 2009 gestegen met 75-100%. Dit geldt zowel voor de opbrengsten uit bestaande woningen als die van de nieuwbouwwoningen (Makelaar, 2010). Regionaal is een stijging van circa 42% waar te nemen (NVM, 2010).

Voor de gestegen waarde van het nieuwe - door de corporaties gerealiseerde - vastgoed dat uitgepond wordt, is met het OBR een afroomregeling afgesproken. Een dergelijke regeling is niet afgesproken voor de bestaande woningen. Overigens is dit niet iets waar het OBR een punt van maakt. "De corporaties hebben financieel veel bijgedragen aan sociale investeringen in Hoogvliet" aldus v.d. Spek (Spek, 2010).

B. Laakhaven west



fig 9. Vogelvlucht stedenbouwkundig masterplan Laakhaven West

Wethouder Marnix Norder over Laakhaven (Bouwen en Wonen): *“De ambitie is om het stationsgebied aantrekkelijker te maken. De geplande ontwikkelingen sluiten goed op elkaar aan en geven het gebied rond Hollands Spoor de uitstraling en functie die horen bij deze belangrijke entree van Den Haag. In de toekomst loopt de reiziger vanuit het station direct een overzichtelijk en gezellig Stationsplein op. De drukke verkeerssituatie is verbeterd door meer ruimte te geven aan voetgangers en fietsers. Op weg naar de stad of naar één van de leuke winkels of cafés aan de Stationsweg, ziet men de opgeknapte en nieuwe bebouwing aan de centrumzijde van het*

station. Aan de Laakzijde komt moderne, hogere bebouwing. Het station vormt verder een belangrijke schakel tussen de binnenstad en Laakhaven. (www.stedplan.nl, 2007).



fig 10. Laakhaven in Den Haag

1. Situatie beschrijving

De Haagse havens Laakhaven, Petroleumhaven en Fruithaven hebben een bijzondere plek op de mentale en fysieke kaart van Den Haag. Ooit was dit een drukke en economisch belangrijke locatie. Het is voor Hagenaren een plek waar hun ouders gewerkt hebben. De vele karakteristieke gebouwen en voorwerpen uit deze tijd zijn verwijzingen in het gebied naar deze rijke geschiedenis van een van de oudste industriegebieden van het land. Het gebied ontstond aan het begin van de 20^e eeuw. Den Haag maakte hierna een forse groei door en de meegroeïende industrie had veel werknemers nodig. Rondom Laakhaven ontstonden de nieuwe woonbuurten Moerwijk, Spoorwijk

en het Laakkwartier. Hierdoor kwam Laakhaven West, in plaats van aan de rand van de stad, midden in de stad te liggen (figuur 10).

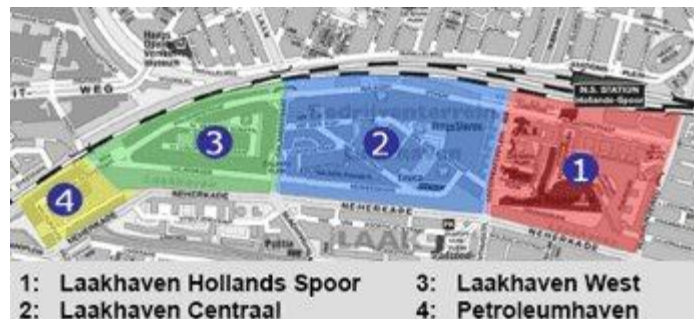


fig 11. Fasering Laakhaven

Door de afname van het grootschalig vervoer over water trokken de bedrijven in het gebied weg. De havenfunctie bestaat niet meer in die vorm. Door de leegstand in het gebied vindt verpaupering plaats en ontstaan maatschappelijk ongewenste activiteiten in het gebied. Het gebied heeft hierdoor een negatief imago bij de Hagenaars.

Het voormalige haven- en overslagterrein Laakhaven is goed ontsloten. Het ligt in de directe nabijheid van station Den Haag Hollands Spoor en station Moerwijk. Daarnaast is het gebied verbonden met het hoofdwegennet via de binnenstadsring van Den Haag. Laakhavens wordt omringt door de krachtwijken Schilderswijk, Stationsbuurt, Transvaal en Zuid West.

Midden jaren '80 begon de metamorfose van de oude Laakhaven. De centrale locatie, goede bereikbaarheid en de aanwezigheid van bijzonder cultureel erfgoed, groen en water, boden voldoende aanknopingspunten voor

vernieuwing. Het plangebied werd in vier delen gesplitst (zie figuur 10): Laakhaven-Hollandsspoor, Laakhaven Centraal, Laakhaven West en Petroleumhaven.

In dit onderzoek wordt ingezoomd op de laatste twee gebieden. Laakhaven West ligt centraal in het gebied. Petroleumhaven ten zuiden hiervan. De gebieden worden aan de Noordwest zijde ingesloten door het spoor, aan de oostzijde door de haven en aan de noordzijde door de megastores. Dit zijn zware fysieke barrières. In 2001 schreef de Gemeente Den Haag een prijsvraag uit voor de ontwikkeling van Laakhaven West en Petroleumhaven. De ontwikkelingscombinatie van Haag Wonen Kristal en Johan Matser Projectontwikkeling, nu Synchron, won deze prijsvraag en vormde een consortium met Ballast Nedam om het ontwikkelingsrisico te delen.

Het winnende plan van de ontwikkelingscombinatie was een plan met een bedrijventerrein. Het gebied van circa 15 hectare was bestemd voor een mix van functies, waaronder bedrijven. De bedrijfsruimte is geschakeld en gestapeld via een tweede maaiveld op 9 meter boven het straatniveau. Op dit tweede niveau wordt 27.000 m² bedrijfsruimte gerealiseerd. Er worden twee volledig gelijkwaardige maaivelden binnen de architectuur van één gebouw gerealiseerd. Hiermee sluit het plan aan bij het aanliggende gebied aan de noordzijde met de Megastores.

Dit plan met bedrijvigheid is in 2006 door de stapeling van doelstelling van partners en de onhaalbaarheid van het oorspronkelijke plan, getransformeerd van bedrijventerrein naar een 'jazzy' woongebied met, op aandringen van wethouder Norder, een zeer hoge dichtheid aan woningen en kleinschalige bedrijvigheid in de creatieve industrie.

In Laakhaven West en Petroleumhaven komen; circa 1160 woningen, waarvan 180 huurwoningen, circa 20.000 m² BVO aan bedrijfsruimte voor middelgrote

en kleine bedrijvigheid, dienstverlening en horeca. Het gebied moet transformeren van een verpauperd bedrijventerrein naar een veelkleurig jong en onderscheidend “jazzy” woon-, werk-, en leefmilieu met een stedelijke wooncultuur en woon-werkcombinaties.

Door de ontwikkelingscombinatie wordt een stapsgewijze realisatiestrategie voorzien. Per fase wordt een optimaal project gedefinieerd. Iedere fase vormt een afgerond ensemble, geconcentreerd rondom een eigen plein of specifieke openbare ruimte. Per fase wordt ingespeeld op de situatie op dat moment door het plan programmatisch, en qua bebouwing en inrichting van de openbare ruimte, in te laten spelen op de marktvrage van dat moment. Het plan “groeit” in de bestaande situatie en het stedelijk woon- en werkmilieu kan zich stapsgewijs ontplooiën.

De programmering van het gebied tot de realisatie van de definitieve situatie moet bijdragen aan de imago omslag van het gebied. Het water en de oude KPN hallen, omgedoopt tot R.A.C. hallen, bieden hiervoor aanknopingspunten die uniek zijn in Den Haag. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de concepten en ideeën van de huidige gebruikers van het gebied. Veel van de huidige gebruikers zijn startende bedrijven in de creatieve sector.

Naast een tussentijdse programmering met cultuur en tijdelijke huisvesting van creatieve bedrijvigheid, dragen sleutelprojecten bij aan een eerste imago omslag. Dit zijn krachtige integrale projecten die ieder voor zich het gebied op een eigen manier op de kaart zetten. Voorbeelden hiervan zijn het geplande ensemble van gebouwen rondom het nieuwe R.A.C.-plein in combinatie met een substantieel aantal woningen voor de realisatie van een nieuwe gebiedsentree en een nieuwe stedelijke bestemming. Een ander voorbeeld is het “Urban Beach & Waterknooppunt”. Hier worden spontane stedelijke activiteiten gefaciliteerd in relatie met het water, ondersteund met een

nieuwe verbindingsbrug. Het sleutelproject Platanenallee omvat de realisatie van een stedelijk woonmilieu met statige herenhuizen.

Door de fasering van de sleutelprojecten van tevoren niet vast te leggen maar via een organisch ontwikkelingsmodel flexibel te houden, kan worden ingespeeld op de marktontwikkelingen. Er worden randvoorwaarden geschapen om ontwikkelingen te stimuleren, zoals de aanleg van de verbindingsbrug. Daarnaast wordt beoogd om, door de tijdelijke exploitatie van bedrijfsruimte aan creatieve bedrijvigheid, een imago versterking van het gebied te bewerkstelligen. Deze imagoversterking vindt echter nauwelijks plaats.

Een ander voorbeeld van flexibiliteit is het raamwerk dat gemaakt is als stabiele dynamische structuur voor de bebouwing. Dit raamwerk faciliteert verschillende ontwikkelings- en brandingstrategieën. De uitgangspunten voor de bebouwing worden gefixeerd op basis van het ensemble en het bouwveld. De stedenbouwkundige ensembles zijn verankerd in het gebied en creëren samenhang in de grotere context. De stedelijk ensembles zijn qua programma, ontwerp van de openbare ruimte en de bebouwingsenvelop, inclusief marges vastgelegd. Voor de bouwvelden zijn ruimtelijke uitgangspunten vastgelegd zonder vaststaande bebouwingscontour. Het doel van de bebouwing is vastgelegd, maar niet de oplossing.

Momenteel zijn nog geen projecten in de gebiedsontwikkeling gerealiseerd. Wel is onlangs een project met startersappartementen in de verkoop gegaan. De verkoop hiervan verliep slecht en ze lopen kans om uit de verkoop gehaald te worden.

2. Partijen & beweegredenen

Gemeente Den Haag

De Gemeente Den Haag wil graag veel woningen realiseren op Laakhaven West en Petroleumhaven. Op basis van woningbehoefte onderzoek heeft de gemeente vastgesteld te maken te hebben met een grote woningbehoefte van de stad. Het verpauperd gebied nabij het centrum biedt mogelijkheden, na transformatie van het gebied, deze woningbehoefte voor een deel te faciliteren. Deze woningbehoefte wordt benoemd door wethouder Norder. De vraag is echter of de woningbehoefte van Den Haag die voortkomt uit het onderzoek, in de praktijk wel zo groot is als in theorie wordt aangetoond.

De Gemeente Den Haag participeert voor de helft in de grondexploitatie.

Synchroon

Synchroon is een onafhankelijke vastgoedontwikkelaar. De orderportefeuille van Synchroon bedraagt circa drie miljard euro. De jaarlijkse omzet is 300 miljoen euro. In 2007 was de portefeuilles samengesteld uit 14.000 woningen, 196.000 m² winkelruimte en 211.000 m² kantoorruimte. Synchroon is voor de continuïteit van zijn bedrijfsvoering gebaat bij een financieel haalbare ontwikkeling die past bij het imago dat zij willen uitstralen. Dit is het imago van een maatschappelijk gedreven ontwikkelaar die bijzondere aandacht besteedt aan architectuur.

Synchroon participeert voor een derde in de ontwikkelingscombinatie Laakhaven West en voor een zesde in de grondexploitatie.

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij (BNO) maakt onderdeel uit van het grotere concern Ballast Nedam. Ballast Nedam is een Nederlands beursgenoteerd concern met een breed pakket van bouwgerelateerde producten en diensten. Ze ontwikkelen infrastructuur, bouwen woningen en andere gebouwen en leveren diensten en producten die hiermee direct samenhangen. De jaaromzet van Ballast Nedam bedroeg in 2009 ruim 1,4 miljard euro. Hiermee behoort het bedrijf tot de top vijf van de Nederlandse bouwconcerns. Evenals Synchroon is BNO gebaat bij een haalbare, aansprekende ontwikkeling passend bij het imago van het bedrijf. Daarnaast zijn zij gebaat bij de bouwomzet die de ontwikkeling genereert voor de continuïteit van de moeder organisatie.

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij participeert voor een derde in de ontwikkelingscombinatie Laakhaven West en voor een zesde in de grondexploitatie.

Haag Wonen Kristal

Haag wonen is een woningbouwcorporatie met 100 jaar historie in de regio Den Haag. Haag Wonen Kristal ontwikkeld vastgoed voor Haag Wonen. Het bedrijf heeft een jaaromzet van circa 57 miljoen euro en is voor vijftien procent eigendom van Haag Wonen. Dit is het bedrijf dat voor een derde participeert in de VOF Laakhaven West en voor een zesde in de grondexploitatie.

Het totale bezit van Haag Wonen bestaat in 2009 uit 22.000 woningen en 2.500 bedrijfsruimten. Dit bezit kan in Laakhavens uitgebreid worden met bedrijfsruimte voor creatieve bedrijvigheid en circa 180 huurwoningen in Petroleumhaven. De totale bedrijfswaarde bedraagt 1.044 miljoen euro.

Haag Wonen probeert in alle wijken variatie aan te brengen in het soort woningen. Door het samenvoegen van woningen, woningverbetering, nieuwbouw en de verkoop van woningen wordt het aanbod van ruimere woningen en koopwoningen vergroot.

Zestig procent van het bezit van Haag Wonen ligt in de krachtwijken Schilderswijk, Den Haag-Zuidwest en Stationsbuurt/Rivierenbuurt. Dit zijn wijken die rondom Laakhaven liggen en mogelijkwijs kunnen meeliften op het succes van Laakhaven West.

In 2009 werd 4,84 miljoen euro besteed aan het leefbaarheidbudget. De totale omzet in 2009 bedraagt ca. 127 miljoen euro.

3. Samenwerking

Samenwerking tussen professionele partijen

In 2001 vond de gunning van het project plaats aan de combinatie Johan Matser (nu Synchron) en Haag Wonen Kristal. In 2006 werd een eerste samenwerkingsovereenkomst getekend. Hierin werd wegens de onhaalbaarheid van het eerste plan met bedrijven, meer nadruk gelegd op woningbouw. In 2007 werd een hoofdlijnen akkoord met stedenbouwkundig plan ondertekend. In 2009 is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst door de ontwikkelende partijen en op ambtelijk niveau door de gemeente getekend. Onderdeel van deze samenwerkingsovereenkomst vormt de Allonge waarin, in verband met de economische crisis, wordt onderkend dat er sprake is van een onvoorziene omstandigheid. Dit biedt de mogelijkheid voor de participerende partijen in de GEM om in de gesloten samenwerkingsovereenkomst, in overleg met deelnemende partijen, onderdelen van de overeenkomst te wijzigen. Op bestuurlijk niveau is, na een ambtelijke wisseling, de samenwerkingsovereenkomst nog altijd niet getekend

en wordt door de gemeente een andere contractvorm voorgesteld. Een contractvorm waarbij de gemeente meer regie en sturing op het proces, de planning en in de financiën krijgt doordat ze zelf verantwoordelijk wil zijn voor de grondexploitatie.

De huidige project verantwoordelijken van de gemeente zijn van mening dat de overeenkomst nog niet in zijn huidige vorm kan worden voorgelegd aan het bestuur en gebruiken deze allonge. Zij voorzien problemen in de sturingsmiddelen van de gemeente op de afname snelheid van de marktpartijen. De marktpartijen willen wel door met de GEM in zijn huidige vorm. Zij willen echter een geleidelijker afname van de gronden om, in verband met de huidige crisis, gedoseerd nieuwe marktconforme woningen aan de markt toe te voegen.

Zij zijn van mening dat de vorm van GEM niet meer bij de huidige situatie past en wil een andere samenwerkingsvorm en sturen aan op een Joint Venture Light constructie, zodat zij voor delen van het plangebied vrij zijn de gronden uit te geven aan derden die wel tot ontwikkeling overgaan.

In de ambtelijk getekende samenwerkingsovereenkomst zijn de volgende afspraken vastgelegd (Bruin, 2009):

- Afspraken over het te realiseren bouwprogramma, openbaar gebied, grondexploitatie en planning;
- Er wordt een GEM opgericht met een gemeenschappelijke grondexploitatie voor het gebied waarin de gemeente (50%), Synchron (16,7%), Ballast Nedam Ontwikkeling (16,7%) en Haag Wonen Kristal (16,7%) zitting nemen;
- Afspraken met betrekking tot de oprichting van de GEM en de uitvoering van de gebiedsontwikkeling: de organisatiestructuur en besluitvorming

binnen de GEM, taken en verantwoordelijkheden binnen GEM, doelstelling en financiering van de GEM, zekerheden en garanties;

- Afspraken over grondrouting, grondverwerving & uitgifte en uitgifte van bouw kavels in erfpacht;
- Te volgen procedures met betrekking tot de planvorming en de publiekrechtelijke medewerking;
- Afspraken over de looptijd, mogelijkheden tot tussentijdse beëindiging, herontwikkeling scenario's en geschillenregelingen;
- Kosten voor beheer tijdens de ontwikkeling zijn voor rekening van de GEM;
- Gemeente doet verwervingen in gebied, het aankooprisico ligt bij de gemeente. Zij hebben de gronden in eigendom. In het contract zijn aankoopbudgetten opgenomen voor de te verwerven percelen. Indien hiervan afgeweken wordt, moet dit goedgekeurd worden door de raad van commissarissen;
- Het saneringsrisico is voor de GEM;
- De gemeente draagt zorg voor het bouw en woonrijp maken. De kosten hiervoor zijn geraamd en opgenomen als budget. Als kosten lager zijn resulteert dit in een lagere uitgifteprijs. Bij overschrijden kosten wordt in overleg met de Raad Van Commissarissen Laakhaven bekeken hoe hier mee omgegaan moet worden;
- Het planschade risico komt voor rekening van de GEM of private partijen, afhankelijk van wie de initiator van planologische wijzigingen is;
- De te realiseren stedenbouwkundige kwaliteit, waaronder de sociale veiligheid, de kwaliteit van het openbaar gebied en opstalontwikkeling. Om hier op toe te zien is een supervisor aangetrokken door de gemeente;
- GEM mag na goedkeuring Raad van Commissarissen het verkaveling- en inrichtingsplan wijzigen;

- Kosten voor het wijzigen van het bestemmingsplan zijn voor de initiatiefnemer van deze wijzigingen (gemeente of GEM);
- Wanneer een realisator die deelneemt aan de GEM binnen een half jaar na uitgifte van de grond niet is gestart met realisatie, wordt de grond teruggeleverd en staat het de GEM vrij om de grond aan derden uit te geven.

De marktpartijen lopen, gezien de recente marktontwikkelingen, aan tegen de financiële onhaalbaarheid. Zij zijn van mening dat er teveel appartementen zijn opgenomen in het plan, zeker voor de huidige markt. Met het oog hierop wordt er een beroep gedaan op onvoorziene omstandigheden die zijn opgetreden tijdens de ontwikkeling. De ontwikkelingscombinatie wil meer tijd te krijgen om een oplossing te vinden, dan wel tijd waarin de markt weer aantrekt. Met name door het vertragen van de gronduitgifte zien zij mogelijkheden om het plan weer haalbaar te krijgen.

Het plan wordt in deze tijd weer kritisch onder de loep genomen door de marktpartijen en nieuwe kansen worden gezocht. Programmatisch wordt bekeken of Laakhaven West, gezien de ligging tussen krachtwijken en Mega Stores ingeklemd, wel de juiste plek is om een hoogstedelijk Jazzy woonmilieu te realiseren. Gezien de huidige omstandigheden is het wellicht verstandiger om stadswoningen te realiseren. Het Bestemmingsplan zou hierop moeten worden ingericht.

Ook de gemeente denkt mee. Zij is plannen aan het ontwikkelen om een Hindoestaanse Tempel in het gebied te realiseren. Wellicht biedt dit aanknopingspunten om bewoners aan te trekken uit de Hindoestaanse gemeenschap.

De voormalig GEM directeur in oprichting van Laakhavens, geeft aan dat er in de periode dat hij voor Laakhaven werkzaam was, tussen de partijen veel

gesproken is over contractuele zaken en financiën, maar bleef de inhoudelijke discussie achterwegen. Wat dat betreft is het positief dat er over oplossingen wordt nagedacht (Koelé, 2010).

Gezien de status van de samenwerkingsovereenkomst en de ambtelijke heroverweging hierover, wordt ook over een nieuwe vorm van samenwerken nagedacht Door de gemeente. Zij stuurt aan op een PPS light waarin de rollen meer gescheiden worden en de gemeente de mogelijkheid krijgt om aan derden grond uit te geven. Het scheiden van rollen sluit goed aan op de praktijksituatie waar de gemeente zorg draagt voor het bouw en woonrijp maken. De ontwikkelende partijen willen echter geen afstand doen van hun ontwikkelrecht.

Meijer geeft aan het te betreuren dat er een nieuw traject ingegaan wordt voor de samenwerking. In het verleden is veel energie gestoken in het PPS contract. Door te kiezen voor een nieuwe contractvorm wordt de rolverdeling wel helderder: iedereen kan zich weer bezig gaan houden met zijn core business. Kanttekening hierbij is dat de ogen nu gericht zijn op de gemeente: "Zij moeten nu hun verantwoordelijkheid nemen, bijvoorbeeld op het vlak van gebiedspromotie en de organisatie van tijdelijke activiteiten in het gebied."

Samenwerking tussen professionele partijen en gebruikers van het gebied

Laakhaven West en Petroleumhaven hebben vrijwel geen permanente bewoners van het gebied. Wel zitten er bedrijven en zijn in de aanliggende buurten bewoners actief. In gesprek met Evelien Vos geeft zij aan dat de bewonersvereniging door de gemeente wordt gefaciliteerd. "Voor de bewoners van de omliggende wijken kan de aankoop van een woning in Laakhaven West een stap in hun wooncarrière betekenen," aldus Erik Meijer. Er is ook samenwerking met lokale kunstenaars en creatieve bedrijfjes in het gebied. Samen met hen wordt gewerkt aan de promotie van het gebied.

Recent is een professionele film gemaakt van de kunstenaars in het gebied. Er is echter nog te weinig activiteit in het gebied. Met het oog hierop is stichting RAC opgericht. Zij zijn verantwoordelijk voor de organisatie van activiteiten in samenspraak met de huidige kunstenaars en creatieve bedrijfjes in het gebied. De gemeente heeft een artistiek zakelijk leider aangesteld die dit moet vormgeven. De private partijen ondersteunen de stichting met kennis en initiële bijdragen.

4. pijlers van duurzame gebiedsontwikkeling

In de duurzame gebiedsontwikkeling spelen, zoals in hoofdstuk 2 is toegelicht, de pijlers Mens, leefmilieu en welvaart een belangrijke rol in de duurzaamheid van de gebiedsontwikkeling. In deze paragraaf wordt toegelicht hoe in het plan Laakhaven West aan deze aspecten invulling is gegeven met het oog op duurzaamheid.

Leefmilieu

In het stedenbouwkundig ontwerp is veel aandacht besteed aan flexibiliteit en verblijfskwaliteit. De flexibiliteit uit zich in het flexibel houden van de planning en het vormgeven van bouwveloppen waar binnen veel vrijheid bestaat. De vraag is echter of dit praktisch gezien ook de beoogde flexibiliteit inhoud. Om de grondkosten op te brengen die onder het plan liggen, moeten de contouren van de bouwveloppen volledig dichtgebouwd worden.

In de fasering bestaat wel enige flexibiliteit maar voor een goede strategie in het kader van de imago building en het aansluiten bij de bestaande omgeving, wordt het aantal keuzemogelijkheden beperkt.

De verblijfskwaliteit van de openbare ruimte en het scheppen van een levendig en contrastrijk stadsbeeld uit zich in brede wegprofielen, de afwisselende bebouwingsprofielen als stedelijk parcours dat een aantal

uitgesproken ruimtelijke ensembles aaneenschakelt en de aanleg van een groen park dat op het water uit komt. De buitenruimte is niet alleen aantrekkelijk maar ook duurzaam in stand te houden. Evelien Vos, gebiedsmanager bij de Gemeente Den Haag, vertelt dat al tijdens de ontwerpfasen veelvuldig overleg is over het ontwerp van de buitenruimte met haar collega's van beheer en onderhoud. Op deze wijze kan de duurzame kwaliteit van de buitenruimte voor de lange termijn in stand worden gehouden.

Een andere vorm van fysieke duurzaamheid is het hergebruik van het R.A.C gebouw en het behoud van andere karakteristieke havenelementen, zoals twee kranen en het bestratingmateriaal.

De ontwikkelende partijen geven aan dat de duurzaam fysieke investering zich uit in de kwaliteit van "voorzones". Op deze manier zullen de gebruikers van woningen en bedrijven op verschillende manieren meedoen aan het straatleven. Door het creëren van voorzones met trappen en vast meubilair worden waardige adressen en woonkwaliteit in de straten duurzaam gegarandeerd. Voor de woningen geeft dat privacy en uitstraling. Voor de straat ontstaat een interessante en afwisselende overgang tussen het publieke en het privé domein. Chevalier geeft aan: "Dit soort "verharde voortuintjes" zal de sociale samenhang in de wijk versterken."

Met betrekking tot de ecologische investering zijn er harde afspraken tussen de ontwikkelingscombinatie en de gemeente vastgelegd over duurzaamheid; de gebouwen moeten voldoen aan een EPL⁸ van 7,5 en een GPR⁹ van 7,0.

⁸ Energie Prestatie op Locatie, geeft een rapportcijfer aan het energiegebruik van een wijk in de schaal van 1 tot 10. Het gaat hierbij om de totale keten: de schil van het gebouw, installatie in het gebouw en de productie in de wijk. Renovatiewijken hebben meestal een EPL van 2 à 3, een

Deze extra investeringen drukken op het plan. Door duurzame energie op efficiënte wijze in te zetten kan wellicht voordeel behaald worden.

Mens

Tijdens de bouw kan er door de bouwer Ballast Nedam aan worden bijgedragen dat omwonenden kunnen participeren door de creatie van leerwerkplekken. Daarnaast is het denkbaar dat een buurthuis wordt opgenomen in het programma.

Een ander sociaal aandachtspunt is het beheer, de veiligheid en leefbaarheid van het eerste plan dat wordt opgeleverd. Het beheer van het openbaar gebied is de verantwoordelijkheid van de gemeente, maar voor de eerste ontwikkeling is het voor de eerste bewoner van groot belang dat de veiligheid en het imago van het gebied verbeterd. Wellicht dat voor een kleinschalige nieuwbouw van grondgebonden woningen een parkmanagement organisatie in een VVE opgericht zou kunnen worden. Dit parkmanagement is verantwoordelijk voor onderhoud en veiligheid. Hoewel dit in eerste instantie een taak van de gemeente is, ziet Meijer het wel als een mogelijkheid dat zij kennis, ervaring en mensen inbrengen om een dergelijke organisatie op te zetten. Deze parkmanagement organisatie van de VVE kan samen met de gemeente een beheerorganisatie voor het gehele gebied oprichten. Eigenlijk zou een dergelijke constructie niet nodig moeten zijn. De kwaliteit van de inrichting van de buitenruimte moet dit ondervangen.

nieuwbouwwijk met conventioneel gas en elektriciteit meestal een EPL van ca. 6. Een EPL van 10 geeft aan dat de wijk CO2 neutraal is. (Nuon, 2004)

⁹ De GPR geeft de duurzaamheid aan op basis van de ingrediënten energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde. (www.gprgebouw.nl, 2010)

Momenteel wordt naar mogelijkheden gekeken om de leefbaarheid en het imago van het gebied te versterken door tijdelijke activiteiten in het gebied te ontwikkelen. Dit is een van de activiteiten waar de stichting RAC zich mee bezig houdt. Dit kan een tijdelijke inrichting zijn met bijvoorbeeld een school of een strandje ter bevordering van het positieve imago van het gebied. Het beheer van deze tijdelijke activiteiten moet wel goed geregeld zijn. En de tijdelijke activiteiten moeten toekomstige ontwikkelingen niet onmogelijk maken, maar juist kansen hiervoor genereren. Momenteel komt dit lastig van de grond.

Toch is het essentieel voor het imago van het gebied. De kopers van de eerste woningen hebben direct belang bij dergelijke maatregelen, maar ook de ontwikkelaars. Volgende projecten zijn beter afzetbaar op het moment dat in eerdere projecten succes wordt behaald.

Welvaart

De lokale economie krijgt impuls door het realiseren van bedrijvigheid. Daarnaast wordt het R.A.C.-gebouw herontwikkeld en geschikt gemaakt voor ateliers, creatieve bedrijvigheid, evenementen, recreatief en cultureel gebruik en horeca.

5. financiering en risicoverdeling van duurzame pijlers

De grondexploitatie zou gemeenschappelijk moeten zijn, maar in praktijk wordt deze gevoerd door de gemeente. De bijdrage door de commerciële partijen aan de grondexploitatie is bepaald op basis van de uit het residueel berekende en vertaalde vaste bedrag per eenheid. Deze grondwaarde is gezamenlijk bepaald in samenwerking met de onafhankelijke partij FAKTON. In de berekening is rekening gehouden met waardesprongen van het vastgoed. Deze waardesprongen zijn volgens Chevalier hoger ingezet dan in een

“normale” marktsituatie het geval zou zijn. Dit is een indirecte bijdrage aan de sociale investeringen die een meerwaardecreatie in gang zetten. Dit bedrag wordt met name geïnvesteerd in buitenruimte met een hoog kwaliteitsniveau, het Haagse “Residentie” niveau. Eventuele afroaming indien de opbrengsten minimaal € 200,-/m² hoger liggen dan van tevoren ingeschat, vindt plaats op basis van een grondquote van 20% en komt ten goede aan de grondexploitatie (Bruin, 2009).

Indien het mogelijk blijkt om meer programma te realiseren dan nu in het masterplan zit, is dat toegestaan. Meeropbrengsten door de vergroting van het programma, in vierkante meter bruto vloeroppervlak tot 20%, komen ten gunste van de GEM. Indien er sprake is van een grotere stijging van het programma komt de grondwaarde ten goede aan de gemeente. Deze flexibiliteit is meegenomen in de samenwerkingsovereenkomst (Bruin, 2009).

Momenteel speelt er binnen het samenwerkingsverband heel veel discussies over welke voorzieningen in de VEX en welke voorzieningen in de GREX horen, oftewel wie gaat wat betalen.

Sociale investeringen blijven toch hoofdzakelijk een gemeentelijke taak. Hier zijn andere gemeentelijke diensten voor verantwoordelijk dan de dienst stedelijke ontwikkeling.

6. Waardestijging en verdeling baten uit waardestijging

Momenteel is het nog niet duidelijk wat de waardestijging als gevolg van de gebiedsontwikkeling zal zijn. Wel is er rekening gehouden met een meer dan gemiddelde stijging. Mocht de waardestijging hoger uitpakken dan de 3,5%, dan komt deze volledig ten goede aan de marktpartijen.

Erik Meijer geeft aan dat het jammer is dat corporaties en beleggers, gezien de huidige woningmarktsituatie, niet geïnteresseerd zijn in het project. Juist

deze partijen kunnen profiteren van een waardeontwikkeling die de gebiedsontwikkeling in gang zet en hebben dus de mogelijkheid in dergelijke impulsen te investeren. De beleggende partijen zijn in 2008 benaderd. De stedenbouwkundige visie was toen al vastgesteld, waardoor de eventuele beleggende partijen weinig zeggenschap hebben in eventueel af te nemen vastgoed.

iv. analyse cases

A. Balans pijlers duurzaamheid

1. Mens
2. Leefmilieu
3. Welvaart

B. Samenwerking

4. Wijze van samenwerking
5. Verdeling kosten en baten
6. Voortgang

C. Conclusies cases

A. Balans in de pijlers van duurzaamheid

De pijlers mens, leefmilieu en prosperity dienen in balans te zijn in de duurzame gebiedsontwikkeling om de stijging van leefbaarheid, welvaart, het imago en waarde van een wijk in gang te zetten. In hoeverre er in welke pijler geïnvesteerd moet worden hangt af van de situatie in de wijk. In dit hoofdstuk geeft een samengevat overzicht van de ingrepen die in de verschillende pijlers plaats vinden. Voor Hoogvliet is ook het resultaat gegeven van deze ingrepen. Voor Laakhaven is dat gezien het stadium waar de ontwikkeling zich in bevindt niet mogelijk.

1. Mens

Hoogvliet

Ingrepen

In Hoogvliet bepalen de sociale problemen het slechte imago van de wijk. Deze problemen vormen de directe aanleiding om over te gaan tot herstructurering. De sociale ingrepen zijn zeer divers. ze kennen de hoofdthema's samen wonen & samen leven, educatie & werk en vangnet & zorg. Een individuele aanpak op huishoudens niveau en een aanpak op wijk en buurtniveau worden gecombineerd om De inwoners van Hoogvliet te laten stijgen op de sociale ladder.

Resultaat

In communicatie trajecten met omwonenden die parallel lopen met gesprekken rond de uitplaatsing van bewoners, is de mogelijkheid geboden

om gezamenlijke plannen te maken om een stijging op de sociale ladder te bewerkstelligen. Een aantal bewoners heeft hier gebruik van gemaakt. Een kleiner aantal is daadwerkelijk vooruitgegaan in sociaal maatschappelijk opzicht. Het aantal stijgingen is echter niet groot. Er is een afname van werkzoekenden met 2% waargenomen, een afname die statistisch gezien nihil is. Wel is er een toegenomen mate van zelfwaardering bij de betrokken bewoners gesignaleerd.

Laakhaven West

In Laakhaven West woont nu bijna niemand. Met de pijler "mens" wordt op toekomstige bewoners en gebruikers van het gebied geanticipeerd. Er wordt zowel op wijk als op buurt niveau op fysieke wijze invulling gegeven aan de pijler mens. Op wijk niveau worden ontmoetingsplekken ontwikkeld in de vorm van pleinen en een uitgaansgebied in de oude RAC hallen. Op buurt niveau zorgen de verhardde voorzones voor de woningen en bedrijfsruimte voor de sociale interactie in de buurt. Dit zijn ingrepen om de sociale structuur in het gebied vorm te geven. Een bijkomend positief neveneffect van de ontwikkeling is dat de bewoners van de aanliggende krachtwijken mogelijk kunnen profiteren van de positieve uitwerking van de gebiedsontwikkeling in Laakhaven West.

De gewenste sociale veiligheid in het gebied wordt in de samenwerkingsovereenkomst slechts eenmaal terzijde benoemd.

2. Leefmilieu

Hoogvliet

In Hoogvliet worden ca. 5000 van de 17.000 woningen gesloopt en nieuw gebouwd. Daarnaast gaan 2000 huurwoningen in verkoop. De groene openbare structuur wordt versterkt. Het centrum wordt herontwikkeld en

wordt een cultuurcentrum gebouwd. Daarnaast bestaan plannen voor een leer-werk-wooncentrum.

Een groot deel van het sloopmateriaal wordt hergebruikt. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan duurzame energieopwekking voor woningen in het gebied.

Resultaat

In Hoogvliet zijn ca. 4000 woningen gesloopt en nieuw gebouwd. Vanwege de economische crisis op de woningmarkt zijn de bouwplannen op initiatief van het OBR vertraagd. Er zijn nieuwe parken aangelegd en de bestaande groenstructuren zijn versterkt. Daarnaast is er voor een substantieel deel van de woningen een energiesysteem aangebracht wat woningen voorziet van warmte gewonnen als restwarmte van de omliggende industrie.

Laakhaven West

De herstructurering van een verpauperd bedrijventerrein en de nieuwbouw van circa 1160 wooneenheden en circa 20.000 m² bedrijfsruimte. De nieuwbouw vindt plaats op basis van zeer vooruitstrevende waarden voor de EPL GPR normeringen. De openbare ruimte wordt door zijn hoge kwaliteit zeer duurzaam aangelegd. De ruime profielen geven een beleving van veiligheid, wat de leefbaarheid in het gebied zal bevorderen. De pleinfuncties en voorzones hebben als doel om een hoge mate van sociale samenhang in het gebied bevorderen. De hoge ambitie brengt hoge kosten met zich mee. De vraag die momenteel bij de participerende partijen speelt is of deze kosten in verhouding zijn met de baten. Deze spanning zet de haalbaarheid van het project onder druk.

3. Welvaart

Hoogvliet

ingrepen

In Hoogvliet zijn een aantal fysieke en sociale ingrepen gedaan om het vestigingsklimaat voor bedrijven te verbeteren. Er zijn bedrijfslocaties en kantoren ontwikkeld, een meer draagkrachtige bevolking wordt aangetrokken. De bestaande bevolking wordt geholpen om een stap op de sociale ladder te zetten in de vorm van opleiding of werk om hun draagkracht te verhogen. Daarnaast wordt ook het winkelcentrum herontwikkeld. Deze herontwikkeling heeft als doel om het winkelcentrum te versterken, zodat het aantrekkelijker voor winkeliers wordt om zich er te vestigen.

De sociale en fysieke ingrepen in de wijk moeten leiden tot een waardeontwikkeling van het vastgoed in de wijk en een reductie van de kosten voor beheer en de handhaving van orde en veiligheid.

Resultaat

Door het creëren van een gunstig vestigingsklimaat voor bedrijven is het aantal bedrijven in Hoogvliet gestegen met 19%. De waarde van de woningen is gedurende de herstructurering circa twee keer zo hard gestegen als in de rest van de regio Rotterdam. (circa. 75-100% ten opzichte van 42% regionaal). De kosten voor beheer en onderhoud zijn niet gedaald. Dit heeft te maken met een toename van de openbare ruimte en de altijd al krappe budgetten voor handhaving.

Laakhaven West

De toevoeging van bedrijfsruimte, horeca en evenementenruimte zal bijdragen aan de economische vitaliteit van het gebied en beperkt kunnen bijdragen aan de werkgelegenheid voor de omringende krachtwijken. De invulling met creatieve bedrijvigheid en horeca zorgt voor een aantrekkelijk milieu. Doordat het kwaliteitsniveau van de inrichting van de openbare ruimte hoog is, schat de gemeente in dat de kosten voor het beheer en onderhoud en handhaving in Laakhaven West gereduceerd worden. De sociale samenhang en de mix van wonen, creatieve bedrijvigheid en leisure zal, ondersteund door de hoogwaardige openbare ruimte, bijdragen aan een positieve waardeontwikkeling op de lange termijn.

4. Conclusie

In Hoogvliet is er meer evenwicht in de ingrepen die worden gedaan in de verschillende pijlers van duurzame gebiedsontwikkeling dan in Laakhaven. Dit heeft te maken met de situatie in het gebied.

In Hoogvliet is het woningaanbod niet afgestemd op de vraag van de gewenste doelgroepen in de wijk. De sociale structuur en leefbaarheids situatie was onhoudbaar. Daarnaast ontbreekt de economische vitaliteit in het gebied. In alle pijlers is geïnvesteerd. Omdat de aspecten van de pijlers "Mens" en "Leefmilieu" er het meest problematisch voorstonden is hier relatief het meest in geïnvesteerd. Inmiddels is binnen de pijler "Leefmilieu" orde op zaken gesteld en ligt de focus op de pijler "Mens".

In Laakhaven gaat de aandacht uit naar alle pijlers. De problemen van het gebied focussen zich op de pijler "Leefmilieu": de huidige bebouwing is verpauperd en voor een groot deel niet meer functioneel. Dit resulteert in een

focus op investeringen op aspecten binnen de pijler, waarmee ook de andere pijlers "Mens" en "Prosperity" een positieve stimulans krijgen.

Omdat de situatie in het gebied dynamisch is, verandert de focus gedurende de looptijd van het project. In beide projecten gaat de aandacht uit naar alle pijlers en wordt rekening gehouden met de lange termijn waarde ontwikkeling en behoud. Daarom is er in beide projecten sprake van duurzame gebiedsontwikkeling.

B. Samenwerking

1. Betrokken partijen

In Hoogvliet zijn de corporaties en de gemeente verantwoordelijk voor de gebiedsontwikkeling. De corporaties zijn huidig en toekomstig eigenaar van een de woningen. Er zijn ook projectontwikkelaars betrokken bij kleinschalige projectontwikkelingen binnen de gebiedsontwikkeling.

In Laakhaven zijn Ontwikkelaars, de gemeente en een corporatie actief in de gebiedsontwikkeling. De corporatie heeft geen bezit in het gebied wat herontwikkeld wordt en zal na realisatie eigenaar worden van een klein deel van het bedrijfsmatig vastgoed.

In gesprek met de ontwikkelende partijen van Laakhaven wordt aangegeven dat het een gemiste kans is dat er geen beleggers zijn die willen investeren in Laakhaven West.

2. belang en urgentie

Hoogvliet

In Hoogvliet hebben de partijen die deelnemen aan de gebiedsontwikkeling een gemeenschappelijk probleem. De sociale problematiek in Hoogvliet frustreert de bedrijfsvoering van de verschillende partijen. Dit moet worden opgelost. De sociale structuur in de wijk moet versterkt worden om de wijk leefbaar te maken en de woningen van de corporaties verhuurbaar. Dit vergroot de waarde van het bedrijfsbezit.. De herstructurering van het gebied wordt aangepakt onder het motto “van Hoogvliet een plaats maken in de regio, waar het voor iedereen lekker wonen is.” Deze doelstelling dient alle belangen en heeft urgentie, gezien de uit de hand gelopen situatie.

Laakhaven West

Ook in Laakhaven West hebben de samenwerkende partijen aan de gebiedsontwikkeling een gezamenlijk doel voor ogen: het verwezenlijken van de ambities van het masterplan met behoud van kwaliteit. De ontwikkelende partijen hebben als individueel belang het behalen van een financieel voordien ten behoeve van de continuïteit van het bedrijf.

Gezien het succes van de ontwikkeling nabij het station met de Haagse Hogeschool, zijn de financiële verwachtingen van de transformatie hoog gespannen. In de planvorming van Laakhaven wordt primair gestuurd op financiële haalbaarheid. Dit genereert, zeker wanneer de gemeente voor rekening en risico de grondexploitatie gaat voeren, tegengestelde belangen. De financiële doelstelling van de individuele partners in de gebiedsontwikkeling conflicteren met elkaar. Het maximaliseren van grondwaarde onder het te ontwikkelen vastgoed voor de GEM, resulteert in

een lagere opbrengst voor de marktpartijen. De mate waarin partijen participeren in de GEM levert een negatief resultaat op.

Deze tegenstrijdige individuele belangen kunnen een van de oorzaken zijn dat het gemeenschappelijk belang naar de achtergrond verschuift en dit het gemeenschappelijk belang bedreigt.

De urgentie om het gemeenschappelijk belang na te streven verschilt onder de deelnemende partijen. De gemeentelijke urgentie is hoog in verband met de verwevingen die reeds zijn gedaan. De urgentie van de ontwikkelingscombinatie is met het oog op de huidige markt laag.

Urgentie: Laakhaven versus hoogvliet

Tijdens de interviews en het literatuuronderzoek kwamen een duidelijk verschil in urgentie van de ontwikkeling in Hoogvliet en die in Laakhaven West naar voren. De partijen die in Hoogvliet actief waren hadden geen keus: er moest snel iets gebeuren, om het negatieve tij in de ontwikkelingen in het gebied te keren. In sommige delen van Hoogvliet was sprake van een onhoudbare situatie. Zowel de grondeigenaren/corporaties als de Gemeente hadden hier mee te maken. Na de documentaire over het getto Hoogvliet was de politieke urgentie gemaximaliseerd.

De urgentie bij de stakeholders werd veroorzaakt door gemeenschappelijke problemen van de individueel deelnemende partijen. Dit zorgt er voor dat de belangen en doelstellingen van de partijen overeenkomen. Iedere partij kan zijn eigen expertise aanwenden om zijn eigen en het gemeenschappelijke doel te bereiken en de gemeenschappelijke belangen te dienen.

In Laakhaven West en Petroleumhaven ligt de situatie anders. De wens voor ontwikkeling is aanwezig, maar wordt niet gestuurd door een onhoudbare

situatie. Er zijn andere delen in Den Haag waar deze urgentie hoger is. Wel bestaat er de gemeenschappelijke wens om het verpauperde bedrijventerrein te transformeren naar een hoogwaardig, stedelijk woon- werk- en leef gebied. De urgentie bestaat uit de investering die de gemeente reeds gedaan heeft in de gronden die zijn aangekocht. De marktpartijen hebben, door de relatief lage voorinvesteringen, geen belang bij het snel tot ontwikkeling brengen van het gebied. Zeker nu de markt het laat afweten. Er moeten eerst meer zekerheden zijn over de afzetmogelijkheden van het vastgoed. Om een deel van het vastgoed te kunnen afzetten aan een belegger zou het goed zijn geweest om al tijdens de planvorming met een belegger in zee te gaan, zodat zij invloed kunnen uitoefenen op het ontwerp. Dan ontstaat er een product wat zij willen afnemen.

3. Samenwerken

Hoogvliet

De herontwikkeling van Hoogvliet wordt gekenmerkt door het gezamenlijk doel en belang, begrip, onderling vertrouwen en continuïteit. Tijdens de gezamenlijke planvorming, en de contractering tussen het OBR en de ontwikkelende partijen zijn de hoofdrolspelers hierin grotendeels gelijk gebleven. Er bestaat geen discussie over de partijen die deelnemen aan de gebiedsontwikkeling.

Laakhaven west

De gemeente en de ontwikkelingscombinatie Laakhaven West zijn vanaf gunning negen jaar in overleg over de gebiedsontwikkeling. Dit heeft geresulteerd in een stedenbouwkundige visie, een akkoord op hoofdlijnen en twee samenwerkingsovereenkomsten, waarbij de laatste door een bijgevoegde Allonge nog gewijzigd zal worden en door gebrek aan akkoord

van het bestuur mogelijk een beperkte status heeft. De gemeente heeft geen mogelijkheden om de marktpartijen aan te zetten tot het tot ontwikkeling brengen van delen van het vastgoed op de reeds door de gemeente verworven gronden.

De continuïteit van personen bij de marktpartijen is groot. In de ambtelijke organisatie hebben wel wisselingen plaatsgevonden. Gezien de huidige ontwikkelingen bij Kristal en de recente ontwikkeling waar corporaties zich weer moeten richten op hun kerntaken, kan zal ook de rol van Haag Wonen in de toekomst onzeker zijn.

Uit de stukken en gevoerde gesprekken blijkt geen groot vertrouwen tussen de ontwikkelingscombinatie en de Gemeente. Dit blijkt ondermeer uit de heroverweging van de samenwerking en de wens van de gemeente om deze in een "joint venture light" onder te brengen, zodat zij voor een deel van de ontwikkeling vrij is om deze aan derden aan te besteden en zelf de grondexploitatie te voeren.

In de overeenkomst wordt veel aandacht besteed aan de fysieke ingrepen die moeten worden gedaan om het gebied te transformeren en de financiële condities waaronder de transformatie naar een aantrekkelijk leefmilieu plaatsvindt. Ook in de gesprekken die gevoerd zijn, wordt in eerste instantie vooral op de fysieke aspecten van een duurzame gebiedsontwikkeling gefocust.

4. Taakverdeling

Hoogvliet

De taakverdeling in Hoogvliet is duidelijk als het gaat om de fysieke ingrepen. In de ontwikkeling van Woonbron draagt de gemeente zorg voor het bouw- en woonrijp maken en Woonbron voor de opstalontwikkeling. Als het gaat om de

sociale ingrepen is het handhaven van leefbaarheid, orde en beheer de taak van de deelgemeente. In de praktijk is het zo dat ook de ontwikkelende partijen, de woningbouwcorporaties belang hebben bij de sociale structuur en verbetering van de sociaal maatschappelijke positie van zijn huurders. Zij dragen dan ook in mankracht en financiële zin bij aan de sociale ingrepen die in de wijk worden gedaan. Uit de literatuur en gevoerde gesprekken blijkt het dat de partijen gezamenlijk per ingreep of project kijken naar een reële verdeling van de kosten. Tot op heden heeft dit niet tot problemen geleid in de samenwerking. De risicoverdeling komt overeen met de taakverdeling.

Laakhaven

In laakhaven wordt voor gezamenlijk rekening en risico de grondexploitatie gevoerd. De gemeente is in de praktijk de uitvoerende organisatie van alle activiteiten met betrekking tot de grondexploitatie is. Daarnaast zijn zij verwerver van de gronden ten behoeve van de ontwikkeling.

De ontwikkelingscombinatie voert voor eigen rekening en risico de opstalexploitatie van de vastgoedprojecten binnen de ontwikkeling. Vooraf zijn per eenheid afspraken gemaakt over waarde die per eenheid moet worden bijgedragen aan de grondexploitatie.

5. Verdeling van kosten en baten

Hoogvliet

Fysieke investeringen

De fysieke investeringen zijn investeringen in buitenruimte, maatschappelijk vastgoed, woongebouwen en voorzieningen. De kosten voor buitenruimte rondom woongebouwen of voorzieningen zijn aan elkaar gekoppeld en vormen een sluitende businesscase aangevuld met subsidies. van de

gemeente. Fysieke investeringen in maatschappelijk vastgoed worden gedaan door de exploitant van het vastgoed.

Er worden fysieke investeringen gedaan in alle pijlers die duurzame gebiedsontwikkeling in zich heeft:

Sociale investeringen

De sociale investeringen zijn zeer divers in Hoogvliet. De kosten worden, afhankelijk van het type project gedragen door de gemeente, de corporaties, het ministerie van VROM of worden gedeeld.

Baten

De baten komen voor het grootste deel tot uiting in de stijging van de waarde van de gronden en het vastgoed van de corporaties.

De deelgemeente profiteert financieel van de afname van de kosten voor werkloosheid en de toename van belastingbetalende bedrijven en huishoudens in de wijk. Daarnaast profiteert het OBR, door een afroomregeling over nieuw gerealiseerde woningen, van de toename van de waarde van het vastgoed op het moment dat nieuw gerealiseerde woningen worden doorverkocht.

De draagkrachtige bewoners van Hoogvliet zorgen voor meer omzet van de winkels en horeca in Hoogvliet. De ondernemers van Hoogvliet hebben hier financieel baat bij.

Baten uit kosten reductie

De verhoging van de leefbaarheid in de wijk en de versterkte sociale samenhang komen tot uiting door een lagere mutatiegraad van de huurwoningen. Dit zorgt voor een kostenreductie voor de corporaties.

Deze verhoogde leefbaarheid heeft in Hoogvliet niet geresulteerd in een kostenreductie voor beheer en onderhoud voor de gemeentelijke diensten. Dit heeft temaken met de toename van het openbaar gebied

Laakhaven West

Sociale investeringen

In Laakhaven west zijn partijen het er over eens dat de sociale investeringen die eventueel gedaan zouden moeten worden een gemeentelijke taak is.

Fysieke investeringen

Over fysieke investeringen, waar met name aandacht aan wordt besteed in Laakhaven, is veel discussie. Deze discussie wordt belangrijker nu de Gemeente in een herziene samenwerkingsovereenkomst de verantwoordelijkheid en risico's van de grondexploitatie naar zich toe wil trekken.

Financiële baten

In samenwerkingsovereenkomst met de gemeente is een relatief hogere grondwaarde afdracht van het vastgoed aan de grondexploitatie afgesproken dan gangbaar in vergelijkbare gebieden. Indirect profiteert de GEM, gevormd door de gemeente en ontwikkelingsconsortium, van de verwachte grondwaardestijging door duurzame gebiedsontwikkeling.

Indien de opbrengsten van het vastgoed hoger stijgen dan waar rekening mee gehouden is profiteert het ontwikkelingsconsortium van de verhoogde opbrengsten van het vastgoed.

Baten uit kostenreductie

Indien de beheer- en toezichtkosten van het gebied afnemen door een verhoogde leefbaarheid profiteert de Gemeente hier volledig van.

C. Conclusies cases

Hoogvliet en Laakhaven West zijn gebiedsontwikkelingen die ieder een eigen complexe problematiek in zich herbergen. De vraag is waarom de ontwikkeling van Hoogvliet wel plaatsvond en de ontwikkeling van Laakhaven West Weliswaar is in Hoogvliet eerder gestart met de plan vorming en heeft ook de eerste forste stijging in de woningmarkt met bijbehorende krapte meegemaakt, het is de ontwikkelingscombinatie in Laakhaven ook niet gelukt om van de stijgende markt tot medio 2007 te profiteren en deelprojecten in het plangebied te realiseren. Dit ondanks het dat zij met veel minder ernstige sociale problemen te kampen hadden dan het projectteam in Hoogvliet.

Op een aantal essentiële punten die van belang zijn voor de samenwerking verschillen de projecten wezenlijk van elkaar. Deze verschillen kunnen debet zijn aan het niet tot ontwikkeling komen van Laakhaven en wel van Hoogvliet, echter een tweetal cases is weinig om kwantitatieve conclusies te kunnen trekken. De conclusies zijn kwalitatieve verschillen tussen de twee gebiedsontwikkelingen.

- Het type *partijen* en hun belangen die betrokken zijn bij de gebiedsontwikkeling. Doordat in Hoogvliet de woningbouwcorporaties samen met de gemeente de herstructurering vormgeven hebben zij zowel een lange termijn belang als een korte termijn belang. Het lange termijn belang is die van waardecreatie en kostenreductie. Het korte termijn belang is het belang om de leegstaande woningen te verhuren. In Laakhaven bestaat de samenwerking uit projectontwikkelaars, een woningbouwcorporatie zonder bezit in de wijk en de gemeente. De termijn van het belang van de participerende partijen verschilt, de ontwikkelaars hebben belang tot oplevering van het laatste project, de gemeente en corporatie gedurende de hele levenscyclus van het project. Hierdoor ontstaat veel discussie over uitgangspunten.
- Het onderlinge vertrouwen en begrip voor elkaars belangen en het plezier binnen de *samenwerking* wordt uitgedragen door de participerende partners in Hoogvliet, terwijl men in Laakhaven opnieuw gaat onderhandelen over nieuwe condities waaronder de samenwerking kan plaatsvinden.
- In Hoogvliet is er sprake van een *grondeigendomspositie* van de private partijen. Dit maakt de deelname van deze corporaties legitiem. In Laakhaven kan de gemeente, in theorie, met iedereen in zee gaan als ze dat zouden willen.
- *Urgentie* van de gebiedsontwikkeling is wezenlijk verschillend: in Hoogvliet was een sociaal onhoudbare situatie, terwijl dit in Laakhaven niet het geval is.
- In Hoogvliet slaat de *balans tussen* investeringen in de *pijlers* mens, woonmilieu en welvaart uit naar mens, in Laakhaven naar woonmilieu.
- De verdeling van risico's en taken is minder helder in Laakhaven dan in Hoogvliet
- In Hoogvliet werd snel een *waardestijging* aangetoond. Inmiddels bedraagt de waardestijging van het vastgoed circa 75-100%. Dit werkt al stimulant voor verdere ontwikkeling en een bevestiging dat partijen op de goede weg zitten.
- Door afroomregelingen op de waarde van het vastgoed af te spreken tussen private partij en gemeente profiteren de partijen die investeren ook mee van de baten. In Laakhaven komt, bovenop de aangenomen waardesprongen, een waardestijging vanaf 3.5% ten gunste aan de ontwikkelingscombinatie. Een waardestijging als gevolg van vergrotingen van het programma in m2 BVO komt ten gunste aan de GEM. Hierboven gaat dit positieve verschil naar de gemeente. In Hoogvliet is een afroomregeling afgesloten die in werking treedt bij de uitpanding van nieuwe woningen. Over afroomregelingen van bestaand vastgoed is geen bepaling in de samenwerkingsovereenkomst opgenomen
- Flexibiliteit in de planvorming is belangrijk. Wanneer de financiële eisen te hoog steld en het bestemmingsplan te gedetailleerd wordt vastgesteld als gevolg van milieutechnische eisen zijn er geen mogelijkheden om binnen de ontwikkeling op marktveranderingen te reageren. Functiewijzigingen zijn niet meer mogelijk.

iv. Conclusies

- A. Conclusies
- B. Aanbevelingen

A. Conclusies

Duurzame gebiedsontwikkeling richt zich op een dynamisch evenwicht tussen de pijlers mens, leefmilieu en welvaart. Het is een ontwikkeling waarbij de waardecreatie van het hele gebied centraal staat en het geheel meer is dan de som der delen. Niet alleen in het hier en nu, maar ook elders en ook voor toekomstige generaties. De te maken afwegingen zijn voortdurend gericht op dat evenwicht.

In dit onderzoek is geconcludeerd dat uiteenlopende partijen kunnen participeren in duurzame gebiedsontwikkelingen. De partijen die een samenwerkingsovereenkomst sluiten zijn de gemeente, private ontwikkelende partijen en/of (ontwikkende) beleggers.

De onderlinge samenwerking is van cruciaal belang voor het welslagen van de ontwikkeling. Hierin speelt de menselijke factor en het proces een cruciale rol.

De duurzame gebiedsontwikkeling moet een lange termijn waardeontwikkeling genereren. Deze waardeontwikkeling is nodig voor een haalbare businesscase. De waardeontwikkeling kan kwalitatief of kwantitatief zijn. Uiteindelijk moet deze in het kader van de haalbaarheid altijd uit te drukken zijn in financiële middelen ten behoeve van een sluitende gebiedsexploitatie.

De waardeontwikkeling vindt plaats door fysieke en sociale investeringen van de samenwerkende partijen om de pijlers mens, leefmilieu en welvaart zodanig te versterken dat er een duurzaam evenwicht ontstaat.

Waardeontwikkeling vindt plaats door kostenreductie van sociale- en leefbaarheidbudgetten, waardeverhoging van het vastgoed en de groei van de omvang van het omgevingskapitaal. Dit laatste aspect is alleen van belang als de groei financieel wordt vertaald in subsidies.

Om de totale waardeontwikkeling kwantitatief te vergroten kan de keuze gemaakt worden om een langere periode te beschouwen. Daarbij horen partijen die dit lange termijnbelang ondersteunen, zoals beleggers of individuele kopers, gemeente en omwonenden.

Een goed voorbeeld hiervan is een parkbeheer organisatie in een samenwerking tussen gemeente en de Vereniging Van Eigenaren. Dit is een kansrijk middel voor de waardecreatie en kostenreductie. Parkmanagement heeft een positief effect op alle pijlers van duurzame gebiedsontwikkeling.

Hoe omgegaan moet worden met de baten en de kosten van de waardecreatie hangt af van de afspraken in de samenwerkingsvorm waarvoor gekozen wordt. Deze keuze hangt in sterke mate af van de eigenschappen van het gebied en de belangen van de betrokken partijen. De contractsvorm is minder belangrijk dan de wens en urgentie van partijen om iets samen te doen. Het is een legitieme afweging of er wel gebruik gemaakt zou moeten worden van een voorgeschreven standaard model.

Door een overeenkomst projectspecifiek te maken zal er vaak een combinatie van verschillende vormen ontstaan. Van belang is dat in de overeenkomst de risico's en het zeggenschap met elkaar in evenwicht zijn. Daarnaast moet er sprake zijn van flexibiliteit in de planvorming en de kaders van de samenwerking. Dit in verband met de lange doorlooptijd en bijkomende onzekerheden.

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is *hoe private partijen te verleiden zijn tot- en te committeren aan duurzame gebiedsontwikkelingen*.

Uit de cases en het literatuuronderzoek kunnen met betrekking tot deze vraag de volgende conclusies worden getrokken:

Verleiden

Om als overheid partijen te verleiden tot duurzame gebiedsontwikkeling moeten zij hier een duidelijk belang bij hebben met een zekere urgentie. Er zijn twee situaties als uitgangspunt denkbaar. In de eerste situatie is er sprake van grond of vastgoed bezit van ontwikkelende partijen, in het tweede geval is dit niet zo en schrijft de gemeente een prijsvraag uit.

In het eerste geval werkt het ten aanzien tot de mogelijkheden om partijen te verleiden positief als er grote investeringen, zoals in grond zijn gedaan, of er grote verliezen worden geleden, bijvoorbeeld door leegstaand vastgoed wat in bezit is van de ontwikkelende partijen. Dit betekent dat een gemeente een coalitie zou moeten vormen met een beleggende partij die bezit heeft in het gebied en eventueel bereid is om in de exploitatiefase het beheer op zich te nemen. Een andere mogelijkheid is om samen met een ontwikkelende partij met grondeigendom in een gebied een gebiedsontwikkeling op te pakken. Tenslotte is het mogelijk om een partij te selecteren en een gezamenlijke grondexploitatie te gaan voeren en gezamenlijk te investeren in de aankoop van gronden. Deze laatste optie is, gezien het huidige economische tij minder waarschijnlijk.

Wanneer een partij geselecteerd moet worden en er is of zal geen sprake zijn van gedeeld grondeigendom in het gebied is het een mogelijkheid om de partij te selecteren op de drive van de mensen die de gebiedsontwikkeling trekken. De urgentie wordt dan gevonden door de persoonlijke drive om te

presteren in de vorm van het vlot trekken van een project. Deze drive wordt bevorderd door het toekennen van een beloning indien dit verwezenlijkt wordt. Een andere manier om dit te stimuleren is het creëren van een situatie waarin partijen zich moeten bewijzen ten opzichte van andere partijen om zijn positie te handhaven, bijvoorbeeld in de kwaliteit die geleverd moet worden of de hoogte van de grondwaarde die gegenereerd wordt. Dit impliceert een ongelijkwaardige verhoudingen binnen een gebiedsontwikkeling en daarnaast een constante discussie over financiën en de legitimiteit van een partner. Deze aandacht kan niet aan de inhoudelijke discussie over het project worden besteed. De vraag is, ook gezien de ervaringen in Laakhaven en Hoogvliet, of dit bevorderlijk is voor een goede samenwerking waar vertrouwen heerst tussen partijen en begrip voor elkaars belangen.

Committeren

Mogelijke samenwerkingsvormen om te verleiden zijn in het eerste geval, wanneer er sprake is van grond of vastgoed bezit, een joint venture en de oprichting van een GEM of in geval van vastgoed bezit in en rond het gebied zelfrealisatie of een bouwclaim model.

Het tweede geval, waarin de urgentie wordt gevormd door de drive om te willen presteren, kan gebruik gemaakt worden van het Alliantiemodel. Het model waarin goede prestaties beloond worden en slechte beboet. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de methode van de EMVI score, zoals deze gehanteerd wordt in infrastructurele tenders. De EMVI score kan worden bepaald op basis van het driehoeksmodel voor Omgevingskapitaal.

Welk model er gekozen wordt hangt af van de projectspecifieke situatie.

Van belang voor het creëren van draagvlak en de duurzaamheid van de gebiedsontwikkeling, dat er zo snel mogelijk in gelijkwaardig overleg met

bewoners en gebruikers van het gebied wordt getreden. Daarnaast is het van belang op snel te laten zien dat er iets gebeurt.

Omdat er altijd gebieden zijn waar urgentie is voor herstructurering en overheden en corporaties beseffen dat een volgende herontwikkeling in de levenscyclus van een gebied niet herhaald moet worden in te korte tijdspanne, zal duurzame gebiedsontwikkeling sterk opkomen. De mate waarin de integratie van sectorale diensten van de overheid zal plaatsvinden zal toenemen. Vooral het koppelen van kosten en opbrengsten van de hele levenscyclus zal bijdragen aan het succes van duurzame gebiedsontwikkeling.

B. Aanbevelingen

1. algemeen

Om snel te kunnen starten met een haalbare duurzame gebiedsontwikkeling en niet jaren de verspillen met de onderhandeling over de voorwaarden worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Sluit een samenwerkingsovereenkomst op hoofdlijnen met voldoende flexibiliteit om in de toekomst in te spelen op onverwachte ontwikkelingen. Hierin moeten doelstellingen voor de drie pijlers worden meegenomen;
- Voer een gebiedsexploitatie waarin op projectniveau grondexploitaties in samenkomen. In de gebiedsexploitatie kan een bewuste keuze gemaakt worden om tussen projecten met een positief en een negatief saldo voor de grondwaarde te compenseren.

- Van belang is dat in de gebiedsexploitatie de gehele levenscyclus van een project wordt beschouwd. Dit principe is schematisch weergegeven in figuur 12;

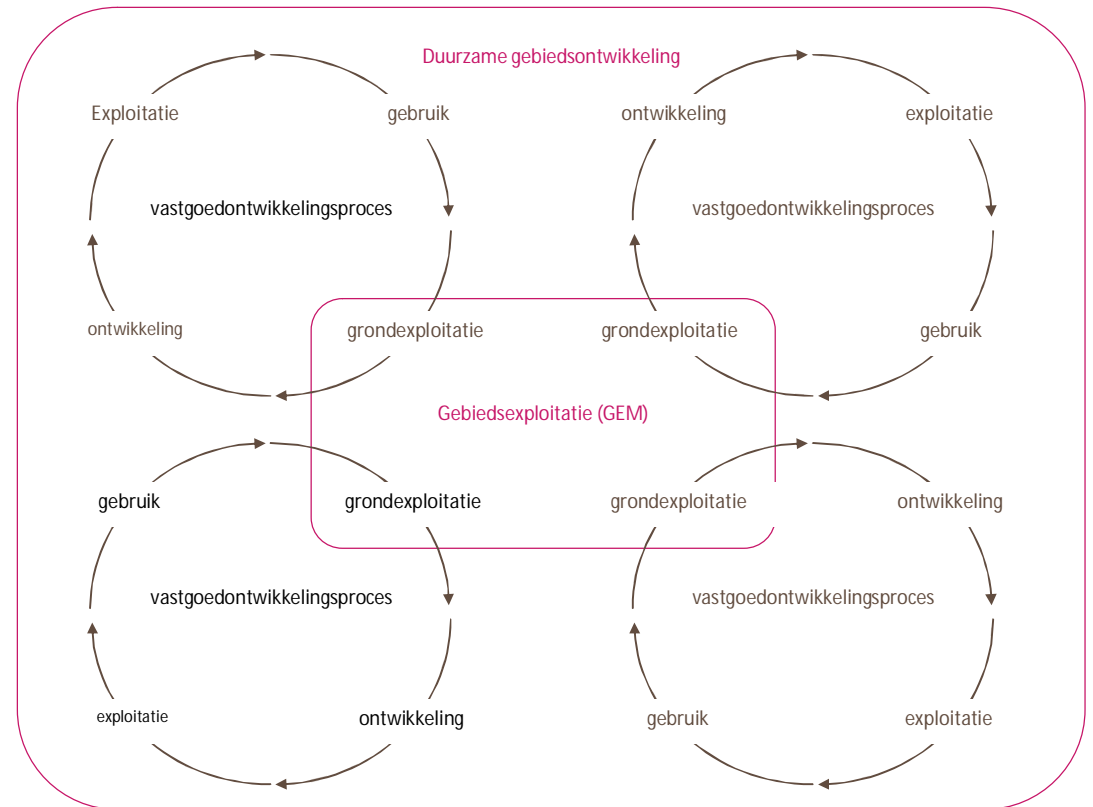


fig 12. Duurzame gebiedsontwikkelingsexploitatiemodel

2. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Ik had mijn afstudeeronderzoek willen afsluiten met een goed keuzemodel wat gehanteerd kan worden tijdens de contractering van partijen die gezamenlijk de duurzame gebiedsontwikkeling gaan oppakken. Om een dergelijk model te kunnen maken moeten van veel gebiedsontwikkelingen de succes en faalfactoren en de bepalingen in de samenwerkingsovereenkomst naast elkaar worden gelegd. Op basis van deze resultaten zou een model kunnen ontstaan voor een samenwerkingsovereenkomst op hoofdlijnen, waarin doelstelling worden geformuleerd voor de drie pijlers. Daarnaast moeten hierin de risico's worden verdeeld tussen de partijen en gekoppeld aan het bijbehorende zeggenschap. Een dergelijk onderzoek kan bijdragen aan het succes van duurzame gebiedsontwikkeling.

v. bijlagen

- A. Literatuurlijst
- B. Opzet interviews
- C. Krantenartikel situatie hoogvliet 1996
- D. Overzicht voorbeeldprojecten

A.Literatuurlijst

1. Literatuur, onderzoeksrapporten

Bemmel, J. Van, 2006, Herstructurering in Hoogvliet : Samenwerken is samen leren, Habiforum

Den Haag, gemeente en OCLW, KCAP, 2007, Stedenbouwkundig Plan Laakhaven West & Petroleumhaven, Den Haag

Doms, K., Gelissen, F., Helleman, G. ,2008, Sociaal en fysiek verbonden: het geheim van het hoe; verbinding door confrontatie bij sociaal-fysieke wijkaanpak, KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing,

Drost, de bruin, 2009, Samenwerkingsovereenkomst betreffende de ontwikkeling en realisatie van Laakhaven West, Baarn

DSO, 2000, Projectdocument Laakhaven West; fase 1, Den Haag

Helleman,G., Kleinhans,R.,, Ouwehand, A., 2001, Sloop en opbouw van de wijk, Nederlands instituut voor Zorg en Welzijn/NIZW

Leent, van, Mulder, Nijenhuis, van Donk, 2006, Wijken van waarde

Rotmans, prof. dr. ir. J, maart 2007, Duurzaamheid, van onderstroom naar draaggolf, op de rand van een doorbraak, DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam ;

Ministerie van VROM, 2009, Duurzame stedelijke vernieuwing: de logica van de wijk;

Veldboer, L., Duyvendak, J.W., Kleinhans, R., Boonstra, N., 2007, In beweging brengen en richting geven, Herstructurering en sociale stijging in Hoogvliet,

2. Artikelen uit (vak)tijdschriften en kranten

Hans Kuiper terug bij KOW, KOW Magazine, voorjaar 2010, ir. Anjelica Cicilia

“Hoogvliet vreet positieve energie”, artikel Algemeen Dagblad jan 2006

3. Interviews

Experts

Diederik van Hoogstraten, directeur ABL2

Ed Koelé, senior procesmanager ABL2

Folmer Pietersma, Beleggingsanalist vastgoed, Robeco

Jurgen van der Heijden, adviseur AT osborne en onderzoeker UvA

Gebiedsontwikkelaars private partijen

Charlie Martens, algemeen directeur Ballast Nedam

Ontwikkelingsmaatschappij

Guillaume Chevalier, gebiedsontwikkelaar, Ballast Nedam

Ontwikkelingsmaatschappij

Erik Meijer, gebiedsontwikkelaar Synchron

Projectmanagers gemeenten

Evelien Vos, Gebiedsregisseur Laakhaven, gemeente Den Haag

Eric Geraerts, sectormanager, Deelgemeente Hoogvliet

Sabina van der spek, projectmanager OBR

4. Overig

Pol, PM.J., 2010, Werkdocument Duurzame Gebiedsontwikkeling voor de Gemeente Rotterdam

“De kosten in beeld, de kosten verdeeld, een afsprakenkader voor kostenverdeling bij herstructureringsopgaven”

5. Websites

- www.kei.nl
- www.sev.nl
- www.drift.eur.nl
- www.vrom.nl
- www.laakhavenwest.com
- www.helemaalhoogvliet.nl
- www.vertura.nl

B. Opzet interviews

6. Doelstelling

De doelstelling van het houden van interviews is tweeledig. Allereerst wil ik

- inzicht verkrijgen in de mate waarin duurzame gebiedsontwikkeling wordt toegepast in de praktijk en
- kosten die hiervoor gemaakt worden worden ondergebracht in gemeenschappelijke gebieds- of grondexploitaties. Daarnaast wil ik
- inzicht verkrijgen in de bereidheid van partijen om bij te dragen in sociale investeringen om een duurzame waardeontwikkeling van het gebied te bewerkstelligen.

7. Vragen

1. Wat verstaat u onder duurzame gebiedsontwikkeling?
2. Wat versta u onder sociaal investeren?
3. Waarom investeert u in duurzame gebiedsontwikkeling/ doet u sociale investeringen?
4. Onder welke voorwaarden investeert u in duurzame gebiedsontwikkeling/ doet u sociale investeringen?
5. Waar worden dergelijke kosten ondergebracht?
6. Hoe zijn kosten voor duurzame gebiedsontwikkeling/ sociale investeringen in de Samenwerkings Overeenkomst van een gebiedsontwikkeling opgenomen?
7. Wat zijn de partijen die deelnemen aan de Samenwerking

8. Wat zijn voorbeelden uit uw praktijk van investeringen in duurzame gebiedsontwikkeling?

C. Krantenartikel situatie hoogvliet 1996

Welkom in de waaier In Hoogvliet dreigt getto voor Antillianen te ontstaan

REPORTAGE, ROB GOLLIN (1996)

Nieuwe bewoners krijgen een bloemetje, aan de voet van de kopgevel zijn tuintjes aangelegd. Voor de schoolkinderen liggen er 's morgens belegde boterhammen klaar. Kan daarmee de verpaupering van Nieuw-Engeland worden gekeerd? 'Het gaat niet goed in deze wijk, swa.' Van de vierhonderd flats in de 'waaier' van Hoogvliet wordt zestig procent door Antillianen bewoond. Prostitutie, drugs, criminaliteit - wonen in de waaier is een negatieve keuze.

Er is post. De pleegouders van haar jongste zoontje hebben een brief gestuurd. 'Jezus houdt zo veel van je, dat Hij zelfs voor je gestorven is, zodat je zonden nu vergeven kunnen worden.' Uit haar jaszak diept ze een kaart op. Het ventje van één is nu zogenaamd afzender. 'Mijn pleegouders geloven in de Heere Jezus, en we bidden elke dag dat jullie weer snel voor mij mogen en kunnen zorgen.'

Rosie (22), een Antilliaanse met een weelderige bos donkere krullen, loopt op haar witte gympen de ijskoude flat binnen. Door de straten van Nieuw-Engeland, een wijk in Hoogvliet, jaagt de sneeuw. Sinds het energiebedrijf van Rotterdam wegens onbetaalde rekeningen gas en licht heeft afgesloten, komt ze hier zelden. Slapen doet ze in een jongerencentrum, een kleurige barak in een parkje. Het mag eigenlijk niet, weet ook de straathoekwerker daar. Maar

je laat een vrouw, vijf maanden zwanger van haar derde kind, niet in de kou slapen.

Door een gat in het raam van de tuindeur dwarrelt een enkele sneeuwvlok naar binnen. Het zit er al lang, zegt ze.

Nieuw-Engeland zou je in de beleving van onderzoekers van het Sociaal Cultureel Planbureau, maar trouwens ook van de welzijnswerkers ter plekke, een getto-in-wording kunnen noemen. Het is een verzamelplaats voor kansarmen.

Bewoners zelf spreken al over het getto. Het misprijzen geldt vooral de 'waaier', vierhonderd portiekwoningen, verdeeld over twaalf flats, in de jaren vijftig opgetrokken in sombere baksteen. Er wonen veel alleenstaande moeders met kinderen. Het gebruik is variabel: er zijn postadressen, een barretje, kraak- en drugspanden.

Ruim 60 procent van de bewoners is Antilliaan. Het faxnummer van corporatie Woondienst Maasoevers circuleert tot in de krottenwijken van Sint Maarten.

Wat Maasoevers betreft had de sloperskogel al in 1990 zijn werk moeten doen. De flats zijn slecht. Een aantal is uitgewoond. Maar de politiek wilde niet. Voor de laagstbetaalden dienen er ook woningen te zijn. Dan maar een opknapbeurt. Nieuwe keukens, een douche. En een grijze verflaag op de kopgevel, aangebracht in geometrische vormen. Niks is slechter dan een compromis, zou de directie van de corporatie later verzuchten.

Het is geen kelderboxen-weer, huivert straathoekwerker Aad Groenewegen. Te koud, te nat. Een vuile mist kleeft aan de gevels. In de portieken stinkt het naar urine. Uit een elektriciteitskast lopen draden. Illegale aftappingen, weet hij. Groenewegen schijnt met de lantaarn de trappen af, de vochtige donkerte

in. Hier en daar ligt afval. Hij is verrast als hij een stoel ziet met dekens. Er slaapt kennelijk toch iemand.

Het jongeren centrum Midnight Oil heeft tijdens de eerste decemberkou een dekeninzamelingsactie gehouden. Groenewegen schat dat er tachtig zijn uitgedeeld. Een aantal was voor zwervers, die soms in de kelderboxen overnachten. De meeste dekens gingen naar huishoudens waar de verwarming is afgesloten. Veel Antillianen raken direct na aankomst in Nederland in de schulden, verklaart Groenewegen. Een uitkering komt pas na acht weken. Dan staan ze al dieprood.

In Midnight Oil is Rosie. Ze werkt er als vrijwilligster. Boodschappen doen, koken voor de jongens, schoonmaken. Ze hoopt op meer. Misschien dat er een banenpool inzet. Aad heeft beloofd zijn best te doen.

Ze laat een foto van haar jongste zien. Een vrolijk kereltje, met vlechtjes in het haar. Haar oudste woont al lang niet meer bij haar. Die is bij zijn vader, met wie ze zes jaar geleden na een roerige jeugd - een moeder die in drugs handelde, een verblijf in een internaat, verkeerde vrienden - vanuit Curaçao naar Nederland kwam. Ze wonen in het oosten van het land.

Waarom ze de kleinste niet mag opvoeden, weet ze niet. Ze heeft slechts vermoedens. Is het omdat ze wel eens flauw valt als de spanning van het bestaan haar te veel wordt? Of vertrouwt de kinderbescherming de vader van het ventje, die enkele straten verderop woont en assistent-beheerder is in Midnight Oil, misschien niet? Of is het omdat ze wel eens vecht met zijn vriendin, die ook een kind van hem heeft?

In de directiekamer van Woondienst Maasoevers hebben zich drie medewerkers verzameld: directeur Jan van den Tol, manager woningbeheer Chris Reit en van de deelgemeente Hoogvliet is er Miranda Nauta,

wijkbeheerder. Liever hadden ze geen gesprek over de waaier. Nadat enige tijd geleden enkele tieners in de wijk waren opgepakt die zich schuldig maakten aan diefstallen en beroving, is er al genoeg negatieve aandacht geweest. Zo dramatisch gaat het er niet aan toe. Het is hier nog geen Spangen of de Bijlmer.

Goed, het valt niet mee om de leefbaarheid op aanvaardbaar peil te houden. De betrokkenheid van de bewoners met de buurt is gering. Wonen in de waaier is een negatieve keuze. Er is niks anders. De corporatie heeft nauwelijks instrumenten om te sturen. Slechts twee criteria gelden: inkomen en grootte van het huishouden. Als iemand de boel verpest - geluidsoverlast, a-sociaal gedrag, prostitutie, drugsverkoop; ze doen maar een greep - ben je niet zo maar van hem af. De juridische weg is lang en kostbaar, de kans op succes gering. Omwonenden wachten daar niet op. Lang voordat de rechter uitspraak doet, is de portiek van de lastpost al leeggelopen.

Maar daarmee koerst de waaier nog niet onafwendbaar af op een getto, beklemtoont het drietal. Tal van initiatieven, ondersteund door banenpoolers, moeten de saamhorigheid in de wijk vergroten. Nieuwe bewoners krijgen bezoek van anderen en een bloemetje. Aan de voet van de kopgevel zijn tuintjes aangelegd, door bewoners zelf onderhouden. Binnenkort worden de portieken geveerd. Gezamenlijk. Daarbij kwam Maasoevers nog tot een verrassende ontdekking. In een portiek kregen ze niet genoeg bewoners bijeen. De reden wordt triomfantelijk verkondigd: bijna iedereen werkt overdag. Is de beeldvorming niet dat hier alleen maar werklozen wonen? Op de langere termijn volgt een rigoureuze oplossing. 'Intensief beheer' heet het wapen. Wat kapot is wordt gerepareerd. Het onderhoud wordt opgevoerd om verval te stoppen. En na de eeuwwisseling gaat een kwart van de flat plat. Zo krijgt een getto geen kans.

Iedereen die begaan is met het lot van de wijk wijst op de bewonersgroep Kenniet Bestaatniet. Die heeft het toch maar voor elkaar gekregen dat de kinderen op de basisschool De Vlam in de wijk tegen een schijntje 's morgens een belegde boterham kunnen krijgen. Een fraai staaltje van betrokkenheid, nietwaar? De aanleiding was minder fraai. Onderwijzers hadden geklaagd dat nogal wat leerlingen hun aandacht moeilijk bij de les hielden. De maagjes knorden van de honger. Ontbijt is er vaak niet bij.

Nieuws uit Midnight Oil. Het gaat niet goed met Rosie. Ze heeft ruzie gehad met de straathoekwerker. Er was een vechtpartij. Ze wordt beticht van het stelen van een videorecorder en het achterover drukken van boodschappengeld. Er is aangifte gedaan bij de politie. Bezoekers van het centrum hebben Groenewegen verteld dat Rosie crack gebruikt. Zijn directie heeft gelast dat ze geen voet meer in Midnight Oil mag zetten. Het zal moeilijk worden haar nog te traceren, voorspelt Groenewegen.

Voor de barak borstelt een Antilliaanse jongen zijn mountainbike in een plas regenwater schoon. Binnen kijken Malcolm X en Haile Selassie vanaf posters neer op de schaarse bezoekers. Iemand probeert in een nis op een drumstel het ritme van de reggae onder de knie te krijgen.

Djazbo is de boomlange en broodmagere assistent-beheerder met rasta-kapsel, en vader van Rosie's jongste. Hé, conta, hoe is het? Nee, hij weet niet waar ze is. Ergens, weet je. Hij wuift met zijn sigaret in de rondte.

Het gaat niet goed in deze wijk, swa. Waar zijn al die miljarden voor ons? Ze moeten geld geven. Maar die fucking mafia houdt alles zelf, weet je niet?

Twee jongeren zetten zich aan de bar. Eén van hen had eigenlijk naar school gemoeten. Maar zijn tante kan het busabonnement niet betalen. Zo belangrijk

vindt hij het ook niet. Hij hoopt meer op een baantje hier, bij Aad. Dat is beter dan dealen.

Deze jongens moet oppassen, hè. Vertel Djazbo niks. Hij heeft vroeger voor Colombianen gewerkt. Zulke pakken geld. Maar hij is gestopt. Te gevaarlijk, swa. Als zijn afnemers niet betaalden, kwamen ze naar hem.

Uit een rapportage van Aad Groenewegen: 'Een kwart van de bij het straathoek bekend staande jongeren zit vast in voorlopige hechtenis, een gevangenis of rijksinrichting'.

De criminaliteit hier is teruggelopen, verzekert wijkagent Bram Tournier. Het oppakken van enkele rotte appels heeft bewoners vertrouwen gegeven. De politie treedt op. De sociale controle groeit. Er wordt weer aangifte gedaan. Zo hopeloos is het niet.

Wat er nog mis is? Er is prostitutie; in woningen, in de kelderboxen, in auto's. Er wonen zware criminelen in de wijk. Ze hebben status. Maar hun duistere activiteiten oefenen ze elders uit. Dat nogal wat bewoners na een bezoek aan de Antillen over veel geld beschikken, wekt ook verwondering. Koeriersdiensten? Wie weet. Vraag hem niet hoe ze het klaarspelen. De drugspanden vormen een probleem. De politie weet zo'n beetje waar ze zijn. Zo'n tien tot vijftien woningen, schat Tournier. Je kunt er niet zo maar binnenvallen. Maar geloof hem, de politie laat de zaak niet op z'n beloop.

Enkele dagen later is er dan ook een inval, in een huis van een vrouw met vijf kinderen. Haar vriend is net vertrokken, naar Curaçao.

Soms wordt de wet in de waaier wat opgerekt. De barretjes, waar naast bier, koffie en limonade ook hasj over de geïmproviseerde toonbank gaat, worden

gedoogd. Zolang er geen overlast is laat de politie de nerinkjes ongemoeid. Anders zou iedereen maar op straat rondhangen.

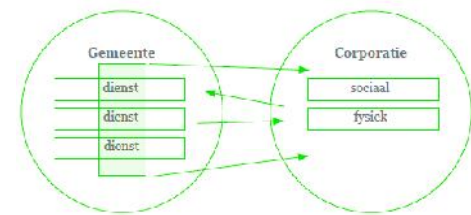
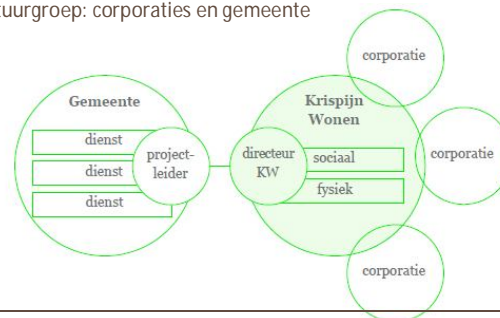
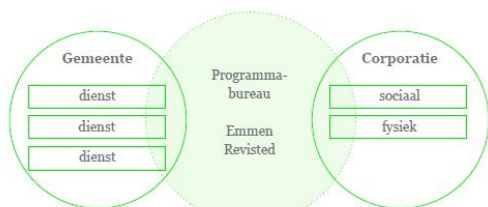
'Exploitant' Paul Ronteltap - een knipoog: ik ben de enige buitenlander hier - meldt opgewekt dat zelfs de commissaris van politie en bestuurders van de deelgemeente pas wat zijn komen drinken in zijn 'witte huis' - café annex koffiешop. In de hoek staat een gokkast. Doeken voor het raam van de woonkamer vormen een vruchteloze poging iets van sfeer te scheppen. De bezoeker krijgt keiharde bubblin' van de buurman geserveerd. Ongewild, maar gratis, grijnst Ronteltap. Het is een beetje één familie, hier. Hij kent adresjes waar je tegen een prikkie rijst en groente kunt halen. De waaier redt zichzelf wel.

Een onverwachte ontmoeting met Rosie, net buiten Midnight Oil. Ze is boos op Aad. Ze ontkent de diefstallen. Ze ontkent drugs te gebruiken. Aad had toch moeten weten dat het centrum haar alles was. Nu is er niks meer. Ze zegt dat ze gaat verhuizen, naar het oosten, naar de vader van haar oudste zoon. Maar weken later wordt ze nog steeds in Nieuw-Engeland gesignaleerd.

Er is weer post. Uit de brievenbus van haar flat steekt een envelop. Afzender: de Rotterdamse rechtbank. Een baantje in Midnight Oil lijkt verder weg dan ooit.

D.Overzicht voorbeeldprojecten

	Emmen Revisted	Oud Krispijn	Rivierenwijk
Beweegreden	<p>Overschot goedkope eengezinswoningen</p> <p>Voor ouderen ongeschikte flats</p> <p>Bewoners met midden- of hoger inkomen trekken weg</p> <p>Bewoners met verminderde sociale en economische draagkracht blijven in wijk</p> <p>Voorzieningen onder druk</p>	<p>75 % sociale huurwoningen in slechte staat van onderhoud</p> <p>Slecht imago wijk</p> <p>Hoge mutatiegraad huurwoningen</p> <p>Onveiligheid, drugshandel, parkeerdruk en hoge werkloosheid, overlast, onleefbare situatie</p>	<p>Geïsoleerde ligging</p> <p>Wijkvoorzieningen staan onder druk</p> <p>Slechte leefbaarheid en veiligheid</p> <p>Hoge werkloosheid, drugs, schoolverlaters, alcohol, geweld, burenoverlast, zwerfafval, weinig sociale contacten tussen groeperingen van verschillende etniciteit</p>
samenwerking	<p>Initiatief door bevrologen mensen</p> <p>Bestuurlijke urgentie om bewoners te betrekken in nieuw proces</p> <p>Wederzijds begrip belangen</p> <p>Oprechte Betrokkenheid professionals bij wijk</p> <p>Woningcorporaties en gemeente in projectgroep wijk- en buurtverenigingen op basis van gelijkwaardigheid</p> <p>Partijen vanuit eigen deskundigheid, behoud van eigen verantwoordelijkheid</p> <p>Organisatie op drie niveaus van betrokkenheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kern met juridische en financiële verantwoordelijkheid proces: gemeente, woningbouwcorporaties • Convenant partners • Maatschappelijke partners <p>Stuurgroep met politiek-bestuurlijke legitimatie en directie corporaties</p> <p>Sturen op proces, niet op inhoud</p>	<p>Corporaties en gemeente: Vastgesteld fysiek en sociaal programma</p> <p>Samenwerking op directieniveau corporaties verloopt stroef: oplossing WOM</p> <p>Geen sfeer van onderling vertrouwen</p> <p>Samenwerkingsverband met:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pandenbak (corporaties in WOM Krispijn Wonen) - Grondbank (gemeente) - Sociale bank (gemeente) <p>Krispijn wonen: beheer en ontwikkeling</p> <p>Geen koppeling welzijnsorganisaties via gemeente en WOM</p> <p>Grondbank: alle activiteiten gemeentelijk grondbedrijf en diensten stadsontwikkeling en stadsbeheer,</p> <p>Sociale bank: al het geld voor het sociale programma</p> <p>Stuurgroep: corporaties en gemeente</p>	<p>Gemeente en woningcorporatie raamovereenkomst hoofddoel van de aanpak: verbeteren van de wijk voor de bewoners op het gebied van wonen, welzijn en leefbaarheid.</p> <p>Samenwerking met bewoners: ontwikkelingsvisie : "kolonisten in de wijk" als participatiespel</p> <p>Woningbouwcorporatie voert regie sociale en fysieke vernieuwing binnen vastgestelde kaders</p> <p>Gemeente: infrastructuur en openbare ruimte van omliggende gebieden</p> <p>Proces van energiestromen in plaats van inhoudelijke afstemming "Klick" tussen sleutelfiguren corporatie en welzijnsinstellingen</p>



	Emmen Revisted	Oud Krispijn	Rivierenwijk
urgentie	Niet	ja	ja
Sociale- en fysieke investering?	Ja	Ja, fysiek ondergeschikt aan sociaal	ja
Investering in mens leefmilieu en welvaart?	ja	Ja: mobiliseren eigen kracht bewoners, buurt in beweging, voorzieningen, veiligheid, jong zijn, oud worden, individuele zorg en werk & economie, wijkaccommodatie Kolofiet	Ja;
contractvorm	Convenant bewonersverenigingen, gemeente, corporaties: Wijkontwikkelingsplan met uitgangspunten en doelstellingen op hoofdlijnen. Projecten in exploitatieovereenkomsten	WOM: wijkontwikkelingsmaatschappij Traditioneel: grex bij gemeente	
Financiering	€300-€600 miljoen in vijftien jaar Projectbureau: financiering partners Fysieke kosten vastgoed: corporaties Openbare ruimte: kosten evenredig verdeeld over partners Sociaal programma: kosten verdeeld over partners, gemeente hoofdfinancier. Renovatie winkelcentrum: eigenaar betaalt Commercieel vastgoed en woningbouw vrije sector: sluitende exploitaties Sociale huur: woningbouwcorporaties dekken onrendabele top Per wijk €60.000,- voor projecten van belang voor bewoners zonder politieke prioriteit Wijkvereniging: €20.000,- per jaar van gemeente Wijkteam: per jaar €200.000,- te besteden aan knelpunten	Verleden: 50-50 verdeling financiële verantwoordelijkheid grondbank, socialebank en pandenbank. Heden: Grondbank en sociale bank: gemeente Pandenbank: corporaties in WOM	Woningbouwcorporatie financiert 250 miljoen van de 300 miljoen De gemeente investeert 30 miljoen Sociaal programma 16.6 miljoen: beschikbare middelen en inzet instellingen Verdiepen weg die wijk isoleert voor rekening en risico van corporatie
Risicoverdeling	Naar deskundigheid	Naar deskundigheid	Corporatie
waardestijging	?	Waardestijging valt tegen door markt, leefbaarheid in buur waar wordt verkocht en behoefte huurwoningen voor uitplaatsing	
Verdeling baten	?	Waardestijging vastgoed voor corporaties Waardestijging grond: gemeente	

	Emmen Revisted	Oud Krispijn	Rivierenwijk
Succesfactoren	<p>Volwaardige rol bewoners inclusief beschikbaar budget</p> <p>Einddoel ver weg, subdoelen in nabijheid</p> <p>Gezamenlijk zoeken nr nieuwe aanpak herstructurering</p>	<p>WOM: een organisatie voor alle huurders: samenwerking huisvesting</p> <p>Gemeente en krispijn gezamenlijk regie totale project</p> <p>Door projectleiders in wijk: problemen direct oplossen</p> <p>Goede communicatie bewoners</p> <p>urgentie</p>	<p>Woningbouwcorporatie verkrijgt mandaat naar andere partijen om de regie te voeren over het gehele programma.</p> <p>Helderheid door keuze een partij als regisseur</p> <p>Wijk heeft eigen budget: mensen worden serieus genomen</p> <p>Deventer wijkaanpak bestond al: er was ervaring binnen organisatie</p> <p>Aanwijzen vogelaarwijk: bestuurlijk interessant project</p> <p>Duidelijke organisatievorm, goede afspraken financiering mensen</p>
faalfactoren	<p>Sociale instellingen niet vertegenwoordigd in stuurgroep</p> <p>Grote groei organisatie wegens succes</p>	<p>Sectorale werkwijze krispijn en gemeente</p> <p>Ongelijkwaardige positie/ mandaat directeur Krispijnwonen en projectmanager gemeente</p> <p>Oprichting WOM langdurig en intensief proces met hoge kosten</p> <p>Geen vertrouwen tussen samenwerkingspartners</p> <p>Enthousiasme professionals en bewoner om echt met elkaar aan de slag te gaan in de wijk</p> <p>Vermogen professionals om te schakelen van strategie naar dagelijkse details</p> <p>Kunst van delen successen</p> <p>Professionals kijken verder dan eigen vakgebied en organisatie</p> <p>Hecht netwerk professionals/bewoners</p> <p>Betrokkenheid en bevlogenheid professionals</p>	

duurzame gebiedsontwikkeling
van theorie naar praktijk

Afstudeeronderzoek,
DOESCHKA BOS

MCD6

MCD Municipal City Development ABLE2



Voorwoord

Met heel veel enthousiasme ben ik in 2008 begonnen met de studie Master City Developer. Tijdens de studie heb ik genoten van de inspirerende, leerzame colleges over de praktijk en de theorie achter binnenstedelijke gebiedsontwikkeling. Met veel plezier heb ik dan ook uitgekeken naar de afstudeerperiode, waarin ik zelf onderzoek zou mogen doen naar een aspect van gebiedsontwikkeling.

Helemaal aan het einde van het derde semester werd een boeiend college gegeven over duurzame gebiedsontwikkeling en duurzame gebiedsexploitaties. De theorie achter de duurzame gebiedsexploitatie klinkt heel vanzelfsprekend, maar waarom wordt deze niet overal toegepast?

Mede door mijn interesse in geldstromen en contractering in gebiedsontwikkeling hield deze vraag mij bezig. Dit heeft geresulteerd in voorliggende afstudeerscriptie, waarin ik probeer te achterhalen hoe partijen te verleiden zijn tot deelname aan duurzame gebiedsontwikkeling.

Het afstuderen was voor mij een zeer turbulente periode, met als hoogtepunt de geboorte van Melle. Zonder de support van Jurryt, Peter, mijn nieuwe werkgever ABL2 en vele anderen, was het nooit mogelijk geweest om deze scriptie te schrijven.

Doeschka

Augustus 2010, Utrecht

Inhoudsopgave

i. Inleiding	11		
A. Aanleiding	12		
B. Probleem- en doelstelling	13		
C. Onderzoeksopzet	13		
ii. Theoretisch kader	15		
A. Duurzame gebiedsontwikkeling	16		
B. Waardecreatie in Duurzame gebiedsontwikkeling	19		
C. Samenwerking	23		
D. Voorbeeldprojecten duurzame gebiedsontwikkeling	26		
E. Analyse kader voor cases	28		
iii. empirisch deel	29		
A. Hoogvliet	30		
B. Laakhaven west	45		
iv. analyse cases	55		
A. Balans in de pijlers van duurzaamheid	56		
		B. Samenwerking	58
		C. Conclusies cases	62
		iv. Conclusies	65
		A. Conclusies	66
		B. Aanbevelingen	68
		v. bijlagen	71
		A. Literatuurlijst	72
		B. Opzet interviews	74
		C. Krantenartikel situatie hoogvliet 1996	75
		D. Overzicht voorbeeldprojecten	79

samenvatting

Gebiedsontwikkelingen in Nederland wordt complexer. Het type gebiedsontwikkeling verschuift van het ontwikkelen op maagdelijke gronden van weilanden en VINEX transformatiegebieden naar binnenstedelijke herontwikkeling van gebieden.

De verschuiving naar binnenstedelijke herontwikkeling zorgt voor steeds complexere ontwikkelingen op alle vlakken. De haalbaarheid komt steeds verder onder druk te staan. Procesmatig is er een grote diversiteit aan partijen betrokken bij de ontwikkeling. Iedere partij heeft zijn eigen belang in en invloed op de totstandkoming van het project. Onderlinge belangen kunnen elkaar versterken. De verschillende belangen kunnen ook tegenstrijdig aan elkaar zijn.

Om het beste projectresultaat te kunnen bereiken, moet naar het optimum gezocht worden in het gebiedsbelang op de lange termijn: duurzame gebiedsontwikkeling.

Duurzame gebiedsontwikkeling richt zich op een dynamisch evenwicht tussen de pijlers mens, leefmilieu en welvaart. Het is een ontwikkeling waarbij de waardecreatie van het hele gebied centraal staat en het geheel meer is dan de som der delen. Niet alleen in het hier en nu, maar ook elders en ook voor toekomstige generaties. De te maken afwegingen zijn voortdurend gericht op dat evenwicht.

1. partijen

In duurzame gebiedsontwikkelingen kunnen uiteenlopende partijen participeren. De samenwerking tussen gemeente, omwonenden, private ontwikkelende partijen en/of (ontwikkende) beleggers is van cruciaal belang voor het welslagen van de ontwikkeling.

2. samenwerking

In de samenwerking spelen het proces en de menselijke factor een belangrijke rol:

- De organisatiestructuur moet helder zijn;
- De gebiedsontwikkeling moet proces gestuurd zijn;
- Binnen het proces is sprake van intensieve bewonersparticipatie op basis van gelijkwaardigheid;
- De randvoorwaarden die voor de financiering worden afgesproken hebben dat wat het beste voor het gebied is als uitgangspunt;
- Om een vliegende start te kunnen maken met een duurzame gebiedsontwikkeling en niet te verzanden in onderhandelingen over de randvoorwaarden voor de samenwerking, moet sprake zijn van de urgentie van het project;
- Een snel akkoord op hoofdlijnen tussen de ontwikkelende partijen is van belang om discussie te kunnen gaan voeren over de inhoud en niet over de legitimiteit van de samenwerking;
- Een snelle realisatie van een kleinschalig, zichtbaar project is belangrijk als spinn-off voor waardeontwikkeling en imagobuilding van het gebied;
- De competenties van de mensen die de gebiedsontwikkeling trekken zijn van doorslaggevend belang voor het al dan niet succesvol zijn van de ontwikkeling. Gedrevenheid, passie, en oprechte interesse in wat speelt in de wijk zijn competenties die van belang zijn;

- onderling vertrouwen en begrip voor elkaars belangen is een randvoorwaarden voor een goede samenwerking.

3. Waardeontwikkeling

De duurzame gebiedsontwikkeling moet een lange termijn waardeontwikkeling genereren. Deze waardeontwikkeling is nodig voor een haalbare businesscase. De waardeontwikkeling kan kwalitatief of kwantitatief zijn. Uiteindelijk moet deze in het kader van de haalbaarheid altijd uit te drukken zijn in financiële middelen ten behoeve van een sluitende gebiedsexploitatie.

De waardeontwikkeling vindt plaats door fysieke en sociale investeringen van de samenwerkende partijen om de pijlers mens, leefmilieu en welvaart zodanig te versterken dat er een duurzaam evenwicht ontstaat.

Waardeontwikkeling vindt plaats door kostenreductie van sociale- en leefbaarheidbudgetten, waardeverhoging van het vastgoed en de groei van de omvang van het omgevingskapitaal. Dit laatste aspect is alleen van belang als de groei financieel wordt vertaald in subsidies.

De totale waardeontwikkeling is afhankelijk van de periode die wordt beschouwd. Deze periode hangt af van het belang van de participerende partijen. Beleggers of individuele kopers hebben een langer perspectief dan de ontwikkelende partijen. Dit zelfde belang geldt voor gemeente en omwonenden.

Om de totale waardeontwikkeling kwantitatief te vergroten kan de keuze gemaakt worden om een langere periode te beschouwen. Daarbij horen partijen die dit lange termijnbelang ondersteunen, zoals beleggers of individuele kopers, gemeente en omwonenden.

Een goed voorbeeld hiervan is een parkbeheer organisatie in een samenwerking tussen gemeente en de Vereniging Van Eigenaren. Dit is een kansrijk middel voor de waardecreatie en kostenreductie. Parkmanagement heeft een positief effect op alle pijlers van duurzame gebiedsontwikkeling

Hoe omgegaan moet worden met de baten en de kosten van de waardecreatie hangt af van de afspraken in de samenwerkingsvorm waarvoor gekozen wordt. Deze keuze hangt in sterke mate af van de eigenschappen van het gebied en de belangen van de betrokken partijen. De contractsvorm is minder belangrijk dan de wens en urgentie van partijen om iets samen te doen. Het is een legitieme afweging of er wel gebruik gemaakt zou moeten worden van een voorgeschreven standaard model.

Door een overeenkomst projectspecifiek te maken zal er vaak een combinatie van verschillende vormen ontstaan. Van belang is dat in de overeenkomst de risico's en het zeggenschap met elkaar in evenwicht zijn. Daarnaast moet er sprake zijn van flexibiliteit in de planvorming en de kaders van de samenwerking. Dit in verband met de lange doorlooptijd en bijkomende onzekerheden.

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is *hoe private partijen te verleiden zijn tot- en te committeren aan duurzame gebiedsontwikkelingen.*

Uit de cases en het literatuuronderzoek kunnen met betrekking tot deze vraag de volgende conclusies worden getrokken:

Verleiden

Om als overheid partijen te verleiden tot duurzame gebiedsontwikkeling moeten zij hier een duidelijk belang bij hebben met een zekere urgentie. Er zijn twee situaties als uitgangspunt denkbaar. In de eerste situatie is er sprake

van grond of vastgoed bezit van ontwikkelende partijen, in het tweede geval is dit niet zo en schrijft de gemeente een prijsvraag uit.

In het eerste geval werkt het ten aanzien tot de mogelijkheden om partijen te verleiden positief als er grote investeringen in bijvoorbeeld grond zijn gedaan of dat er grote verliezen worden geleden, bijvoorbeeld door leegstaand vastgoed. Dit betekent dat een gemeente een coalitie zou moeten vormen met een beleggende partij die bezit heeft in het gebied en eventueel bereid is om in de exploitatiefase het beheer op zicht te nemen. Een andere mogelijkheid is om samen met een ontwikkelende partij met grondeigendom in een gebied een gebiedsontwikkeling op te pakken. Tenslotte is het mogelijk om een partij te selecteren en een gezamenlijke grondexploitatie te gaan voeren en gezamenlijk te investeren in de aankoop van gronden. Deze laatste optie is, gezien het huidige economische tij minder waarschijnlijk.

Wanneer een partij geselecteerd moet worden en er is of zal geen sprake zijn van gedeeld grondeigendom in het gebied is het een mogelijkheid om de partij te selecteren op de drive van de mensen die de gebiedsontwikkeling trekken. De urgentie wordt dan gevonden door de persoonlijke drive om te presteren in de vorm van het vlot trekken van een project. Deze drive wordt bevorderd door het toekennen van een beloning indien dit verwezenlijkt wordt.

Committeren

Mogelijke samenwerkingsvormen om te verleiden zijn in het eerste geval, wanneer er sprake is van grond of vastgoed bezit, een joint venture en de oprichting van een GEM of in geval van vastgoed bezit in en rond het gebied zelfrealisatie of een bouwclaim model.

Het tweede geval, waarin de urgentie wordt gevormd door de drive om te willen presteren, kan gebruik gemaakt worden van het Alliantiemodel. Het model waarin goede prestaties beloond worden en slechte beboet. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de methode van de EMVI score, zoals deze gehanteerd wordt in infrastructurele tenders. De EMVI score kan worden bepaald op basis van het driehoeksmodel voor omgevingskapitaal.

Welk model er gekozen wordt hangt af van de projectspecifieke situatie.

Het is van belang voor het creëren van draagvlak en de duurzaamheid van de gebiedsontwikkeling, dat er zo snel mogelijk in gelijkwaardig overleg met bewoners en gebruikers van het gebied wordt getreden. Daarnaast is het van belang om snel te laten zien dat er iets gebeurt.

Omdat er altijd gebieden zijn waar urgentie is voor herstructurering en overheden en corporaties beseffen dat een volgende herontwikkeling in de levenscyclus van een gebied, niet herhaald moet worden in te korte tijdspanne, zal duurzame gebiedsontwikkeling sterk opkomen. De mate waarin de integratie van sectorale diensten van de overheid zal plaatsvinden zal toenemen. Vooral het koppelen van kosten en opbrengsten van de hele levenscyclus zal bijdragen aan het succes van duurzame gebiedsontwikkeling

i. Inleiding

- A. Aanleiding
- B. Probleem- en doelstelling
- C. Onderzoeksopzet

A. Aanleiding

Gebiedsontwikkelingen in Nederland wordt complexer. Het type gebiedsontwikkeling verschuift van het ontwikkelen op maagdelijke gronden van weilanden en VINEX transformatiegebieden naar binnenstedelijke herontwikkeling van gebieden.

Deze herontwikkeling van (binnenstedelijk) gebied, aangeduid als herstructurering, vindt zijn oorsprong vanuit de wens om kwaliteitsachterstanden in de voor- en naoorlogse woningvoorraad weg te werken. De sociale aspecten en leefbaarheid aspecten kwamen in relatie tot de slechte fysieke woonkwaliteit van deze wijken in beeld. Vanaf begin jaren tachtig ging men zich beseffen dat alleen fysiek ingrijpen in stadsvernieuwing niet voldoende was om de sociale achterstand in herstructureringswijken weg te werken. Het belang van het versterken van gebieden op fysiek, economisch en sociaal terrein werd onderkend. Begin jaren negentig raakte de “sociale vernieuwing” in zwang. In deze vernieuwing ligt de nadruk op het vergroten van de betrokkenheid van bewoners bij hun woonomgeving en het versterken van de sociale cohesie binnen een gebied. De Rijksoverheid startte met het ontwikkelen van nieuw beleid voor fysieke en sociale achterstandsgebieden binnen steden. Dit resulteert in het “grote stedenbeleid”, waar als doel wordt gesteld om de economische en sociale (infra)structuur van steden te versterken. Dit wordt nagestreefd door de problematiek integraal aan te pakken op drie pijlers waartussen een nauwe samenhang bestaat: de fysieke, sociale- en economische pijler. De sociale en economische leefbaarheidproblemen in wijken werden toegeschreven aan de fysiek eenzijdige samengestelde voorraad van goedkope woningen. Dit verband komt mede tot uitdrukking in het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing

(ISV). Hoe de relatie tussen de sociale en fysieke aanpak moet worden ingevuld, wordt echter niet duidelijk (Helleman, 2001)

De verschuiving naar binnenstedelijke herontwikkelingsgebieden zorgt voor steeds complexere ontwikkelingen op alle vlakken. Zowel de technische, ruimtelijke, sociaal-maatschappelijke, financiële en procesmatige haalbaarheid staat steeds verder onder druk. Procesmatig is er een grote diversiteit aan partijen betrokken bij de ontwikkeling. Iedere partij heeft zijn eigen belang en invloed op de totstandkoming van het project. Onderlinge belangen kunnen elkaar versterken, maar de verschillende belangen kunnen ook tegenstrijdig zijn.

Om het beste projectresultaat te kunnen bereiken, moet naar het optimum gezocht worden in de balans van het inwilligen van belangen aan de verschillende partijen die bij het project betrokken zijn. Belanghebbende partijen zijn ook vaak de partijen die investering doen in het gebied. Dit leidt tot een precair proces. Het kan zijn dat een investerende partij een extra hoge investering moet doen die de belangen van een ander behartigt zonder dat hij hier belang bij heeft, of dat deze belangen tegenstrijdig zijn met zijn eigen belang, maar die het uiteindelijke gebiedsresultaat positief beïnvloeden. Het is ook mogelijk dat derden of participerende partijen aan de gebiedsontwikkeling baten buiten het plangebied ondervinden. De vraag hoe partijen te verleiden zijn en bereid zijn zich te committeren aan het gebiedsbelang in duurzame gebiedsontwikkelingen, staat centraal in dit afstudeeronderzoek. Hoewel het voor partijen logisch lijkt dat er een waardeestijging van het vastgoed optreedt door bredere ingrepen in een gebied dan alleen het realiseren van nieuw, kwalitatief hoogwaardig vastgoed, wordt dit principe niet grootschalig toegepast. Het is het niet zo dat momenteel grootschalige private investeringen worden gedaan in sociale ingrepen of hogere investeringen in kwalitatieve fysieke ingrepen om de

waarde van vastgoed gedurende de looptijd van gebiedsontwikkelingen te laten stijgen. Ook is het niet zo dat er grootschalig door andere dan vastgoedpartijen wordt geïnvesteerd in fysieke ingrepen om de kosten van sociaal maatschappelijke organisaties te drukken. Dit terwijl partijen in het veld van wonen, onderwijs, veiligheid, zorg en welzijn benadrukken dat de sociale en fysieke kwaliteit van woonomgeving een essentiële voorwaarde is voor het realiseren van hun doelstellingen. Goed functionerende, gewilde en gezonde wijken genereren waarde voor deze partijen.

B. Probleem- en doelstelling

4. Doelstelling

Het zoeken naar aanknopingspunten waardoor partijen zich laten verleiden tot duurzame gebiedsontwikkeling en bereid zijn zich hieraan te committeren. Mogelijke aanknopingspunten zijn; verplichtingen, verwacht men rendement te halen, is deelname goed voor het imago, is er sprake van schaarste, of zijn er andere drijfveren aan te wijzen?

5. Probleemstelling

Het principe van duurzame gebiedsontwikkeling is gebaseerd op sectoraal overstijgende belangen en investeringen van een breed scala aan partijen. De partijen die baat hebben bij duurzame sociale en fysieke investeringen in een gebied zijn niet alleen de voor de hand liggende partijen die betrokken zijn bij gebiedsontwikkelingen. De vraag is onder welke voorwaarden partijen bereid zijn zich te laten verleiden om te participeren in duurzame gebiedsontwikkelingen

6. Afbakening

Dit onderzoek wordt beperkt tot de beweegredenen van private partijen om zich te laten verleiden en zich vervolgens te committeren aan duurzame gebiedsontwikkeling. Dus om investeringen te doen die niet tot hun "core business" behoren, maar bijdragen aan het genereren van extra rendement op vastgoed. Cultuur en houding lijken hiervoor de grootste belemmeringen. (Leent, april 2006)

De samenwerking in twee gebiedsontwikkelingen staan hierin centraal: Hoogvliet in Rotterdam en Laakhavens in Den Haag.

C. Onderzoeksofzet

1. Onderzoeksvraag:

Hoe kan je private partijen verleiden tot - en committeren aan - duurzame gebiedsontwikkelingen?

2. subvragen

In dit onderzoek worden theoretische en praktische subvragen onderscheiden:

Theoretisch

- Wat is duurzame gebiedsontwikkeling?
- Wat zijn ervaringen met duurzame gebiedsontwikkeling?
- Hoe kan de samenwerking van een duurzame gebiedsontwikkeling worden vormgegeven?

- Door middel van welke investering kan waarde gecreëerd worden en op welke manier kan deze te creëren waarde worden omgezet in daadwerkelijk investeringsmiddelen?
- Kunnen baten van fysieke, economische en sociale investeringen in gebiedsexploitaties gekwantificeerd worden voor de diverse belanghebbende partijen?

Praktische vragen ten aanzien van cases:

- Welke *partijen* hebben deelgenomen aan de gebiedsontwikkelingen in Hoogvliet en Laakhavens?
- Wat waren de belangrijkste *bewegredenen* om deel te nemen aan de gebiedsontwikkeling?
- Wat zijn de pijlers van *duurzaamheid* in de gebiedsontwikkelingen om waarde stijging tot stand te brengen?
- Hoe is in de projecten de *samenwerking* vastgelegd?
- Hoe is de *financiering* en *risico verdeling* van duurzame pijlers geregeld?
- Wat is de waarde stijging die in Hoogvliet heeft plaatsgevonden?
- Hoe zijn de baten uit de waarde stijging verdeeld?

3. Leeswijzer

In dit onderzoek wordt gestart met het **theoretisch kader**. Hierin wordt antwoord gegeven op de theoretische vragen middels literatuuronderzoek en interviews. Daarnaast wordt de context van de cases bepaald. In hoofdstuk drie worden de cases vervolgens besproken. In hoofdstuk 4 worden de cases met elkaar vergeleken, waarna uit de kwalitatieve vergelijking conclusies ten aanzien van de cases worden getrokken. Dit onderzoek wordt afgesloten in

hoofdstuk 6 met algemene conclusies en aanbevelingen. Hier wordt antwoord gegeven op de centrale vraag in dit onderzoek:

Hoe kan je private partijen verleiden tot - en committeren aan - duurzame gebiedsontwikkelingen?

ii. Theoretisch kader

- A. Duurzame gebiedsontwikkeling
- B. Waardecreatie
- C. Samenwerking
- D. Praktijkvoorbeelden duurzame gebiedsontwikkeling
- E. Analyse kader cases

A. Duurzame gebiedsontwikkeling

1. Begripbepaling

In deze paragraaf worden de definities voor duurzaamheid en “duurzame gebiedsontwikkeling” vergeleken en een definitie voor duurzame gebiedsontwikkeling vastgesteld die aangehouden wordt in dit onderzoek. Vervolgens wordt het proces van een duurzame gebiedsontwikkeling beschreven.

Duurzame gebiedsontwikkeling

Het begrip “Duurzaam” is een populair begrip. Zeker in relatie tot het ontwikkelen van vastgoed geven vrijwel alle partijen aan duurzaam te ontwikkelen. Maar wat is duurzaam ontwikkelen? Er bestaan veel definities van duurzaam ontwikkelen. De meest gebruikte definitie is die van de Brundtland Commissie:

“Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder het vermogen aan te tasten om te voorzien in de behoefte van de toekomstige generaties.” (Brundtland, 1987)

Rotmans kaart in zijn boek “Duurzaamheid, van onderstroom naar draaggolf” de ruimte voor de eigen interpretatie bij de Brundtland definitie aan. De behoefte van de huidige en toekomstige generatie wordt namelijk niet gedefinieerd. Deze inschatting is volgens Rotmans altijd afhankelijk van het persoonlijk perspectief waarmee gekeken wordt en de persoonlijke afweging van belangen tussen de aspecten mens, milieu en economie. Wat voor ons duurzaam is kan voor anderen niet duurzaam zijn. Wat duurzaamheid betekent hangt dus af van de persoonlijke visie of interpretatie van degene die

er iets mee doet. (Rotmans, maart 2007). Deze afweging komt tot uiting in zijn definitie voor duurzame ontwikkeling:

“Duurzame ontwikkeling is een ontwikkeling die zich richt op een dynamisch evenwicht tussen mens, milieu en economie. Niet alleen in het hier en nu, maar ook elders en ook voor toekomstige generaties. De te maken afwegingen zijn dan voortdurend gericht op dat evenwicht. Een dergelijke integrale afweging vergt inzicht in de lange termijn maatschappelijke gevolgen van korte termijn menselijke activiteiten.”(Rotmans e.a. 2001).

De pijlers mens, milieu en economie komen overeen met de visie die John Elkinton eerder introduceerde in zijn boek “Cannibals with Forks”. De term “Triple P” voor duurzame gebiedsontwikkeling wordt hier gelanceerd. De term vindt zijn oorsprong in het concept van de triple bottom-line die aangeeft dat een organisatie in haar bedrijfsvoering gelijkwaardig rekening moet houden met de volgende drie pijlers:

- People (mensen): de sociale consequenties van haar handelen;
- Planet (milieu): de ecologische gevolgen;
- Profit (winst): de economische rentabiliteit.

Tijdens de wereldtop over duurzame gebiedsontwikkeling in Johannesburg (2002) werd 'profit' veranderd in 'prosperity' (welvaart). Hiermee werd beoogd om naast economische winst ook de maatschappelijke winst in de afwegingen mee te nemen. (Ventura, 2010)

Uit bovenstaande definities blijkt het belang van samenhang tussen de aspecten mens, milieu en welvaart. Zij hebben elkaar nodig en kunnen elkaar versterken, maar staan ook op gespannen voet met elkaar. In onderstaande

figuur (fig. 1) wordt deze samenhang schematisch weergegeven. In dit rapport wordt aangesloten bij de indeling people, planet, prosperity.

People, Mens

Voor de waardering van de pijler “Mens” zijn de volgende aspecten van belang: gezondheid, de sociaal maatschappelijke positie en de ontplooiingsmogelijkheden van de mensen die de wijk bewonen of gebruiken.

Planet, leefmilieu

Binnen de pijler “leefmilieu” spelen de aspecten duurzame energetische bronnen in het plangebied, het ruimtegebruik binnen het plangebied, het vastgoedprogramma en de mobiliteit van en naar, maar ook binnen het plangebied een rol.

Prosperity, welvaart

Voor de pijler “welvaart” zijn de aspecten economische vitaliteit, waardeontwikkeling en kostenreductie van belang. (Pol, 2010)

Het ministerie van VROM stelt dat ontkoppeling van de pijlers een noodzakelijke voorwaarde is voor duurzame economische ontwikkelingen (Rotmans, maart 2007). Hoe deze duurzaamheid door het ministerie van VROM precies gedefinieerd wordt, wordt niet gegeven. Er wordt wel een omschrijving gegeven van het begrip:

“Voor ons betekent duurzaamheid het voorkomen van afwenteling van problemen van deze tijd op volgende generaties of andere landen. En dan hebben we het niet alleen over fysieke vraagstukken, zoals bijvoorbeeld de klimaatverandering, maar ook over economische vraagstukken en sociale vraagstukken zoals bijvoorbeeld integratie.” (VROM, december 2009)

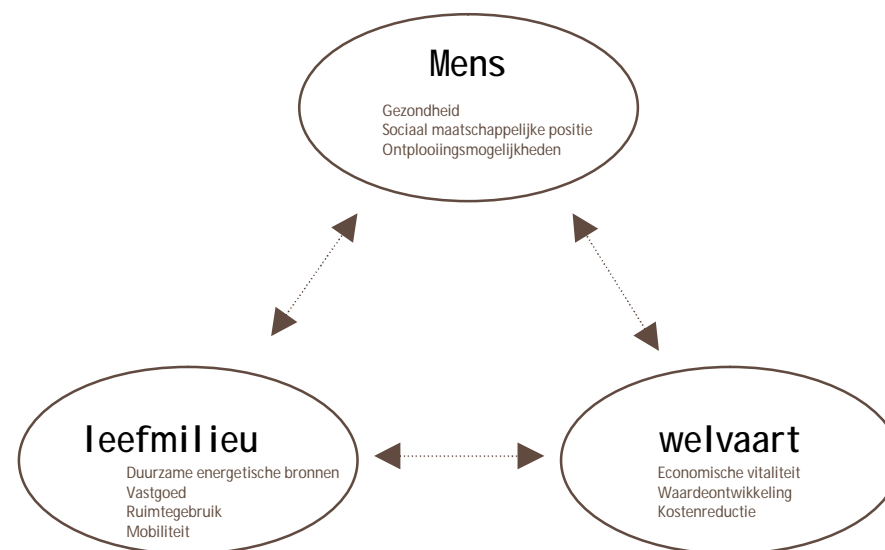


fig 1. Weergave samenhang aspecten van duurzame gebiedsontwikkeling

In de kern verzet het begrip duurzaamheid zich dus tegen het verdringen van problemen ‘van hier naar elders’ en ‘van nu naar later’. Duurzaamheid vereist dat kosten en opbrengsten over een langere periode in beschouwing worden genomen; het verdringen van problemen ‘van nu naar later’ komt dan vanzelf weer in de cijfers terug.

Duurzaamheid vraagt echter ook om de *verdringing van problemen ‘van hier naar elders’* zichtbaar te maken. *“Duurzame gebiedsontwikkeling is een ontwikkeling waarbij de waardecreatie van het hele gebied centraal staat en het geheel meer is dan de som der delen. Waardecreatie staat boven suboptimalisatie. Wanneer er sprake is van duurzame gebiedsontwikkeling, zijn partijen in staat om het lange termijn gebiedsbelang boven het korte termijn eigenbelang te plaatsen en de gebiedsexploitatie gezamenlijk te*

optimaliseren. Zij zullen in staat zijn om van dit resultaat samen te profiteren”.
(Leent, april 2006)

In dit rapport kom ik, door combinatie van de definitie van Leent en Rotmans, tot de volgende definitie:

Duurzame gebiedsontwikkeling richt zich op een dynamisch evenwicht tussen mens, leefmilieu en welvaart. Het is een ontwikkeling waarbij de waardecreatie van het hele gebied centraal staat en het geheel meer is dan de som der delen. Niet alleen in het hier en nu, maar ook elders en ook voor toekomstige generaties. De te maken afwegingen zijn dan voortdurend gericht op dat evenwicht.

Binnen de duurzame gebiedsontwikkeling is er sprake van typen gebiedsontwikkelingen. Transformatie, waardegroei en waardebehoud. *Transformatie* is een voorwaardenscheppend proces. Dit omvat interventies op alle aspecten van de woning en woonomgeving. Daarnaast zijn er gebieden waar *waardegroei* beoogd is. Dit zijn gebieden die door kunnen groeien in waarde. Interventies hebben een katalyserende functie en kunnen op zichzelf beschouwd worden. Er is sprake van gedoseerde investeringen. Tenslotte zijn er processen waar gestuurd wordt op *waardebehoud*. De bestaande, relatief goede marktpositie wil men zo lang mogelijk behouden. (Leent, april 2006)

2. Gebiedsontwikkelingsproces

Het gebiedsontwikkelingsproces verloopt op hoofdlijnen zoals een “gewoon” projectontwikkelingsproces. Het verschil zit hem in de complexiteit op fysiek, procesmatig, sociaal en financieel niveau. Hierdoor overstijgt de doorlooptijd van gebiedsontwikkelingen die van projectontwikkelingen vele malen. Vanuit het perspectief van de overeenkomsten is voor de beschrijving gebruik gemaakt van de theorie van Vlek. (Vlek, 2009).

Gebiedsontwikkelingen ontstaan vaak uit de wens om de kwaliteit van een gebied een impuls te geven. Onderscheid kan gemaakt worden naar de leefbaarheid van een gebied, de sociaal maatschappelijke kwaliteit, en de welvaart. Hoe hoger de kwaliteit, hoe hoger de waarde van het vastgoed en hoe lager de kosten die gemaakt moeten worden voor sociale investeringen en interventies. Een hogere kwaliteit van een gebied resulteert in een hogere grondwaarde en een positief resultaat van de grondexploitatie, of bij gebiedsontwikkelingen; de gebiedsexploitatie. (Vlek, 2009)

In iedere gebiedsontwikkeling draait het om deze gebiedsexploitatie. De gebiedsexploitatie moet een sluitend resultaat leveren. Dit resultaat is opgebouwd uit de kosten voor het verwerven van gronden, fysieke en sociale ingrepen ten behoeve van de verbetering van de leefkwaliteit en de opbrengsten uit de grondwaarde onder het te realiseren vastgoed. Om dit resultaat te kunnen leveren worden opbrengsten uit het vastgoed, afhankelijk van de (politieke) urgentie om het gebied te transformeren, vaak aangevuld met een legitieme afweging of er wel gebruik gemaakt zou moeten worden vaak plaats vinden in gebieden waar de eerste, initiële waardeontwikkeling niet in voldoende hoge opbrengsten resulteert vanwege de vaak hoge kosten die gemaakt moeten worden om de gebieden te transformeren. Het slechte imago van het gebied is vaak debet aan deze lage opbrengst. De hoge kosten worden vaak veroorzaakt door de benodigde verwervingskosten van bestaand vastgoed, de saneringskosten van de vervuilde gebieden en/of het ontbreken van geschikte infrastructuur.

De gebiedsexploitatie wordt vaak gevoerd door een aantal belanghebbenden bij de gebiedsontwikkeling. Bijvoorbeeld in een Gemeenschappelijke Grond Exploitatie Maatschappij (GEM). Binnen de GEM is sprake van een herverdeling van gronden. De GEM vormt de kern van de samenwerking. Alle partijen die baat hebben bij de gebiedsontwikkeling kunnen zitting nemen in

de GEM voor een aandeel dat overeenkomt met het belang van de betreffende partij. Aan de GEM worden alle taken van de grondexploitatie overgelaten, mits er geen sprake is van aanbestedingplichtige overheidsopdrachten. De GEM geeft bouwrijpe gronden uit tegen de grondwaarde aan de realisator(en) van het vastgoed. Dit zijn vaak projectontwikkelaars, maar dit kunnen ook bedrijven of particulieren zijn die voor eigen gebruik vastgoed realiseren. In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat de grond wordt uitgegeven aan een private partij. Dit kunnen woningcorporaties of projectontwikkelaars zijn.. Deze private partij heeft als doel om winst te genereren. Zijn winst is het verschil tussen de opbrengst van het vastgoed en de kosten voor de realisatie van het vastgoed, inclusief de grondaankoop, bouwkosten, advieskosten en interne kosten.

B. Waardecreatie in Duurzame gebiedsontwikkeling

In duurzame gebiedsontwikkelingen wordt in de bestaande verhoudingen tussen mens, leefmilieu en welvaart ingegrepen om het evenwicht tussen de pijlers te herstellen. De ingrepen worden gedaan middels sociale en fysieke investeringen ten bate van of ten koste van de genoemde pijlers.

Sociale investering

Sociale investeringen zijn vaak permanente investeringen waarvan het effect niet grijpbaar hoeft te zijn. Sociale investeringen nemen de bestaande situatie als uitgangspunt. Zij kennen vaak een hoge mate van urgentie voor specifieke

doelgroepen in een gebied. Het eindpunt en resultaat is onzeker. Deze onzekerheid maakt dat de financiële mogelijkheden vaak beperkt zijn. Relatief zijn de kosten van sociale investeringen ten opzichte van fysieke investeringen laag. Sociale investeringen kunnen in alle drie de pijlers worden gedaan. Het effect van deze ingrepen kan meetbaar zijn in het gebied of daar buiten binnen de invloedssfeer van de ingreep. Voorbeelden zijn in de afname van criminaliteit, een toename van de leefbaarheid, een afname van de werkloosheid of een toename van het opleidingsniveau in een buurt of daar buiten. (Doms, Gelissen, & Helleman, 2008)

Fysieke investering

Fysieke investeringen zijn vaak incidentele investeringen met een zichtbaar resultaat. De beoogde vernieuwing is uitgangspunt bij de investering. Zij kennen een lange doorlooptijd met een duidelijk moment van oplevering. Doordat fysieke investeringen resulteren in een fysiek verkoopbaar eindresultaat zijn er doorgaans grote financiële bedragen mee gemoeid, wat relatief veel investeringsruimte geeft. Fysieke investeringen kunnen een versterking opleveren van alle drie de pijlers van duurzame gebiedsontwikkeling in het gebied of in de invloedssfeer daarbuiten. (Doms, Gelissen, & Helleman, 2008)

Fysieke en Sociale investeringen in een gebied kunnen worden opgenomen in een duurzame gebiedsexploitatie. Momenteel is het gebruikelijk dat alleen de fysieke investeringen in een gebied verrekend worden in de exploitatie.

1. Duurzame gebiedsexploitatie

In de publicatie "Wijken van waarde" (Leent, april 2006) wordt de volgende definitie van Duurzame gebiedsexploitatie gegeven:

De duurzame gebiedsexploitatie is een instrument om in een duurzame gebiedsontwikkeling de geldstromen in evenwicht te brengen. De exploitatie maakt kosten en opbrengsten, die als doel hebben om een waardecreatie tot stand te brengen binnen een afgebakend gebied, inzichtelijk.

De kosten zijn die om, op het gebied van de drie pijlers mens, milieu en welvaart, een positieve waardeontwikkeling te initiëren. Dit kunnen sociaal maatschappelijke, fysieke, economische en ecologische investeringen in de wijk zijn. De opbrengsten bestaan uit opbrengsten uit waarde stijging en opbrengsten door kosten daling vanuit het perspectief van gezondere wijken. (Leent, april 2006)

Werking mechanisme duurzame gebiedsexploitatie

De duurzame gebiedsexploitatie stelt partijen in staat “wijken van waarde” te realiseren. Het mechanisme is er op gebaseerd dat, binnen een afgebakend gebied, sociale en fysieke investeringen worden gedaan en de geldstromen voor deze investeringen en de resulterende baten worden gestroomlijnd.

De participerende partijen, zoals gemeenten, woningbouwcorporaties, private ontwikkelaars, beleggers en (wijkgeoriënteerde) maatschappelijke instellingen, maken kosten en opbrengsten gebiedsgericht zichtbaar. Dit overzicht verschaft helderheid in hoeverre de betrokken partijen in zakelijk opzicht met elkaar verbonden zijn. De gebiedsrekening die ontstaat prikkelt partijen om naar die interventies te zoeken die het gezamenlijk resultaat verbeteren. Daarnaast stelt het partijen in staat om extra kosten van de ene partij te verevenen met extra opbrengsten van de andere partij. (Leent, april 2006)

De kosten kunnen fysieke en sociale investeringen zijn. De baten kunnen op twee manieren uitgedrukt worden. Allereerst de baten als gevolg van

waardestijging van vastgoed; het “gewilder” worden van wijken. Dit komt tot uitdrukking in hogere prijzen voor huur, koop en dienstverlening. Andere baten vertegenwoordigen een bezuiniging als gevolg van het sociaal “gezonder worden” van de wijk. Dit “gezonder” worden van wijken houdt in dat bijvoorbeeld minder inzet van politie nodig is, als gevolg van daling van de criminaliteit, maar ook “gezondere mensen” die minder aanspraak maken op zorg, hulpverlening, enz. Het principe van “gewilde” en “gezonde” wijken wordt weergegeven in onderstaand figuur 2.

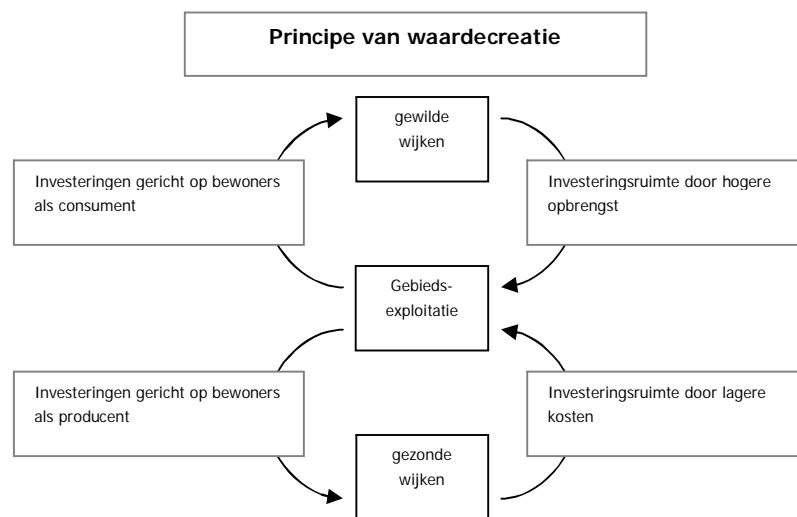


fig 2. Principe van waardecreatie in duurzame gebiedsontwikkeling (Leent, april 2006)

Overwegingen bij het opzetten van een gebiedsexploitatie (Leent, april 2006):

- De keuze voor het schaalniveau, die is afhankelijk van het perspectief van de deelnemende partijen en welke beoogde financiële effecten van maatregelen binnen welk gebied tot uitdrukking moet komen;
- De keuze voor de inbrengwaarde die gehanteerd wordt. Mogelijkheden hiervoor zijn de AeDex¹, de Bruto Open Marktwaarde of de 'uitpondwaarde' die veel door woningbouwcorporaties wordt gehanteerd;
- Het kiezen voor een fictieve uitneemwaarde als rekenwaarde om het model op te starten. Dit kan bijvoorbeeld de keuze voor een 'peer'wijk² zijn;
- daadwerkelijke waardeestijging: verschillen in waardeestijging met andere gebieden;
- investeringen in gebied in relatie tot andere gebieden, ten opzichte van voorgaande investeringspatroon in gebied;

¹ AeDex is de branchevereniging van woningcorporaties in Nederland. Zij hebben de AeDex/IPD vastgoedindex ontwikkeld. Deze geeft de waarde van het vastgoed op basis van de marktwaarde en niet meer door het economisch offer dat de corporatie brengt. Dit instrument maakt het mogelijk om de beoordeling om te investeren in stedelijke herstructurering zowel op basis van financieel-economisch als maatschappelijke performance te maken. De AeDex heeft de waarde van vastgoed van 25% van de gebieden in Nederland in kaart gebracht. (Leent, april 2006)

² "peer wijk" is een referentie wijk die potentiële waardeontwikkeling aangeeft na doorvoer maatregelen. Als pakket maatregelen is samengesteld. Met behulp van de potentiële waardeontwikkeling en door te inventariseren welke maatregelen moeten worden genomen om dit te bereiken, wat pakket kost, welke partijen er belang bij hebben en of zij of anderen bereid zijn hieraan mee te betalen, wordt de afweging gemaakt wel of niet de maatregelen in te zetten.

- kosten woningexploitatie en kosten voor beheer en onderhoud in gebied meenemen, toezicht kosten en andere kosten van deelnemende partijen aan pilot projecten;
- rendementseis bepalen vooraf en berekenen achteraf.

Voorbeelden van mogelijke maatregelen ter bevordering van de duurzame waardeontwikkeling van de wijk kunnen divers zijn:

- het bevorderen van de leefbaarheid door preventief jongerenwerk;
- het creëren van een groene en uitnodigende woonomgeving ter bevordering van de "gezondheid" van de wijk;
- maatregelen treffen ten behoeve van het behoud van winkels ten behoeve van de verhuurbaarheid van woningen en het imago van de buurt;
- Het aantrekken van kunstenaars en pioniers ten behoeve van het uitdragen van een creatieve identiteit;
- Het realiseren van beschikbare kinderopvang en andere "gemakdiensten" om de attractiviteit voor taakcombineerders te verhogen door tijdswinst aan te bieden. Dit verhoogt de huur en koopprijs van de woningen;

2. Omgevingskapitaal

Een andere manier om de waardeontwikkeling in een wijk te meten is het driehoeksmodel voor omgevingskapitaal (Rotmans, maart 2007). Het omgevingskapitaal wordt bepaald aan de hand van een schatting van de waarde van samenhangende voorraden in een gebied. Het is samengesteld uit economisch, sociaal-cultureel en ecologisch kapitaal. Het model sluit aan bij de pijlers mens, leefmilieu en welvaart.

Het omgevingskapitaal wordt, in tegenstelling tot het mechanisme duurzame gebiedsexploitatie niet in geld uitgedrukt. Met behulp van een driehoeksmodel wordt de ontwikkeling van het omgevingskapitaal gevisualiseerd. Het verschil tussen de situatie voor, tijdens en na de duurzame gebiedsontwikkeling kan worden weergegeven. Daarnaast wordt de verdeling tussen de kapitaalsvormen gevisualiseerd, waardoor spanningen en samenhang tussen Mens, welvaart en leefmilieu zichtbaar worden.

De bij de gebiedsontwikkeling betrokken partijen waarderen gezamenlijk de voorraden waarmee het omgevingskapitaal geschat wordt. Het model wordt weergegeven in onderstaande figuur 3.

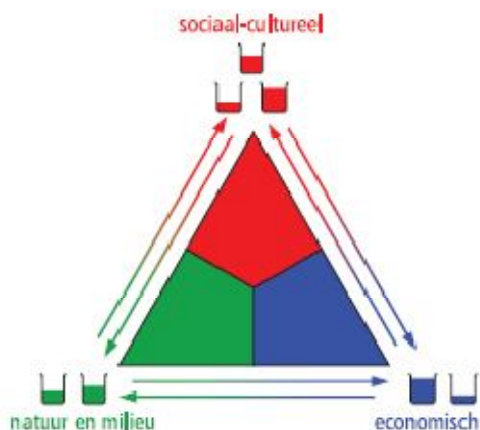


fig 3. Driehoeksmodel voor omgevingskapitaal (Rotmans, maart 2007)

In dit onderzoek wordt de gebiedsexploitatie als randvoorwaarde voor het realiseren van een haalbare businesscase gehanteerd. Het uitgangspunt is dat alle investeringen uiteindelijk betaald moeten worden uit opbrengsten. In die zin is het model voor omgevingskapitaal als drager niet bruikbaar. Het kan wel

een zeer bruikbaar model zijn voor bijvoorbeeld gemeenten om op basis van prestaties van de duurzame gebiedsontwikkeling subsidies toe te kennen. Dit gebeurt nu gevoelsmatig op basis van de politieke urgentie van de problematiek in een gebied.

3. Waardeontwikkeling tijdens de exploitatie

Binnenstedelijke gebiedsontwikkelingen zijn zeer complex en duur. Het geld raakt op, zowel bij de gemeente, de provincie, het rijk als bij corporaties en beleggers. Initiële investeringen zijn moeilijker van de grond te krijgen. Met het oog hierop kan het zeer waardevol zijn om, in een vroeg stadium, een belegger te betrekken. Beleggers en corporaties kunnen op de lange termijn de hoge investeringen terugverdienen tijdens de exploitatiefase. Deels door de waardeverhoging van het vastgoed tijdens de exploitatiefase, maar ook door de huurstromen die in deze fase van vastgoed aanwezig zijn.

Voor complexe, moeilijk haalbare gebiedsontwikkelingen kan het met betrekking tot de financiële haalbaarheid essentieel zijn om een partij te betrekken die geld aan deze exploitatiefase kan verdienen. De baten van de gemeente in de vorm van de reductie van sociaal-maatschappelijke kosten of OZB verdiensten vallen in het niet bij de waardeontwikkeling van het vastgoed tijdens de exploitatiefase als er sprake is van een duurzame gebiedsontwikkeling.

Er kan verder gegaan worden dan alleen het doorvoeren van huurverhogingen die gerechtvaardigd wordt door de waardeverhoging van het vastgoed (voor beleggers) en het profiteren van de groei van het eigenvermogen als waardeverhogende aspecten.

Het is mogelijk om in te spelen op andere vormen van waarde creatie. Gedacht kan worden aan bijvoorbeeld de exploitatie van vervoer in de vorm van

wijkauto's of de exploitatie van duurzame energie, combinatie van onderwijs en zorg of onderwijs en beheer van groenvoorzieningen in de wijk. (Heijden, 2010). De combinatie van onderwijs en waardeverhogende voorzieningen, zoals zorg en groen in de openbare ruimte, wordt voor relatief lage kosten een meerwaarde gecreëerd. Dit kan door het combineren van budgetten. Bijvoorbeeld het budget voor beheer en het budget voor onderwijs als het beheer door studenten als onderdeel van het onderwijsprogramma wordt gedaan. Natuurlijk zijn deze specifieke constructies niet voor ieder gebied toepasbaar. Per gebied moet op een creatieve manier gekeken worden naar wat daar de specifieke mogelijkheden zijn. Vanuit het perspectief van de totale levenscyclus naar een duurzame gebiedsontwikkeling kijken vormt het basis uitgangspunt van het principe "Design, Build, Finance, Maintain Operate en Recycle. Geldstromen worden over de hele cyclus geoptimaliseerd.

Dit is een van de redenen waarom het in de toekomst aantrekkelijk kan zijn om beheerorganisaties te incorporeren in een project. Het voordeel van de toegevoegde kwaliteit in openbare ruimten kan in de exploitatiefase benut worden door een besparing in het beheer. (Hoogstraten, 2010) Door bewoners te laten participeren in deze beheerorganisatie ontstaat nog een voordeel. De bewoner eigent zich de openbare ruimte toe, denkt mee over hoe het er uit moet zien en voelt zich mede verantwoordelijk voor het onderhoud. Daarnaast zorgt een dergelijke organisatie voor meer sociale samenhang en profiteren de betrokken huiseigenaren in de beheerorganisatie zelf van de waardecreatie die wordt gerealiseerd door de instandhouding van de aantrekkelijke buitenruimte. De waarde van hun woning stijgt meer dan wanneer de openbare ruimte minder aantrekkelijk zou zijn geweest en ze ondervinden de waarde in de vorm van woongenot.

De exploitatiefase van een project duurt vele malen langer dan de planfase en de realisatiefase. In deze exploitatiefase van projecten gaat heel veel geld om.

Dit betekent dat in deze fase ook een bredere potentiële verdien capaciteit ligt, die als deze verzilverd kan worden kan bijdragen aan een haalbare businesscase.

C. Samenwerking

Het principe van de duurzame gebiedsontwikkeling vereist deelname van meerdere partijen met verschillende belangen aan de gebiedsontwikkeling. De samenwerking tussen de verschillende partijen wordt vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst. In deze overeenkomst worden de risico's toegekend en taken voor de gebiedsontwikkeling verdeeld over de verschillende partijen.

Er is meestal sprake van een Publiek Private Samenwerking (PPS) constructie tussen overheidspartijen, marktpartijen, corporaties, maatschappelijke organisaties en ondernemers.

Binnen PPS kunnen traditioneel gesproken drie hoofdvormen worden onderscheiden:

- De publieke grondexploitatie en het bouwclaim model, waarbij de gemeente verantwoordelijk is voor de grondexploitatie en planuitwerking;
- De publiek-private grondexploitatie: de joint venture bij overeenkomst of rechtspersoon waarbij sprake is van een gezamenlijke grondexploitatie en het gezamenlijk uitwerken van het plan;

- De private grondexploitatie: het concessiemodel of het zelfrealisatie model, waarbij de private partij verantwoordelijk is voor de grondexploitatie en de planvorming.

In figuur 4 is voor de verschillende samenwerkingsvormen de mate van overdracht van risico's door de overheid en de mate van beperking van zeggenschap van de overheid tot hoofdlijnen weergegeven.

Voor duurzame gebiedsontwikkelingen is het in verband met het gezamenlijk investeren in kosten en het incasseren van baten van belang dat er een gezamenlijke uitgebreide grondexploitatie, de gebiedsexploitatie wordt gevoerd. Dit betekent dat een variant op de publiekprivate grondexploitatie als basis voor de samenwerking moet dienen.

Gezien de ontwikkelingen na de krediet crisis zijn er nieuwe varianten voor PPS modellen ontwikkeld: het Bouwclaim model nieuwe stijl en twee varianten op de Joint venture; De Joint Venture light en het Alliantiemodel (Zeeuw & Franzen, 2009).

1. Bouwclaim nieuwe stijl

Gezien de huidige moeilijke tijden voor marktpartijen hebben veel partijen het moeilijk om financieringen rond te krijgen. Om minder geld in grondposities vast te zetten spannen marktpartijen zich in om grondposities over te laten nemen door gemeenten. Gemeenten kunnen deze gronden makkelijker en goedkoper financieren. Op het moment dat de marktpartij over gaat tot planrealisatie levert de gemeente de grondpositie terug aan de ontwikkelaar. De marktpartij blijft betrokken bij de programmering, planvorming en businesscase van de totale te ontwikkelende locatie. Daarnaast participeert de private partij, in tegenstelling tot het traditionele bouwclaim model, wel in de grondexploitatie.

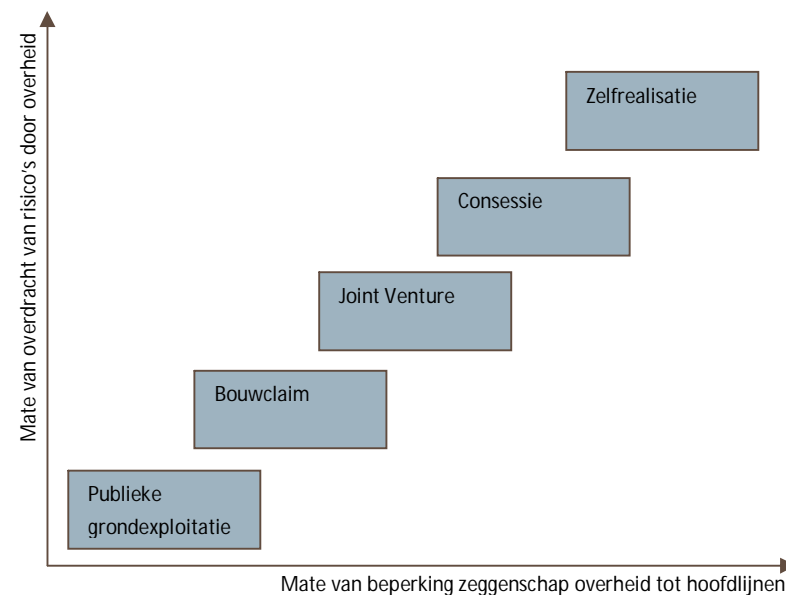


fig 4. Mate van overdracht van risico's en beperking van zeggenschap overheid tot hoofdlijnen (Oussoren, Peter TENMAN, 2010)

2. Joint-venture light

Bij de joint-venture light is sprake van een gemeenschappelijke publiek-private rechtspersoon (een bv). Deze werkt met een klein eigen vermogen. De taak van de joint venture is programmering, planvorming en businesscase op masterplan niveau voor een groter, complex gebied, met een lange doorlooptijd. De gemeente neemt de grondverwerving voor haar rekening. De samenwerking met de marktpartij(en) is niet vrijblijvend; zij treedt op als coproductant van het masterplan, de businesscase en het proces. De marktpartij betaalt een evenredig deel van de plan- en proceskosten. Daar staat tegenover dat de marktpartij het recht krijgt een deel van het totale

gebied tegen marktconforme condities te realiseren. Andere, binnen het masterplan, geconditioneerde plandelen kunnen bijvoorbeeld als tender uitgeschreven worden. Hierbij kunnen andere marktpartijen in beeld komen. De gebiedsontwikkeling profiteert van de kennis en kunde van de geselecteerde marktpartijen. De marktpartij loopt minder risico en heeft minder vermogensbeslag; daarom krijgt zij een kleiner aandeel in de daadwerkelijke ontwikkeling en in het verdienpotentieel.

3. Alliantie model

Met het alliantiemodel is in Nederland ervaring opgedaan bij de complexe infrastructuurprojecten. Overheidspartijen en marktpartijen werken in beginsel volgens de klassieke taakverdeling met een gemeentelijke Grondexploitatie en een Vastgoedexploitatie die gevoerd wordt door private partijen. Ook hier benut men synergiemogelijkheden in programmering, planvorming en businesscase. De publieke en private deelnemers brengen risico's en verdienpotenties in beeld en wijzen toe. Daarvoor in aanmerking komende risico's en potentiële voordelen worden echter gedeeld. Wie beter presteert dan afgesproken krijgt een beloning, in het omgekeerde geval volgt een boete. Daartoe wordt een (risico)fonds ingesteld. De inhoudelijke en financiële afhankelijkheid van elkaar krijgt zo selectieve invulling. In het Alliantiemodel is het de bedoeling dat geselecteerde marktpartijen het hele gebied realiseren.

In het alliantie model worden afroomregelingen op prestaties afgesproken. Dit kan wellicht interessant zijn voor duurzame gebiedsontwikkelingen. Meerwaarde creatie, bijvoorbeeld door ingrepen in de fysieke omgeving of sociale investeringen, kunnen achteraf worden verrekend middels het alliantie contract.

Alle drie de nieuwe modellen kennen de volgende elementen:

- Profiteren van elkaars kennis en kunde;
- Aanpassen van risicoprofielen;
- Minder vermogensbeslag voor de marktpartijen.

4. Partijen

Om te kunnen bepalen welke partijen deel moeten nemen aan de moet in de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling een inventarisatie gemaakt worden van alle actoren die belang kunnen hebben bij de gebiedsontwikkeling. Daarnaast moeten risico's voor de ontwikkeling worden geïnventariseerd. Het kan zijn dat er risico's zijn die niet beheerst kunnen worden door de aanwezige belanghebbende partijen of dat de risico's te groot zijn om door deze partijen beheerst te worden. In dat geval moeten partijen die hier wel geschikt voor zijn benaderd worden om deel te nemen aan de samenwerking.

Partijen met belangen bij duurzame gebiedsontwikkelingen en procedurele belangen en kansen zijn:

Gemeenten

Gemeenten kunnen de kans aangrijpen om in duurzame gebiedsontwikkelingen met een duurzame gebiedsexploitatie maatschappelijke partners meer aan te spreken en uit te dagen als ondernemers. Gemeenten moeten hiervoor hoofdlijnen van beleid verbinden met dynamiek in het veld. Op deze manier kunnen zij allerlei maatschappelijke doelen, zoals een vitale lokale economie, het verhogen van de veiligheid en de gezondheid van de wijk bewerkstelligen.

Beleggers en woningbouwcorporaties

Beleggers en woningbouwcorporaties kunnen de duurzame gebiedsexploitatie binnen duurzame gebiedsontwikkelingen als business model gebruiken. De investeringen in de wijk resulteren in rendement door de waardestijging vastgoedbezit. Er zijn ontwikkelingen gaande waarin Nederlandse investeerders gebruik maken van de uit Engeland overgenomen ESG-criteria, wat staat voor Environmental, Social and Governance. In de beleggingsanalyse en het beslisproces nemen beleggers een brede integratie van criteria op het gebied van milieu, maatschappij en ondernemingsbestuur mee. Dit leidt tot een uitgebreidere beoordeling van bedrijven, een beter risicobeheer en een snellere ontdekking van nieuwe mogelijkheden. (Pietersma, 2010)

Maatschappelijke instellingen

Voor maatschappelijke instellingen kunnen duurzame gebiedsontwikkelingen en de duurzame gebiedsexploitatie nieuw inzicht geven in wat andere partijen voor hen kunnen betekenen en wat zij voor anderen kunnen betekenen. De investeringen in het gebied resulteren in kostenbesparingen, doordat zij aangeven dat een goede woning en woonmilieu gelden als primaire randvoorwaarden voor het realiseren van hun doelstellingen. Hierbij kan gedacht worden aan instellingen in de sectoren gezondheidszorg, welzijn, onderwijs en veiligheid.

Lokaal georiënteerde ondernemers kunnen investeringen in wijk gebruiken om tot omzet verhoging van winkels of bedrijven te komen.

Bewoners

Bewoners worden producent van kwalitatieve omgeving en producent van zorg en/of overlast. Hierdoor krijgen zij een nieuwe rol en moeten serieus

genomen worden door organisaties. Bewoners kunnen ingezet worden ten behoeve van waardestijging, maar profiteren ook van waardestijging.

D. Voorbeeldprojecten duurzame gebiedsontwikkeling

In gebiedsontwikkelingen wordt door middel van sociale en fysieke interventies gezocht naar een evenwicht in tussen de pijlers mens, leefmilieu en welvaart. In 2008 heeft de werkgroep sociaal-fysieke wijkaanpak van de G27³ in samenwerking met KEI, kenniscentrum stedelijke vernieuwing een onderzoek gedaan naar drie wijken waar sociale en fysieke investeringen werden gecombineerd in herstructureringsprojecten. Er werden drie projecten geselecteerd waarbij al enige tijd sprake is van een sociaal-fysieke samenwerking en eerste resultaten zichtbaar zijn. Dit zijn de projecten Emmen Revisted (drie wijken in Emmen), Oud Krispijn (Dordrecht) en de Rivierenwijk (Deventer).

Vanuit dit onderzoek wordt gefocust op duurzame gebiedsontwikkeling en vraag hoe private partijen hieraan te committeren zijn. De volgende onderwerpen die onderdeel uitmaken van de projecten zijn in dit kader van belang :

³ De G27 is een samenwerkingsverband van 27 grote steden die betrokken zijn bij het grotestedenbeleid. In de G27 bundelen deze steden hun krachten om kennisuitwisseling te bevorderen en gezamenlijke belangen bij het Rijk te behartigen (Doms, Gelissen, & Helleman, 2008).

- Wat zijn de beweegredenen om te starten met de gebiedsontwikkeling?
- Is er sprake van sociale- en fysieke investeringen?
- Is er sprake van investeringen in de pijlers mens, leefmilieu en welvaart?
- Welke partijen zijn betrokken in de projecten en wat zijn hun beweegredenen?
- Hoe is de samenwerking geregeld?
- Hoe is de financiering en risicoverdeling van duurzame pijlers geregeld?
- Wat is de waardestijging die heeft plaatsgevonden?
- Hoe zijn de baten uit de waardestijging verdeeld?
- Wat zijn de belangrijkste lessen die geleerd zijn van de deelnemende partijen in de gebiedsontwikkeling?

De beantwoording van de vragen is in bijlage D weergegeven. De lessen en conclusies worden in de volgende alinea beantwoord

Lessen praktijkvoorbeelden

De aanpak van de drie cases zijn zeer verschillend. Zij verschillen het meest in organisatievorm en financiering. De verschillende vormen zijn sterk afhankelijk van de condities waaronder de ontwikkeling plaats vindt.

Het belang van de *menselijk factor* in de samenwerking en het belang van het gevolgde *proces* komen in alle drie de cases terug. In de drie cases ontstaat de ontwikkeling in overleg tussen gemeente en corporaties en wordt de businesscase vormgegeven door intensieve bewonersparticipatie. De ontwikkeling wordt getrokken door mensen die gepassioneerd aan het project werken, oprecht geïnteresseerd zijn in wat er gebeurt in de wijk en die in vertrouwen kunnen samenwerken. In het project Oud Krispijn was het vertrouwen tussen de private partijen in eerste instantie minder. Dit is

opgelost door een de condities te veranderen en een gezamenlijke WOM⁴ op te richten.

De vier constante factoren die van belang zijn voor herstructurering van de drie gebieden zijn:

- *Organisatie*: een heldere organisatie vorm met onderling vertrouwen zorgt voor legitimiteit;
- *Financiering*: op basis van de inhoud worden de randvoorwaarden voor de financiering bepaald;
- *Methode*: een proces gerichte ontwikkelingsmethode met een grote rol voor bewoners;
- *Mensen*; het succes wordt sterk bepaald door de persoonlijkheid, durf en competenties van mensen;

(Doms, Gelissen, & Helleman, 2008)

Uit de voorbeeldprojecten blijkt dat het voor het welslagen van belang dat partijen elkaars meerwaarde leren kennen en hierop durven te vertrouwen. Zo kan men komen tot een gezamenlijk gedragen plan op hoofdlijnen voor het gebied. Hierbij moet niet te snel overgegaan worden naar het punt van onderhandelen en rekenen. Tijdens de financiële onderhandeling is het voor het welslagen van het plan van belang dat er vooral vanuit het gebied en niet vanuit de positie van de partijen naar het financiële vraagstuk wordt gekeken.

Openheid, resultaatgerichtheid en onthechting zijn belangrijke voorwaarden voor een succesvolle casus. Snelle resultaten in de vorm van kleinschalige zichtbare projecten, die niet teveel financiële middelen vragen kunnen als

⁴ Wijk Ontwikkelings Maatschappij: een gezamenlijke exploitatie en een gezamenlijk beheer van de totale voorraad huurwoningen in het gebied.

spin-off werken voor de verdere gebiedsontwikkeling. Zij dragen bij in het creëren van draagvlak.

E. Analyse kader voor cases

Vanuit het literatuuronderzoek blijkt dat er drie typen duurzame gebiedsontwikkeling zijn. Transformatie, waardegroei en waardebehoud. Voor dit onderzoek zijn de twee eerste typen interessant omdat hier sprake is van een waardecreatie door sociale en fysieke investeringen in de pijlers mens, leefmilieu en welvaart.

Met het oog hierop zijn twee cases geselecteerd. De eerste case is Hoogvliet. Hier is ingezet op de waardegroei in het gebied. De tweede case is het transformatiegebied Laakhaven West. De projecten lopen respectievelijk circa 12 en 9 jaar.

Vanuit het literatuuronderzoek blijken een aantal aspecten van belang te zijn voor het welslagen van duurzame gebiedsontwikkelingen:

- Het belang van de participerende partijen
- De samenwerking en hoe de financiering en risicoverdeling contractueel is vastgelegd
- Het investeren in de pijlers mens, leefmilieu en welvaart
- Het creëren van waardestijging
- Het verdelen baten uit de waardestijging

Om de context van de cases helder te krijgen wordt per case gestart met een inleiding en de situatie beschrijving van de problematiek van het gebied.

Vervolgens worden de aanwezige partijen benoemd en hun beweegredenen om te participeren in de gebiedsontwikkeling benoemd en de samenwerking beschreven. Hierna wordt ingegaan op de balans tussen de sociale en fysieke investeringen in de pijlers van duurzame gebiedsontwikkeling. Tenslotte wordt ingegaan op de financiering, risicoverdeling en de verdeling van baten binnen het project.

iii. empirisch deel

- A. Hoogvliet
- B. Laakhaven

A. Hoogvliet

Terugkijkend op de afgelopen twaalf jaar geeft Jon van Eenennaam (directeur herstructurering Hoogvliet bij Woonbron) aan: "In 1998 werd het besluit genomen Hoogvliet te gaan herstructureren met behoud van sociale samenhang. We dachten toen dat een periode van tien jaar wellicht optimistisch, maar haalbaar zou zijn. Nu, twaalf jaar later, is Hoogvliet veranderd, niet alleen zijn en worden de flats van weleer gesloopt en is het groene karakter de stedenbouwkundige drager voor het nieuwe Hoogvliet, ook is er aanbod voor een bredere laag van de bevolking. Het was het waard erover te dromen, ervoor te werken, te zwoegen, tegenslagen met elkaar te delen en de successen te vieren. Nu nog acht jaar doorzetten. En daar heb ik alle vertrouwen in." (woonbron, Jon van Eenennaam neemt afscheid van Hoogvliet, mei 2010)

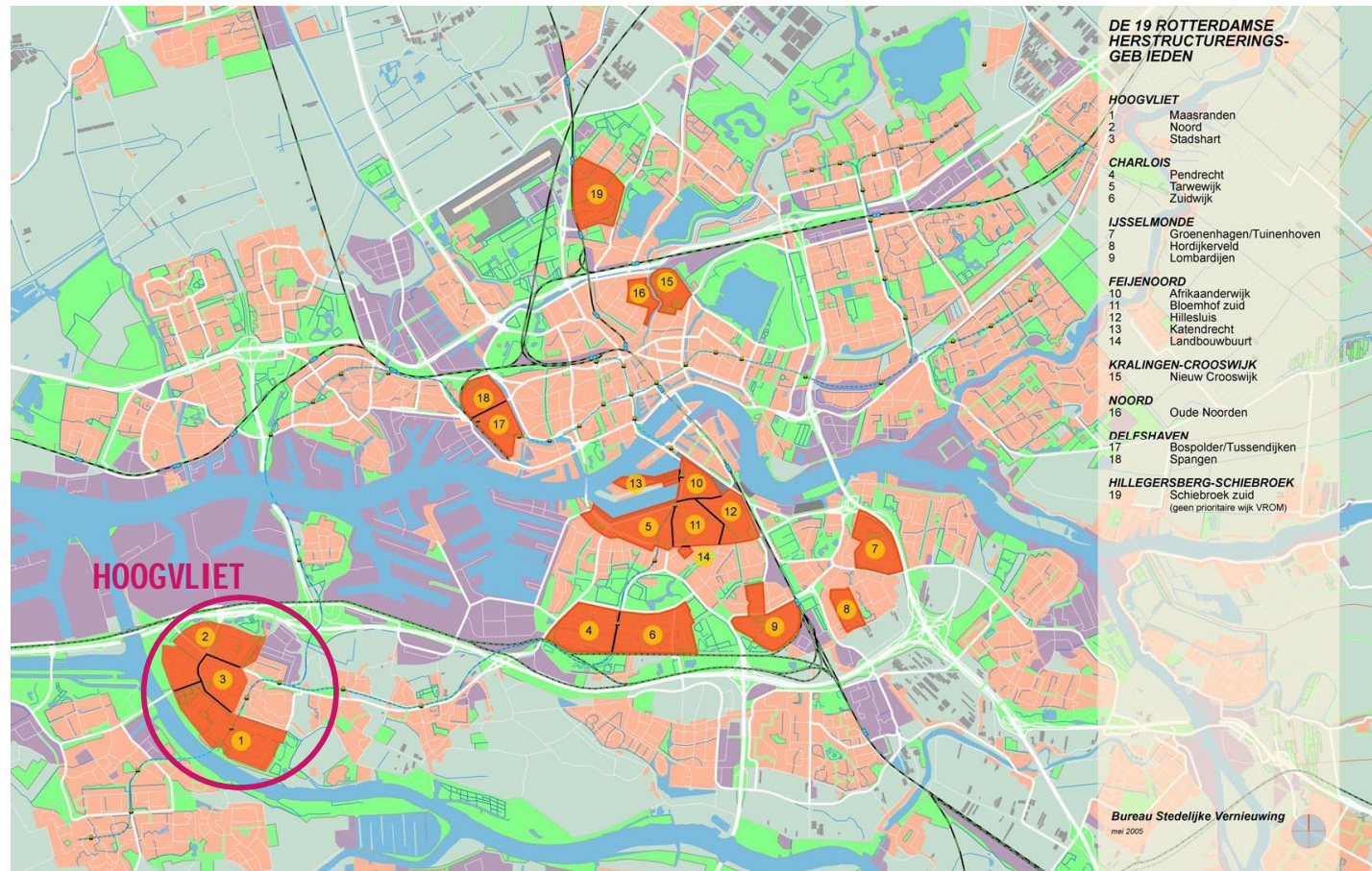


fig 5. De 19 Rotterdamse herstructureringsgebieden (KEI)

1. Situatie beschrijving

Hoogvliet is een Rotterdamse deelgemeente ten zuidwesten van de stad (zie figuur 5). Hoogvliet wordt omringt door industrie, haventerreinen, de Oude Maas, de A15 en polderlandschap. Na de tweede wereldoorlog maakte de industrie in de Botlek en Pernis een sterke groei door. Er werd besloten om Hoogvliet te transformeren naar een woonstad voor de petrochemische en Shell-medewerkers zodat zij in de directe nabijheid van hun werk konden wonen in een groene omgeving. "Het motto van de stedenbouwkundige was dat als je boven woont, je ook recht op een tuin hebt." (Geraerts, 2010). De wijk is opgebouwd volgens de na-oorlogse CIAM⁵ uitgangspunten waarbij een strikte scheiding van wonen, werken, verkeer en recreëren werd toegepast. De wijk kent drie soorten woningen: veel goedkope, kleine portiekwoningen, galerijwoningen (32% zonder lift) en eengezinswoningen. Meer dan 80% van de woningen is een huurwoning en 75% valt in de sociale sector (Helleman, 2001).

Begin jaren '70 ontstaan er problemen in Hoogvliet. Mensen uit de hogere inkomensgroepen, die vanuit een goedkope (huur) woning willen doorstromen naar een grotere woning met tuin, kunnen niet terecht in Hoogvliet. Mede dankzij de toegenomen mobiliteit is het voor deze groep mogelijk om uit te wijken naar de omringende steden Spijkernisse en Hellevoetsluis. Deze gebieden kennen een hogere woonkwaliteit en daar worden wel voldoende eengezinswoningen aangeboden. Anderen groepen trekken weg uit Hoogvliet wegens de afnemende behoefte aan arbeidskrachten in de petrochemische industrie in Pernis.

⁵ Congrès Internationaux d'Architecture Moderne (CIAM) was een groot internationaal platform dat in de eerste helft van de twintigste eeuw een grote stempel heeft gedrukt op het architectuurdebat. Dit platform bestond van 1928 tot 1959 (wikipedia).

Tussen 1976 en 1985 vertrekken ca. 6.000 mensen uit Hoogvliet (Veldboer, 2007). De leegstand wordt zo veel mogelijk gevuld. De instroom die plaats vindt en de overblijvers in Hoogvliet zijn probleemgezinnen die elders niet terecht kunnen. Er ontstaat een concentratie van lage inkomens, ouderen, eenoudergezinnen en allochtonen (vooral Antillianen). Lang niet alle woningen die vrij komen worden opgevuld: In 1999 staan ongeveer 800 van de ca. 17.000 woningen langer dan twee jaar leeg (Helleman, 2001). De leegstand heeft negatieve gevolgen op het imago van het gebied, het economische vestigingsklimaat voor bedrijven en de economische draagkracht voor buurtwinkels.

De leegstand en werkloosheid die in de wijk heersen hebben negatieve gevolgen voor de leefbaarheid. Daarnaast ontstaan veel problemen door drugsgebruik en criminaliteit. Hoogvliet wordt "een perifere restwijk van Rotterdam met een aantrekkingskracht op huurders die elders in de stad niet terecht konden." (Hoogvliet, 1999). Een weergave van de situatie in 1996 is gegeven in het krantenartikel in bijlage C.

Eind 1998 wordt op initiatief van Maasoevers, tegenwoordig Woonbron, gestart met de grootschalige herstructurering van de wijk. Het perspectief was om binnen tien jaar deze herstructurering te voltooien. Erik Geraerts wordt benoemd als projectleider Landenbuurt "om de sociale, informele infrastructuur te versterken" als onderdeel van het programma "Hoogvliet aan zet." Als antwoord op een televisiedocumentaire waarin Hoogvliet wordt afgeschilderd als eerste Antilliaanse Ghetto in Nederland, verschijnt in 1999 onder wethouder Meijer de "Strategische wijkaanpak Hoogvliet; Hoogvliet: eigennuttige stad" met Geraerts als sectorhoofd projecten. Het doel is om van de deelgemeente weer een plaats te maken in de regio, waar het voor iedereen lekker wonen is. De aanpak stuurt aan op een verbreding van het sociale beleid. (Geraerts, 2010). Traditioneel gezien is sociaal beleid gericht op

het bestrijden van achterstanden. In de optiek van de Rotterdamse wijkaanpak gaat het om een stimulerende en opbouwende werking van de sociale pijler, die vanuit de sociale invalshoek bijdraagt aan een primair fysieke operatie. Vanwege deze benadering wordt Hoogvliet door het ministerie van VROM en VWS aangewezen als voorbeeld in de sociaalfysieke wijkaanpak (KEI).

Zowel bij de gemeente als bij de woningbouwcorporaties wordt de urgentie van interventie in Hoogvliet benoemd. De wijkaanpak wordt gedragen door initiatiefnemer Woonbron, de deelgemeente en later de dan nog kleinere corporatie Vestia. De corporaties bezitten gezamenlijk vrijwel alle woningen en de hier ondergelegen gronden. Dit zijn de woningen waarin de mensen die problemen en overlast veroorzaken in wonen. De deelgemeente is eigenaar van het openbaar gebied en de problemen die zich hier afspelen.

De keuze die wordt gemaakt is om alle woningen kleiner dan 54 m² te slopen (ca. 5000 woningen) en 2000 vier- of vijfkamerwoningen in de verkoop te zetten. Van de woningen die worden terug gebouwd valt de helft in een duurdere prijsklasse.

2. Partijen en beweegredenen

Het Huidige *Woonbron*, destijds Maasoevers Hoogvliet en de deelgemeente Hoogvliet liepen midden jaren 90 tegen grote problemen aan in de wijk. Er heerste veel leegstand, er waren veel probleemgevallen in de wijk en er was sprake van veel overlast door drugs en criminaliteit. Iedereen die kon, zowel huishoudens als particulieren, trok weg uit Hoogvliet. Door beide partijen werd het probleem erkend, was de urgentie hoog om dit op te lossen en was er wederzijds begrip voor elkaars problemen. (Geraerts, 2010).

Ook de burgers die nog in de wijk woonden waren van mening dat er iets moest gebeuren. De documentaire die heel Hoogvliet in een negatief daglicht zette was aanleiding voor inwoners van de betere delen om, tegen het negatieve imago wat ontstond, te ageren en te willen participeren in de planvorming.

Hieronder volgt een overzicht van de meest belangrijke partijen die hebben bijgedragen aan de gebiedsontwikkeling in Hoogvliet. Projectontwikkelaars zijn hier buiten gehouden omdat zij niet hebben geparticipeerd in de gebiedsontwikkeling. Zij hebben enkele kleine deelplannen uit de gebiedsontwikkeling voor hun rekening genomen middels opstalontwikkeling.

Deelgemeente Hoogvliet

De deelgemeente Hoogvliet heeft een eigen raad, een dagelijks bestuur en een ambtelijke organisatie. Een twaalf jaar durende politiek stabiele situatie met de lokale partij "IBP" als grootste partij heeft positief bijgedragen aan de herontwikkeling van Hoogvliet. Hans Elemans, de voorzitter van deze partij heeft hierin een cruciale rol gespeeld. Sinds mei 2010 maakt de IBP geen onderdeel meer uit van de lokale coalitie. Op ambtelijk niveau is Eric Geraerts de constante factor. Hij is sinds '98 verantwoordelijk voor de sociale informele infrastructuur in de wijk (Geraerts, 2010). De deelgemeente Hoogvliet, heeft gesteund door de bevolking en in samenwerking met de corporaties in Hoogvliet veel initiatieven genomen om de herstructurering ingrijpend aan te pakken. Middels een gezamenlijk plan wat gepresenteerd is aan de Gemeente Rotterdam hebben zij de steun van de gemeente gekregen. De deelgemeente is achter de plannen van de corporatie gaan staan omdat, voordat sociaal investeren effect kan hebben, het van belang is dat mensen plezierig kunnen wonen en dat de hoge mutatiegraad afneemt. Daarnaast kon de deelgemeente zich vinden omdat er voldoende woningen terug gebouwd

werden in de sociale sector (40%). (Helleman, 2001). "Dit is voor die tijd zeer ongebruikelijk", aldus Geraerts tijdens een gesprek. "In de begin jaren van de herstructurering van Hoogvliet was het gebruikelijk dat sociale woningen 1 op 1 terug werden gebouwd. Gezien de situatie in Hoogvliet was dit niet haalbaar. De sociale structuur van de wijk moest doorbroken worden door ook voor andere doelgroepen te bouwen. Naar de gemeente toe is een enorme lobby gevoerd om dit voor elkaar te krijgen." (Geraerts, 2010)

Woonbron Hoogvliet

Woonbron, voorheen Maasoevers, is initiatiefnemer van de herstructurering in Hoogvliet. Zij hadden te maken met veel leegstand van hun eigendom en een hoge mutatiegraad van huurders. Door de leegstand en het slechte imago van de wijk zagen zij de waarde van hun bezit dalen. Woonbron bezit 50.000 woningen in Rotterdam, Spijkerisse en Delft (www.woonbron.nl, 2010). Hiermee is Woonbron een van de grotere corporaties in Nederland. In Hoogvliet bezit Woonbron ruim 7000 woningen op eigen gronden. Bij de start van de herstructurering was Woonbron de grootste corporatie in het gebied. Belangrijk voor het succes van de herstructurering was dat Martin Kromwijk en Hans Elemans op een lijn zaten wat betreft de urgentie van de herstructurering en dat er sprake was van wederzijds begrip voor elkaars belangen. Het OBR doet voor Woonbron de Grondexploitatie. (Geraerts, 2010). De herontwikkeling wordt verzorgd door het ontwikkelbedrijf van Woonbron, Convide Vastgoedontwikkeling. Martin Kromwijk is een van de constante factoren in de herstructurering van Hoogvliet. Naast de fysieke pijler besteed Woonbron veel aandacht aan de sociale pijler en leefbaarheid. Het uitgangspunt bij de herstructurering is voor Woonbron: "het behoud van de sociale samenhang" (Helleman, 2001)

Vestia

Vestia, voorheen Estrade wonen, was ten tijde van de start van de herstructurering de kleinere corporatie in Hoogvliet. Momenteel zijn Woonbron en Vestia ongeveer even groot met ca. 7000 woningen in Hoogvliet. Landelijk gezien is Vestia de grootste corporatie van Nederland met ca. 80.000 woningen. Vestia draagt zelf zorg voor de grondexploitatie onder zijn ontwikkelingen in Hoogvliet.

dS+V

De Dienst stedenbouw en Volkshuisvesting (dS+V) van Rotterdam is verantwoordelijk voor het bestemmingsplan, de inrichtingsplannen voor de buitenruimte en de stedenbouwkundige plannen. Zij begeleidt de ontwikkelende partijen bij de planvorming in opdracht van de deelgemeente Hoogvliet. dS+V zit momenteel in een fusietraject met het OBR en Gemeentewerken.

OBR

Het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) is verantwoordelijk voor de gronduitgifte en de grondexploitatie van de openbare ruimte en de gronden onder de ontwikkelingen van Woonbron. Daarnaast is het OBR de ontwikkelaar van het stadshart. Het OBR voert economische en ruimtelijke programma's uit gericht op de wijkeconomie. Het OBR zit in de herontwikkeling van Hoogvliet anders aan tafel dan in andere herontwikkelingen doordat de grond voor het grootste deel in handen is van de corporaties.

Momenteel zit het OBR in een fusie traject met dS+V en Gemeentewerken.

Gemeentewerken

Gemeentewerken Rotterdam richt zich op het vorm geven aan Rotterdam en Rotterdam in vorm houden. Momenteel zijn zij aan het fuseren met de diensten dS+V en OBR. Gemeentewerken is onderverdeeld in drie sectoren, te noemen: Buitenruimte, Bijzondere Diensten en het Ingenieursbureau. Elke sector heeft zijn eigen specialismen. Van het beheer en onderhoud van wegen, groen, speelwerktuigen en riolen, tot het regisseren van grootschalige infrastructurele projecten. Deze dienst is bij de herontwikkeling van Hoogvliet betrokken bij de uitwerking van de inrichtingsplannen op een praktisch niveau.

Bewoners

De bewoners van Hoogvliet zijn samen met de deelgemeente en de corporaties een van de belangrijkste partijen in de herstructurering. Omdat veel gebieden met veel leegstand, verval en criminaliteit te maken hebben, zijn bewoners zich er van bewust dat de herstructurering van Hoogvliet noodzakelijk is. Van het begin af aan zijn zij bereid geweest te participeren aan de herontwikkeling. Al in een vroeg stadium zijn de bewoners betrokken bij de planvorming.

3. Samenwerking

Samenwerking tussen professionele partijen

De samenwerking in Hoogvliet wordt gekenmerkt door vertrouwen, gedrevenheid en begrip. De deelnemende partijen hebben een gezamenlijk doel voor ogen en gezamenlijke belangen.

Dit maakte het makkelijk om een coalitie te vormen tussen de deelgemeente en de corporaties. Pas na 2002 is het OBR in beeld gekomen als vierde partij.

Tot 2002 heeft de lokale coalitie van woningbouwcorporatie en deelgemeente gewerkt aan de planvorming met gemeenschappelijk draagvlak. Deze consensus tussen grondeigenaren en deelgemeente maakt dat de deelgemeente een goede partij voor het OBR is.

Vanaf 2002 treden dS+V en het OBR toe tot de stuurgroep. Het doel is om de lijn die is uitgezet vast te houden. Een nadeel hierbij is dat de projectleider van dS+V iedere 3 jaar moet wisselen.

Samenwerkingsovereenkomst

De samenwerking tussen partijen is vastgelegd in Samenwerkingsovereenkomsten (SOK) tussen de verschillende partijen. Er is voor iedere partij een aparte samenwerkingsovereenkomst gesloten met het OBR. Sabina v/d Spek, projectleider van het OBR, geeft aan dat dit makkelijker was dan 1 SOK voor het geheel. "Er bestaat wel een sociale binding en controle tussen de woningbouwcorporaties." De twee corporaties werken alleen volgens een andere manier: Woonbron brengt zijn bezit in en neemt bouwrijpe gronden af bij het OBR middels een soort bouwclaimmodel. Vestia herontwikkeld zijn bezit helemaal zelf bij de flats waar veel overlast is en voert zelf de grondexploitatie.

Voor de positie van de woningbouwcorporaties geldt dat zij eigenaar waren van de gronden onder hun bezit. Hierdoor kunnen zij veel daadkracht tonen zonder dat ze afhankelijk zijn van de gronduitgifte van het OBR. De corporaties zaten hierdoor ook stevig aan tafel in de onderhandelingen: Het OBR heeft weinig keuze in de partijen waarmee ze zaken doen in Hoogvliet. Dit maakt het proces overzichtelijk.

In de SOK zijn afspraken gemaakt over duurzaamheid, sociale en fysieke aspecten en de uitvoering hiervan. het bouwprogramma voor de lange termijn

is vastgelegd en hoe omgegaan wordt met de waardecreatie. Bouwprogramma, de fasering en grondafdracht zijn opgenomen.

De corporaties zijn verantwoordelijk voor het bouwprogramma en de fasering. De deelgemeente is verantwoordelijk voor de sociale elementen. Ondanks deze verdeling op hoofdlijnen nemen de corporaties wel veel sociale elementen voor hun rekening. Een voorbeeld hiervan is Woonbron; zij neemt veel verantwoordelijkheid op het gebied van sociale samenhang en scholing. Een voorbeeld hiervan is dat zij het initiatief tot het ontwikkelen van de CAMPUS⁶, een project om de scholingsinfrastructuur in Oudeland te versterken. Het project was niet haalbaar, maar Woonbron heeft dit nu overgenomen, omdat zij het met het oog op de sociale structuur en de mogelijkheden om te stijgen op de sociale ladder, dit project heel noodzakelijk vinden. Momenteel wordt door Woonbron gewerkt aan de financiering van het project middels een goedkope bedrijfslening via het waarborgfonds

Grondexploitatie (GREX)

Anders dan in Hoogvliet-Noord is in Hoogvliet-Zuid gekozen om samen met de woningbouwcorporaties een gemeenschappelijke GREX te voeren. Sabina v/d Spek geeft aan zeer blij te zijn dat dat in haar gebied, Hoogvliet Noord niet zo gaat. Door zelf de gemeentelijke GREX te voeren kan het proces veel makkelijker en sneller doorlopen worden. "Vooraf zijn goede afspraken gemaakt over het berekenen van een residuele grondwaarde. Op deze manier wordt ook de verhoging van de grondwaarde meegenomen." Momenteel probeert de deelgemeente het openbaar vervoer in de wijk beter te krijgen.

⁶ CAMPUS is een multifunctionele accommodatie met drie scholen, sport, cultuur, woningen en werken.

Dit is echter een maatregel die niet terug te vinden is in de verhuurprijzen. V.d. Spek geeft aan dat er rekening mee gehouden moet worden dat in Hoogvliet geen "doorsnee" mensen wonen. Dit betekent dat woonkwaliteiten ook niet zo gewaardeerd worden als normaal gesproken. Er moet kritisch gekeken worden naar de meerkosten die gemaakt worden. De afweging of iets wel of niet terugverdient wordt in de toegevoegde waarde van de woningen, of door de toegevoegde maatschappelijke waarde, ligt hierdoor in deze wijk anders.

Samenwerking tussen professionele partijen en bewoners

In de samenwerking tussen corporaties, gemeenten en bewoners is onderscheid te maken in formele en informele circuits.

Formeel circuit

In de formele circuits zijn de bewoners vertegenwoordigd in Bewonersraden per wijk en klankbordgroepen per complex. Daarnaast is er door de gemeente een platform voor alle inwoners georganiseerd: het Wijkoverleg beheer (WOB). De bewonervertegenwoordigingsorganen bestaan vooral uit blanke autochtone 55+-ers.

Informeel circuit

Door de deelgemeente is middels het informele circuit veel energie gestoken in het betrekken van de autochtone en allochtone jongeren en Antilliaanse inwoners van Hoogvliet, bijvoorbeeld middels de portiekgesprekken, de "Opzoomerbus" en bewonersavonden. Een ander voorbeeld zijn cursussen over herstructurering. De cursussen zijn gericht op met name allochtonen. Tijdens de cursus staan taal en participatie centraal. De bewoners worden enthousiast gemaakt voor de herstructurering, leren hoe ze gebruik kunnen

maken van inspraakmogelijkheden, hoe ze de planvorming kunnen beïnvloeden, maar worden ook begrippen in relatie tot de herstructurering uitgelegd.

Dat deze opzet slaagt blijkt uit de aansluitende opkomst van een informatieavond over de planvorming op Oudeland, een wijk in Hoogvliet: 40% van de 200 deelnemende bewoners was allochtoon.

Deze bijeenkomst karakteriseert ook de mate van het betrekken van bewoners: tijdens de bijeenkomst presenteerden drie bureaus hun plannen voor de wijk. De bewoners konden met behulp van stemkastjes per plan een score geven op acht verschillende thema's. Op basis van deze scores werd door de bewoners een plan geselecteerd. Geraerts geeft aan dat de ontwikkelaars en de deelgemeente vooraf voor een ander plan hadden gekozen dan de bewoners deden. Alhoewel er vooraf duidelijk aan de bewoners was aangegeven dat de einduitslag van de avond de status van advies zou hebben en niet van een besluit, heeft de gemeente toch de keuze van de bewoners overgenomen. (Geraerts, 2010)

Dit karakteriseert de mate waarin bewoners gedurende het hele proces bij de herstructurering zijn betrokken.

Sociaal plan

Om tijdens het herstructureringsproces tussen de huurders van Woonbron en Woonbron formele afspraken te maken, heeft Woonbron een sociaal plan opgesteld voor de bewoners. Dit is een privaatsrechtelijke overeenkomst. De Vereniging van Bewonersraden kan op basis van het plan Woonbron aanspreken op afspraken als deze niet worden nagekomen. De belangrijkste aspecten die vastgelegd zijn in het plan, zijn:

- Iedere Hoogvlieter heeft recht op herhuisvesting in een betaalbare woning in Hoogvliet.
- Iedereen die moet verhuizen wegens sloop van zijn huidige woning krijgt een urgentieverklaring bij de zoektocht naar een nieuwe woning, een verhuisvergoeding van ca. € 2.500,- en een renteloze lening van ca. € 1.700,-.
- Iedereen heeft recht op het behoud van leefbaarheid in en nabij de slooplocaties.
- Bewoners hebben het recht op informatie over de laatste ontwikkelingen en voortgang van de herstructurering.
- Bewoners hebben recht op bewonersparticipatie. Hieronder wordt zeggenschap over de stedenbouwkundige structuur en de indeling van hun nieuwe woning.

Het sociaal plan geeft de bewoners van Hoogvliet tijdens de onzekere tijden van de herstructurering zekerheid over hun woonsituatie. Daarnaast vergroot het de voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van de corporatie. (Helleman, 2001).

Samenwerking tussen private projectontwikkelaars en de stuurgroep

Private partijen worden per ontwikkeling geselecteerd door het OBR. Zij komen in de stuurgroep voor de presentatie van de plannen. Wanneer plannen stagneren denkt de deelgemeente actief mee in hoe problemen kunnen worden opgelost. Voorbeeld is bijvoorbeeld het verkopen van woningen aan een zorgpartij die de deelgemeente er bij haalt.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur van de herstructurering in Hoogvliet heeft zich ontwikkeld en aangepast aan de fase waarin het project verkeerde. In de planfase was er sprake van een intensieve overlegstructuur. Nadat de uitgangspunten van de herstructurering waren vastgelegd in samenwerkingsovereenkomsten is de overlegstructuur vereenvoudigd naar een meer uitvoeringsgerichte organisatie en is de overlegfrequentie sterk terug gebracht.

4. pijlers van duurzaamheid

De wijkaanpak heeft een integraal karakter. Het hoofddoel is, zoals eerder genoemd, om de deelgemeente weer "een plaats in de regio te laten zijn, waar het voor iedereen, ongeacht afkomst, achtergrond en ontwikkeling, prettig wonen is; voor de Hoogvlieters zelf, maar ook voor de mensen van buiten." (Helleman, 2001). Naast het hoofddoel bestaan er een aantal subdoelen die ingedeeld kunnen worden naar de door Hoogvliet benoemde pijlers; fysiek, sociaal, economisch en een door Hoogvliet geïntroduceerde pijler: communicatie. Deze pijler is toegevoegd omdat men van mening was dat communicatie essentieel was voor het organiseren van draagvlak voor de ontwikkeling en daarom apart genoemd moest worden. Dit zie ik echter meer als een drager van de andere pijlers. De pijlers hangen nauw met elkaar samen. De wijkaanpak en de verdeling over de pijlers is weergegeven in figuur 6.

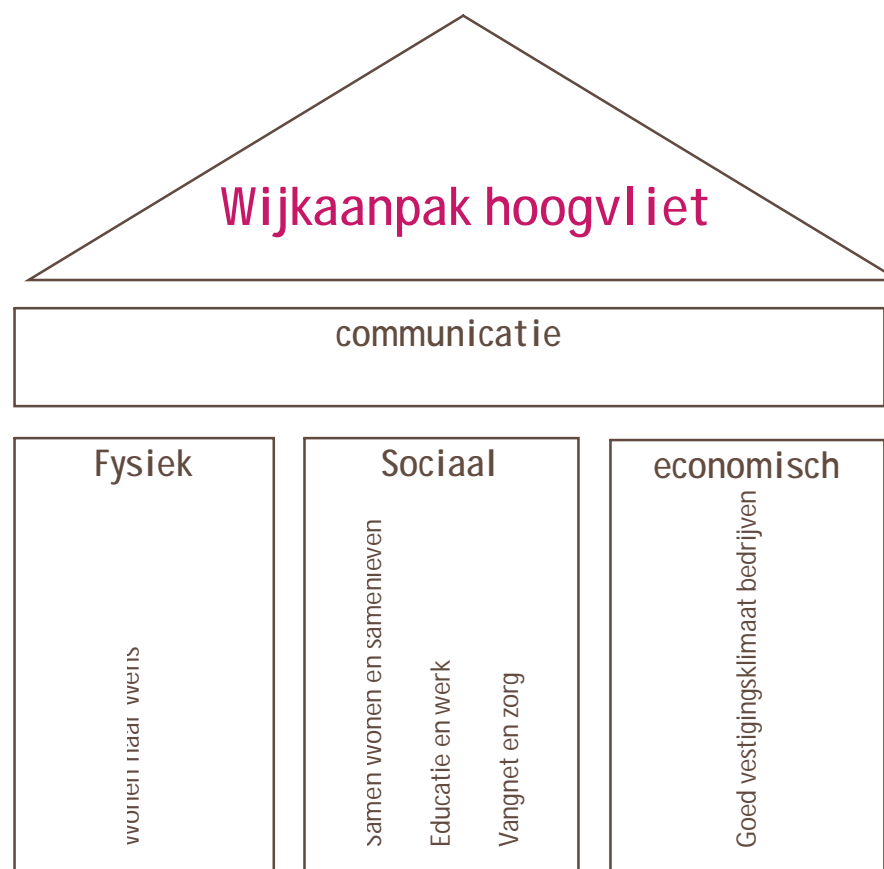


fig 6. Pijlers wijkaanpak Hoogvliet

Fysiek

Wonen naar wens

Het doorbreken van de eenzijdige woningvoorraad door de sloop van 5000 van de ca. 17.000 woningen. Het gaat hierbij om alle woningen die kleiner zijn dan 55 m². Daarnaast gaan 2000 huurwoningen in de verkoop. Ze worden te koop aangeboden aan de bewoner van de woning of gaan in de verkoop op het moment dat de huur van de woning wordt opgezegd.

De te slopen woningen zijn ingedeeld in twee fasen: De complexen waar uitstroom plaats vindt door de invoer van een huurstop vanaf 1999 of door een huurstop vanaf 2005. Het slooptempo is afhankelijk van de verhuizing van bewoners. Als de helft van de bewoners van een flat of in een te slopen gebied is verhuisd, wordt een sloopvergunning aangevraagd. De corporatie helpt de nog aanwezige bewoners door actief te bemiddelen bij het zoeken naar nieuwe woonruimte. (Geraerts, 2010). Zoals afgesproken in het sociaal plan met bewoners, wordt de leefbaarheid tot de sloop gegarandeerd. Tot de sloop wordt het regulier onderhoud aan slooppanden voortgezet, worden leegstaande woningen voorzien van verlichting, worden gordijnen opgehangen en wordt de tuin onderhouden.

Na de sloop worden ongeveer evenveel woningen terug gebouwd als dat er gesloopt worden. Bij het eerste sloop-nieuwbouw project "De Waaier" was het vanuit de gemeenteraad verplicht om een-op-een sociale woningen terug te bouwen. Dit heeft als resultaat dat de sociale problemen weer terug zijn in de toemalige nieuwbouw en dit gebied opnieuw herontwikkeld moet worden. (Geraerts, 2010). Wegens deze ervaringen is hierna de keuze gemaakt om nieuwbouwwoningen voor verschillende inkomens- en bevolkingsgroepen te realiseren. De kwaliteit van de woningen moet substantieel beter aansluiten

op de wensen van de huidige tijd en de tand des tijds kunnen doorstaan. De woningen zijn groter, hebben meer kamers, zijn vrij indeelbaar, hebben meer comfort, enz. Het tekort op de sociale nieuwbouwwoningen bedraagt per woning ca 50.000 euro.

De stedenbouwkundige opzet van de herstructurering ziet toe op het behoud en versterking van de aanwezige ruimtelijke opzet en groene kwaliteit van de openbare ruimte. De versterking vindt ondermeer plaats door de bestaande wijken beter te laten aansluiten op de omringende parken rondom Hoogvliet.

Sociaal

Het sociale programma kent drie hoofdthema's: *samenwonen & samen leven, educatie & werk en vangnet & zorg*. Hieraan is invulling gegeven middels buurtbemiddeling, bewonersparticipatie, een interventieteam van samenwerkende instanties, leefbaarheidscampagnes en door experimenten met leefstijlen van huurders. Het budget tussen 2001 en 2004 voor het sociale programma bedroeg circa zeven miljoen euro. Het sociale programma werd uitgevoerd onder de naam "Heel de buurt". Thema's die hierin centraal staan zijn zorg en de multiculturele ontwikkeling.

Bijzonder aan de sociale aanpak is dat de verschillende welzijnsinstellingen zoals de sociale dienst, politie, corporaties en de deelgemeente gezamenlijk de problemen willen oplossen en van "portiek tot portiek" bepalen of interventie nodig is en wat de beste manier, passend bij het huishouden, is om in te grijpen. "De bestanden van de verschillende instanties werden hierbij aan elkaar gekoppeld", aldus Geraerts. Om problemen op het gebied van

drugs overlast, criminaliteit en overlast van antilliaanse jongeren aan te pakken is ca. 3,2 mio euro beschikbaar gesteld tussen 2001-2007⁷.

Samen wonen en samen leven

Een goed woonmilieu ontstaat wanneer, naast de fysieke componenten, ook de sociale infrastructuur op orde is. (Helleman, 2001). Dit betekent dat er voorzieningen en recreatie mogelijkheden zijn. Er sprake is van een cultureel klimaat en de veiligheid gewaarborgd is. Om deze te waarborgen worden er door de woningbouwcorporaties wijk- en buurtconciërges ingezet naast het al aanwezige politietoezicht. (Geraerts, 2010). Daarnaast wordt ingezet op het in stand houden van de bestaande sociale samenhang. Dit is met name voor ouderen en alleenstaande moeders van groot belang.

Onder de mensen die moeten verhuizen wordt een individueel woonwensenonderzoek uitgevoerd. De resultaten hiervan vormen de grondslag voor herhuisvestingsmogelijkheden. De bewoners die in een sloopwoning wonen, wordt de mogelijkheid geboden om in Hoogvliet te blijven wonen. Het wordt, afhankelijk van hun voorkeur die blijkt uit het woonwensenonderzoek, een woning aangeboden in vrijkomende bestaande bouw, de sociale nieuwbouw of een mogelijkheid geboden om door te stromen naar een duurder huur of koopwoning elders in Hoogvliet.

Een ander aspect van "samen wonen en leven" is het op een plezierige manier met elkaar omgaan. Er wordt in het programma extra aandacht besteed aan de relatie tussen bewoners die van nature het verst van elkaar verwijderd zijn,

⁷ Het gemeentelijk budget tussen 2000-2004 voor Hoogvliet bedroeg ca. 36 miljoen (Hoogvliet, 1999)

om wederzijds begrip en respect te creëren. Hierbij gaat het om de groepen allochtonen versus autochtonen en jongeren versus ouderen.

Een aantal samenlevingsopbouwprojecten worden gestart, waaronder portiek gesprekken, huisbezoeken, het ontwikkelen van een cultureel centrum, projecten met jongeren en de organisatie van sloopfeesten. De sloopfeesten dienen als moment van bezinning met muziek en dans. Op deze manier konden de bewoners afscheid nemen van hun oude woningen en werd de start voor een nieuwe toekomst gemarkeerd.

Educatie en werk

Hoogvliet heeft een van de laagste percentages middelbaar en hoger opgeleiden van Rotterdam. 25% van de bewoners tussen 16 en 50 jaar heeft niet of alleen de basisschool doorlopen. Doordat de middelbaaropgeleiden vertrekken en lager opgeleiden zich in de deelgemeente vestigen, groeit dit percentage zolang er geen interventie plaats vindt.

Om de onderwijsachterstand weg te werken wordt in april 2000 een convenant gesloten tussen de betrokken besturen (basisscholen, voortgezet onderwijs, stichting welzijn, peuterspeelzalen, kinderopvang, jeugdzorg, deelgemeente en gemeente). Onder de titel "onderwijs kansen zone" gaan zij gezamenlijke kennis, middelen en financiën bundelen om maatregelen te kunnen versterken.

Voor- en vroegschoolse educatie wordt ingevoerd, naschoolse activiteiten worden georganiseerd, de zorgstructuur voor kinderen en ouders wordt versterkt en ouders worden meer betrokken bij de scholing van hun kinderen. Er wordt ca. 0,7 mio geïnvesteerd in het project.

Middels de bredeschool wordt leren breed uitgedragen en voor iedereen mogelijk gemaakt en door middel van werkgelegenheidsprojecten en startersbegeleiding worden mensen weer aan werk geholpen.

Momenteel vindt er een nog verdere upgrading van het onderwijs in de wijk plaats. De laatste stappen worden gezet om het project "CAMPUS" mogelijk te maken. Dit is een combinatie van onderwijs en wonen waar jongeren kunnen leren, werken en wonen en op een breed terrein hun vrije tijd kunnen besteden. De Campus is niet alleen toegankelijk voor jongeren, ook buurtbewoners kunnen gebruik maken van de sportfaciliteiten en het restaurant. De Campus wil bijdragen aan de ontwikkeling van jongeren en een plek zijn waar zij zowel kunnen leren als werken, toekomstplannen en ambities kunnen vervullen en tegelijkertijd invulling kunnen geven aan hun sociale leven in een moderne "snelle" maatschappij.

Vangnet en zorg

Binnen het cluster vangnet en zorg worden de kwetsbare groepen in Hoogvliet gestimuleerd in hun zelfredzaamheid en maatschappelijke participaties. Een van de kwetsbare groepen zijn de alleenstaande ouders. In Hoogvliet-Noord bestaat ongeveer 45% van de huishoudens uit alleenstaande, veelal Antilliaanse tienermoeders. Andere grote kwetsbare groepen in Hoogvliet zijn ouderen en Antillianen in het algemeen.

De meeste alleenstaande moeders hebben het onderwijs verlaten zonder goede startkwalificatie. Binnen de wijk wordt ingezet op de hierboven benoemde scholing en re-integratie trajecten, ondersteund door kinderopvang en op alleenstaande ouders afgestemde huisvesting. (Geraerts, 2010).

Voor ouderen wordt gezorgd door goede seniorenwoningen, seniorenbrigade en praathuizen te realiseren. Praathuizen zijn ontmoetingsplekken die door de woningbouwcorporatie zijn ingericht in leegstaande woningen in de wijk.

Antillianen worden middels het programma "casemanagement Antillianen" begeleid. Nieuwkomers krijgen extra aandacht en begeleiding in schuldhelpverlening. Daarnaast worden probleemjongeren en ex-criminelen ingezet als buurtconciërges.

Hoewel in de sociale aanpak innovatieve, onconventionele maatregelen worden bedacht, wordt wel gestreefd naar verankering van de maatregelen en projecten in het regulier beleid

Economisch

De leegstand en te veel probleemgevallen in de wijk hebben er voor gezorgd dat de middenstand weg trok uit Hoogvliet. Door het aantrekken van meer draagkrachtige bevolking, maar vooral door de bestaande bevolking te stimuleren stappen te nemen op de sociale ladder en het creëren van strategische werkgelegenheid, wordt het vestigingsklimaat voor nieuwe en bestaande bedrijven geoptimaliseerd.

- Binnen de wijk zijn langs doorgaande wegen en bij metrolijnen kantoren en bedrijvigheid gerealiseerd. Deze zijn flexibel van opzet, zodat zij ook voor andere functies, bijvoorbeeld wonen, geschikt zijn. Daarnaast wordt 5% van de nieuwbouwwoningen gerealiseerd als woon-werk woning om zo nieuwe bedrijvigheid in de wijk te stimuleren.
- Het winkelcentrum wordt aangepakt. Het nu introverte winkelcentrum wordt meer naar buiten gericht en zal een pleinfunctie met horeca krijgen. Daarnaast wordt de dynamiek vergroot door het toevoegen van andere functies dan winkels, zoals een theater, woningen en kantoren.



fig 7. Winkelcentrum Hoogvliet (www.helemaalhoogvliet.nl)

- De kleinschalige detailhandel in de woonwijken wordt aangepakt. Er is een keuze gemaakt voor het versterken van een aantal centra en het herontwikkelen van andere centra, zodat alleen sterke levensvatbare detailhandel blijft bestaan.
- De realisatie van een recreatie- en indoorsportcentrum ten behoeve van de recreatieve mogelijkheden en om een impuls te geven aan de lokale economie en werkgelegenheid.
- Tenslotte vindt juridische en financiële ondersteuning plaats voor ondernemers en/of kansrijke ideeën die algemeen nut hebben. Hierdoor ontstaat nieuwe bedrijvigheid in de wijk.

Als gevolg van bovengenoemde maatregelen is het aantal bedrijven tussen 1995 en 1998 gestegen met 19% en is de werkgelegenheid in Hoogvliet-Noord het 10% gestegen.

Milieu

Door de grootschalige sloop in Hoogvliet wordt zeer veel sloopmateriaal gegenereerd. De Nieuwbouw zorgt voor een grote behoefte aan

bouwproducten. In het kader van duurzaam slopen is er voor gekozen om systematisch hergebruik van bouw- en sloopafval toe te passen. Hiervoor is een IPSV-subsidie ontvangen van circa € 165.000.



fig 8. Hergebruik sloopmateriaal (www.vrom.nl)

Een ander IPSV-project is het project waarbij gebruik gemaakt wordt van de restwarmte van de omringende industrie om 5000 woningen in de wijk te verwarmen.

Een andere vorm van duurzaamheid die is toegepast is het realiseren van een nieuw extra watersysteem in de wijk voor extra waterberging rondom een project met vrije kavels en in de wijk Oudeland. Dwars door deze wijk loopt ook een groot park waarin met elkaar verbonden waterpartijen zijn opgenomen. Doordat het water met elkaar in verbinding staat wordt de waterkwaliteit verbeterd. Daarnaast zijn natuurvriendelijke oevers aangelegd in het Oudelandsepark. Tenslotte is in de wijk Oudeland een gescheiden watersysteem aangelegd. Het hemelwater wordt via de waterpartijen afgevoerd.

Communicatie

Door bewoners te goed te informeren over de herstructurering wordt angst en onzekerheid over de voortgang van de herstructurering weggenomen. Diverse vormen van formele en informele communicatie vinden plaats, zoals deze zijn besproken in de paragraaf over samenwerking.

Naast communicatie met de oorspronkelijke bewoners van Hoogvliet is de communicatie met externe relaties cruciaal om het imago van Hoogvliet buiten de wijk te promoten. In de omgang met de pers is het gewenste imago bewust uitgedragen: de groene stad, de volledigheid van het voorzieningen niveau en goede sport-, winkel-, recreatie-, en onderwijsvoorzieningen in Hoogvliet, evenals een goede ontsluiting met openbaar vervoer zijn hierin benadrukt.

Samenhang fysiek en sociaal

De herstructurering van Hoogvliet wordt in eerste instantie door Woonbron gemotiveerd vanuit de marktpositie en toekomstwaarde van zijn woningvoorraad. Doordat de sociale problemen in ernst drastisch zijn verminderd door de succesvolle aanpak van de problemen, is dit probleem nu al succesvol aangepakt.

Ondanks de sociale aanpak blijft het aantal sociale problemen groot. Dit is de reden dat de sociale pijler domineert over de fysieke pijler. Deze sociale pijler is nadrukkelijk gekoppeld aan de fysieke. Uit het onderzoek "in beweging brengen en richting geven" (Veldboer, 2007), blijkt deze koppeling essentieel. Verhuizingen door fysieke ingrepen; sloop van hun woning en nieuwbouw van een toekomstige woning brengt bewoners in beweging om hun sociale positie ook op andere vlakken dan wonen te verbeteren. Assertief sociaal beleid, vanaf het moment dat duidelijk is dat de bewoner moet verhuizen door sloop,

is hierbij een vereiste. Door al vroegtijdig bewoners bewust te maken van mogelijkheden tot opleiding of werk wordt er gezorgd dat ze vaak uiteindelijk die stap gaan zetten. De kans hierop is groter wanneer hun woon situatie verandert dan wanneer ze in hun woning kunnen blijven.

Een andere koppeling tussen de fysieke en sociale pijler is de relatie tussen de gewenste bevolkingssamenstelling, het woningbouwprogramma en de sociale doeleinden van de vernieuwingsoperatie. Door een wooncarrière binnen Hoogvliet mogelijk te maken, worden huishoudens die een sociale stijging ondergaan voor de wijk behouden en ontstaat de gewenste mening van doelgroepen.

Ook het streven naar het behoud van de sociale samenhang tijdens de herstructurering en het hierdoor gerichte beleid om mensen die in een sloopwoning wonen een nieuwe woning aan te bieden in de wijk, onderschrijft niet alleen het sociale belang achter de fysieke ingrepen, maar brengt dit ook in praktijk. De woonwensinventarisatie geeft aanleiding om het oplossen van sociale en fysieke problemen te combineren. Tijdens de individuele woonwensinventarisatie onder de mensen die moeten verhuizen, worden ook andere zaken aan de orde gesteld. De mogelijkheden tot opleiding en werk en de wens van de bewoner in dit kader wordt door de medewerkers van Woonbron besproken en geïnventariseerd. Naar aanleiding van deze inventarisatie kan de bewoner in zijn weg naar wensrealisatie begeleiding krijgen. Hier wordt de individuele fysieke pijler aan de sociale pijler gekoppeld.

5. financiering en risico verdeling van duurzame pijlers

Toen gestart werd met de herontwikkeling van Hoogvliet was er bij alle partijen, mede dankzij de goede woningmarkt en economische situatie, veel geld. De grondexploitatie voor de herontwikkeling met Woonbron waar een flink tekort op zat, is goedgekeurd door PvdA coalities (Geraerts, 2010). Dit ging niet met alle overeenkomsten zo makkelijk. Bij de "Park samenwerkingsovereenkomst" weigerde het OBR bijvoorbeeld mee te betalen aan sociale woningen die later in de verkoop gingen. Dit is opgelost door een afroomregeling te maken voor het eventueel uitpenden van de nieuw gebouwde woningen.

De reden dat het OBR voor een dergelijke situatie bang was, is dat Woonbron woningen niet te huur of te koop maar "Te Woon" aanbiedt. Hierbij kan de bewoner kiezen of hij de woning op een van de 3 manieren wil huren of op een van de twee manieren wil kopen. De Huurprijs is afhankelijk van het inkomen van de bewoner. De verkoopprijs wordt bepaald op basis van de marktwaarde waarbij echter met de koper een terugkoopregeling wordt bedongen. Dit garandeert het bezit voor Woonbron en het geeft de bewoner meer betrokkenheid bij de wijk omdat hij op de lange termijn mee kan profiteren als de wijk zich positief ontwikkeld.

Investerings in veiligheid en leefbaarheid wordt door de gemeente gezien als een gemeentelijke taak. Toch dragen de corporaties dit, gezien het belang wat zij hebben bij sociale interventies. Voorbeelden hiervan zijn het bekostigen van stadswachten, onderzoek naar leefbaarheid, buurtbemiddeling, het informatiecentrum, enz.

De verdeling van de kosten is afhankelijk van het type investering en de locatie waar de investering plaats vindt. Soms dragen de deelgemeente, Vestia en Woonbron ieder voor een derde bij, bijvoorbeeld aan het onderzoek naar de

leefbaarheidmonitor en buurtbemiddeling. Bij projecten die ten gunste komen aan de leefbaarheid, zoals stadstoezicht, wordt de helft van de kosten door de gemeente gedragen en wordt de andere helft over de corporaties verdeeld naar rato van het aantal woningen. De kosten voor het informatiecentrum worden geheel door het OBR en de corporaties gedragen

Het doel van een bijdrage van corporaties vragen is vanuit gemeentelijk perspectief niet altijd de bijdrage op zich. Belangrijker is de betrokkenheid van de corporaties bij hetgeen waar het geld voor ingezet wordt door het opdrachtgeverschap. De gezamenlijke verantwoordelijkheid is nodig voor de succesvolle herontwikkeling van Hoogvliet.

Sommige andere investeringen, de sociale investeringen in vastgoed zoals het cultuur en activiteiten centrum "De Heerlijkheid" en de experimentele projecten met ecologie woningen en een buurtje voor muzikanten met bij iedere woning een muziekkamer, worden geheel door de woningbouwcorporatie Vestia gedragen. Daarnaast is Vestia nu op zoek naar een exploitant om in de groene gordel een horeca onderneming te realiseren, geëxploiteerd door gehandicapten.

Het Leefbaarheidproject WIMBY, waarmee Hoogvliet internationale bekendheid verwierf, wordt gedragen door VROM en de corporaties.

Op een paar plekken in Hoogvliet geeft het OBR grond uit aan private partijen. Deze partijen betalen niet mee aan sociale investeringen. Hun bijdrage komt tot uiting in een hogere grondwaarde.

6. baten en de verdeling van baten uit waardeestijging

Sociaal

Relatief weinig inwoners zijn direct opgestuwd op de maatschappelijke ladder als gevolg van de herstructurering van Hoogvliet (Veldboer, 2007). Positief is wel dat er een toenemende mate van zelfwaardering bij de betrokken bewoners in gang is gezet door de combinatie van assertief sociaal beleid en het bieden van een nieuwe woning. Wanneer bewoners op hun kansen gewezen worden, kunnen verhuizingen aanleiding geven om ook op andere terreinen dan hun wooncarrière in beweging te komen.

De sociale stijging is te meten aan de hand van de criteria huisvesting, opleiding, werk, inkomen, ervaren van de eigen positie, kansen en persoonlijke ontwikkeling.

Bewoners zien, met uitzondering van de Antilianen, de herstructurering van Hoogvliet niet als hulpmiddel die de doorlopen sociale stijging, bijvoorbeeld het verkrijgen van een betaalde baan, heeft mogelijk gemaakt. Het succes wordt bij voorkeur toegeschreven aan de eigen inzet van de bewoners.

Veel bewoners zeggen wel dat het beter met hen gaat dan voor de herstructurering. Dit heeft te maken met de verhoging van de leefbaarheid, veiligheid en reputatie van Hoogvliet.

Als gekeken wordt naar de kosten onderhoud, beheer en handhaving, is geen afname te signaleren door duurzame investeringen in buitenruimte en sociale structuur. Deels komt dit doordat het totaal oppervlak aan openbaar groen is toegenomen. De binnenterreinen van flats waren voorheen eigendom van corporaties, tegenwoordig maken zij onderdeel uit van de openbare ruimte. Daarnaast is meer water toegevoegd in de wijk. Water is duurder in onderhoud dan groen.

Ook de budgetten voor veiligheid en leefbaarheid zijn niet afgenomen. Dit zijn sectoren waar altijd al structureel te weinig budget voor beschikbaar is. Ook nu kan hier niet op bezuinigd worden. (Geraerts, 2010).

Welvaart

Tussen 1995 en 1998 heeft er een stijging van 19% van het aantal bedrijven plaatsgevonden. Daarnaast is het aantal werkzoekenden gedaald met 2%. (Helleman, 2001). De woningprijzen zijn tussen 1999 en 2009 gestegen met 75-100%. Dit geldt zowel voor de opbrengsten uit bestaande woningen als die van de nieuwbouwwoningen (Makelaar, 2010). Regionaal is een stijging van circa 42% waar te nemen (NVM, 2010).

Voor de gestegen waarde van het nieuwe - door de corporaties gerealiseerde - vastgoed dat uitgepond wordt, is met het OBR een afroomregeling afgesproken. Een dergelijke regeling is niet afgesproken voor de bestaande woningen. Overigens is dit niet iets waar het OBR een punt van maakt. "De corporaties hebben financieel veel bijgedragen aan sociale investeringen in Hoogvliet" aldus v.d. Spek (Spek, 2010).

B. Laakhaven west



fig 9. Vogelvlicht stedenbouwkundig masterplan Laakhaven West

Wethouder Marnix Norder over Laakhaven (Bouwen en Wonen): *“De ambitie is om het stationsgebied aantrekkelijker te maken. De geplande ontwikkelingen sluiten goed op elkaar aan en geven het gebied rond Hollands Spoor de uitstraling en functie die horen bij deze belangrijke entree van Den Haag. In de toekomst loopt de reiziger vanuit het station direct een overzichtelijk en gezellig Stationsplein op. De drukke verkeerssituatie is verbeterd door meer ruimte te geven aan voetgangers en fietsers. Op weg naar de stad of naar één van de leuke winkels of cafés aan de Stationsweg, ziet men de opgeknapte en nieuwe bebouwing aan de centrumzijde van het*

station. Aan de Laakzijde komt moderne, hogere bebouwing. Het station vormt verder een belangrijke schakel tussen de binnenstad en Laakhaven. (www.stedplan.nl, 2007).



fig 10. Laakhaven in Den Haag

1. Situatie beschrijving

De Haagse havens Laakhaven, Petroleumhaven en Fruithaven hebben een bijzondere plek op de mentale en fysieke kaart van Den Haag. Ooit was dit een drukke en economisch belangrijke locatie. Het is voor Hagenaren een plek waar hun ouders gewerkt hebben. De vele karakteristieke gebouwen en voorwerpen uit deze tijd zijn verwijzingen in het gebied naar deze rijke geschiedenis van een van de oudste industriegebieden van het land. Het gebied ontstond aan het begin van de 20^e eeuw. Den Haag maakte hierna een forse groei door en de meegroeierende industrie had veel werknemers nodig. Rondom Laakhaven ontstonden de nieuwe woonbuurten Moerwijk, Spoorwijk

en het Laakkwartier. Hierdoor kwam Laakhaven West, in plaats van aan de rand van de stad, midden in de stad te liggen (figuur 10).

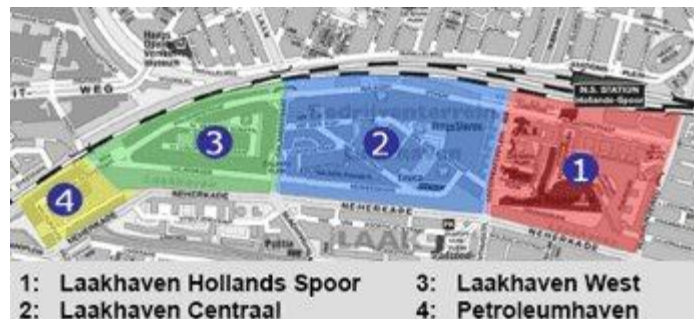


fig 11. Fasering Laakhaven

Door de afname van het grootschalig vervoer over water trokken de bedrijven in het gebied weg. De havenfunctie bestaat niet meer in die vorm. Door de leegstand in het gebied vindt verpaupering plaats en ontstaan maatschappelijk ongewenste activiteiten in het gebied. Het gebied heeft hierdoor een negatief imago bij de Hagenaars.

Het voormalige haven- en overslagterrein Laakhaven is goed ontsloten. Het ligt in de directe nabijheid van station Den Haag Hollands Spoor en station Moerwijk. Daarnaast is het gebied verbonden met het hoofdwegennet via de binnenstadsring van Den Haag. Laakhavens wordt omringt door de krachtwijken Schilderswijk, Stationsbuurt, Transvaal en Zuid West.

Midden jaren '80 begon de metamorfose van de oude Laakhaven. De centrale locatie, goede bereikbaarheid en de aanwezigheid van bijzonder cultureel erfgoed, groen en water, boden voldoende aanknopingspunten voor

vernieuwing. Het plangebied werd in vier delen gesplitst (zie figuur 10): Laakhaven-Hollandsspoor, Laakhaven Centraal, Laakhaven West en Petroleumhaven.

In dit onderzoek wordt ingezoomd op de laatste twee gebieden. Laakhaven West ligt centraal in het gebied. Petroleumhaven ten zuiden hiervan. De gebieden worden aan de Noordwest zijde ingesloten door het spoor, aan de oostzijde door de haven en aan de noordzijde door de megastores. Dit zijn zware fysieke barrières. In 2001 schreef de Gemeente Den Haag een prijsvraag uit voor de ontwikkeling van Laakhaven West en Petroleumhaven. De ontwikkelingscombinatie van Haag Wonen Kristal en Johan Matser Projectontwikkeling, nu Synchron, won deze prijsvraag en vormde een consortium met Ballast Nedam om het ontwikkelingsrisico te delen.

Het winnende plan van de ontwikkelingscombinatie was een plan met een bedrijventerrein. Het gebied van circa 15 hectare was bestemd voor een mix van functies, waaronder bedrijven. De bedrijfsruimte is geschakeld en gestapeld via een tweede maaiveld op 9 meter boven het straatniveau. Op dit tweede niveau wordt 27.000 m² bedrijfsruimte gerealiseerd. Er worden twee volledig gelijkwaardige maaivelden binnen de architectuur van één gebouw gerealiseerd. Hiermee sluit het plan aan bij het aanliggende gebied aan de noordzijde met de Megastores.

Dit plan met bedrijvigheid is in 2006 door de stapeling van doelstelling van partners en de onhaalbaarheid van het oorspronkelijke plan, getransformeerd van bedrijventerrein naar een 'jazzy' woongebied met, op aandringen van wethouder Norder, een zeer hoge dichtheid aan woningen en kleinschalige bedrijvigheid in de creatieve industrie.

In Laakhaven West en Petroleumhaven komen; circa 1160 woningen, waarvan 180 huurwoningen, circa 20.000 m² BVO aan bedrijfsruimte voor middelgrote

en kleine bedrijvigheid, dienstverlening en horeca. Het gebied moet transformeren van een verpauperd bedrijventerrein naar een veelkleurig jong en onderscheidend “jazzy” woon-, werk-, en leefmilieu met een stedelijke wooncultuur en woon-werkcombinaties.

Door de ontwikkelingscombinatie wordt een stapsgewijze realisatiestrategie voorzien. Per fase wordt een optimaal project gedefinieerd. Iedere fase vormt een afgerond ensemble, geconcentreerd rondom een eigen plein of specifieke openbare ruimte. Per fase wordt ingespeeld op de situatie op dat moment door het plan programmatisch, en qua bebouwing en inrichting van de openbare ruimte, in te laten spelen op de marktvrage van dat moment. Het plan “groeit” in de bestaande situatie en het stedelijk woon- en werkmilieu kan zich stapsgewijs ontplooiën.

De programmering van het gebied tot de realisatie van de definitieve situatie moet bijdragen aan de imago omslag van het gebied. Het water en de oude KPN hallen, omgedoopt tot R.A.C. hallen, bieden hiervoor aanknopingspunten die uniek zijn in Den Haag. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de concepten en ideeën van de huidige gebruikers van het gebied. Veel van de huidige gebruikers zijn startende bedrijven in de creatieve sector.

Naast een tussentijdse programmering met cultuur en tijdelijke huisvesting van creatieve bedrijvigheid, dragen sleutelprojecten bij aan een eerste imago omslag. Dit zijn krachtige integrale projecten die ieder voor zich het gebied op een eigen manier op de kaart zetten. Voorbeelden hiervan zijn het geplande ensemble van gebouwen rondom het nieuwe R.A.C.-plein in combinatie met een substantieel aantal woningen voor de realisatie van een nieuwe gebiedsentree en een nieuwe stedelijke bestemming. Een ander voorbeeld is het “Urban Beach & Waterknooppunt”. Hier worden spontane stedelijke activiteiten gefaciliteerd in relatie met het water, ondersteund met een

nieuwe verbindingsbrug. Het sleutelproject Platanenallee omvat de realisatie van een stedelijk woonmilieu met statige herenhuizen.

Door de fasering van de sleutelprojecten van tevoren niet vast te leggen maar via een organisch ontwikkelingsmodel flexibel te houden, kan worden ingespeeld op de marktontwikkelingen. Er worden randvoorwaarden geschapen om ontwikkelingen te stimuleren, zoals de aanleg van de verbindingsbrug. Daarnaast wordt beoogd om, door de tijdelijke exploitatie van bedrijfsruimte aan creatieve bedrijvigheid, een imago versterking van het gebied te bewerkstelligen. Deze imagoversterking vindt echter nauwelijks plaats.

Een ander voorbeeld van flexibiliteit is het raamwerk dat gemaakt is als stabiele dynamische structuur voor de bebouwing. Dit raamwerk faciliteert verschillende ontwikkelings- en brandingstrategieën. De uitgangspunten voor de bebouwing worden gefixeerd op basis van het ensemble en het bouwveld. De stedenbouwkundige ensembles zijn verankerd in het gebied en creëren samenhang in de grotere context. De stedelijk ensembles zijn qua programma, ontwerp van de openbare ruimte en de bebouwingsenvelop, inclusief marges vastgelegd. Voor de bouwvelden zijn ruimtelijke uitgangspunten vastgelegd zonder vaststaande bebouwingscontour. Het doel van de bebouwing is vastgelegd, maar niet de oplossing.

Momenteel zijn nog geen projecten in de gebiedsontwikkeling gerealiseerd. Wel is onlangs een project met startersappartementen in de verkoop gegaan. De verkoop hiervan verliep slecht en ze lopen kans om uit de verkoop gehaald te worden.

2. Partijen & beweegredenen

Gemeente Den Haag

De Gemeente Den Haag wil graag veel woningen realiseren op Laakhaven West en Petroleumhaven. Op basis van woningbehoefte onderzoek heeft de gemeente vastgesteld te maken te hebben met een grote woningbehoefte van de stad. Het verpauperd gebied nabij het centrum biedt mogelijkheden, na transformatie van het gebied, deze woningbehoefte voor een deel te faciliteren. Deze woningbehoefte wordt benoemd door wethouder Norder. De vraag is echter of de woningbehoefte van Den Haag die voortkomt uit het onderzoek, in de praktijk wel zo groot is als in theorie wordt aangetoond.

De Gemeente Den Haag participeert voor de helft in de grondexploitatie.

Synchroon

Synchroon is een onafhankelijke vastgoedontwikkelaar. De orderportefeuille van Synchroon bedraagt circa drie miljard euro. De jaarlijkse omzet is 300 miljoen euro. In 2007 was de portefeuilles samengesteld uit 14.000 woningen, 196.000 m² winkelruimte en 211.000 m² kantoorruimte. Synchroon is voor de continuïteit van zijn bedrijfsvoering gebaat bij een financieel haalbare ontwikkeling die past bij het imago dat zij willen uitstralen. Dit is het imago van een maatschappelijk gedreven ontwikkelaar die bijzondere aandacht besteedt aan architectuur.

Synchroon participeert voor een derde in de ontwikkelingscombinatie Laakhaven West en voor een zesde in de grondexploitatie.

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij (BNO) maakt onderdeel uit van het grotere concern Ballast Nedam. Ballast Nedam is een Nederlands beursgenoteerd concern met een breed pakket van bouwgerelateerde producten en diensten. Ze ontwikkelen infrastructuur, bouwen woningen en andere gebouwen en leveren diensten en producten die hiermee direct samenhangen. De jaaromzet van Ballast Nedam bedroeg in 2009 ruim 1,4 miljard euro. Hiermee behoort het bedrijf tot de top vijf van de Nederlandse bouwconcerns. Evenals Synchroon is BNO gebaat bij een haalbare, aansprekende ontwikkeling passend bij het imago van het bedrijf. Daarnaast zijn zij gebaat bij de bouwomzet die de ontwikkeling genereert voor de continuïteit van de moeder organisatie.

Ballast Nedam Ontwikkelingsmaatschappij participeert voor een derde in de ontwikkelingscombinatie Laakhaven West en voor een zesde in de grondexploitatie.

Haag Wonen Kristal

Haag wonen is een woningbouwcorporatie met 100 jaar historie in de regio Den Haag. Haag Wonen Kristal ontwikkeld vastgoed voor Haag Wonen. Het bedrijf heeft een jaaromzet van circa 57 miljoen euro en is voor vijftien procent eigendom van Haag Wonen. Dit is het bedrijf dat voor een derde participeert in de VOF Laakhaven West en voor een zesde in de grondexploitatie.

Het totale bezit van Haag Wonen bestaat in 2009 uit 22.000 woningen en 2.500 bedrijfsruimten. Dit bezit kan in Laakhavens uitgebreid worden met bedrijfsruimte voor creatieve bedrijvigheid en circa 180 huurwoningen in Petroleumhaven. De totale bedrijfswaarde bedraagt 1.044 miljoen euro.

Haag Wonen probeert in alle wijken variatie aan te brengen in het soort woningen. Door het samenvoegen van woningen, woningverbetering, nieuwbouw en de verkoop van woningen wordt het aanbod van ruimere woningen en koopwoningen vergroot.

Zestig procent van het bezit van Haag Wonen ligt in de krachtwijken Schilderswijk, Den Haag-Zuidwest en Stationsbuurt/Rivierenbuurt. Dit zijn wijken die rondom Laakhaven liggen en mogelijk zelfs kunnen meeliften op het succes van Laakhaven West.

In 2009 werd 4,84 miljoen euro besteed aan het leefbaarheidbudget. De totale omzet in 2009 bedraagt ca. 127 miljoen euro.

3. Samenwerking

Samenwerking tussen professionele partijen

In 2001 vond de gunning van het project plaats aan de combinatie Johan Matser (nu Synchron) en Haag Wonen Kristal. In 2006 werd een eerste samenwerkingsovereenkomst getekend. Hierin werd wegens de onhaalbaarheid van het eerste plan met bedrijven, meer nadruk gelegd op woningbouw. In 2007 werd een hoofdlijnen akkoord met stedenbouwkundig plan ondertekend. In 2009 is een nieuwe samenwerkingsovereenkomst door de ontwikkelende partijen en op ambtelijk niveau door de gemeente getekend. Onderdeel van deze samenwerkingsovereenkomst vormt de Allonge waarin, in verband met de economische crisis, wordt onderkend dat er sprake is van een onvoorziene omstandigheid. Dit biedt de mogelijkheid voor de participerende partijen in de GEM om in de gesloten samenwerkingsovereenkomst, in overleg met deelnemende partijen, onderdelen van de overeenkomst te wijzigen. Op bestuurlijk niveau is, na een ambtelijke wisseling, de samenwerkingsovereenkomst nog altijd niet getekend

en wordt door de gemeente een andere contractvorm voorgesteld. Een contractvorm waarbij de gemeente meer regie en sturing op het proces, de planning en in de financiën krijgt doordat ze zelf verantwoordelijk wil zijn voor de grondexploitatie.

De huidige project verantwoordelijken van de gemeente zijn van mening dat de overeenkomst nog niet in zijn huidige vorm kan worden voorgelegd aan het bestuur en gebruiken deze allonge. Zij voorzien problemen in de sturingsmiddelen van de gemeente op de afname snelheid van de marktpartijen. De marktpartijen willen wel door met de GEM in zijn huidige vorm. Zij willen echter een geleidelijker afname van de gronden om, in verband met de huidige crisis, gedoseerd nieuwe marktconforme woningen aan de markt toe te voegen.

Zij zijn van mening dat de vorm van GEM niet meer bij de huidige situatie past en wil een andere samenwerkingsvorm en sturen aan op een Joint Venture Light constructie, zodat zij voor delen van het plangebied vrij zijn de gronden uit te geven aan derden die wel tot ontwikkeling overgaan.

In de ambtelijk getekende samenwerkingsovereenkomst zijn de volgende afspraken vastgelegd (Bruin, 2009):

- Afspraken over het te realiseren bouwprogramma, openbaar gebied, grondexploitatie en planning;
- Er wordt een GEM opgericht met een gemeenschappelijke grondexploitatie voor het gebied waarin de gemeente (50%), Synchron (16,7%), Ballast Nedam Ontwikkeling (16,7%) en Haag Wonen Kristal (16,7%) zitting nemen;
- Afspraken met betrekking tot de oprichting van de GEM en de uitvoering van de gebiedsontwikkeling: de organisatiestructuur en besluitvorming

binnen de GEM, taken en verantwoordelijkheden binnen GEM, doelstelling en financiering van de GEM, zekerheden en garanties;

- Afspraken over grondrouting, grondverwerving & uitgifte en uitgifte van bouw kavels in erfpacht;
- Te volgen procedures met betrekking tot de planvorming en de publiekrechtelijke medewerking;
- Afspraken over de looptijd, mogelijkheden tot tussentijdse beëindiging, herontwikkeling scenario's en geschillenregelingen;
- Kosten voor beheer tijdens de ontwikkeling zijn voor rekening van de GEM;
- Gemeente doet verwervingen in gebied, het aankooprisico ligt bij de gemeente. Zij hebben de gronden in eigendom. In het contract zijn aankoopbudgetten opgenomen voor de te verwerven percelen. Indien hiervan afgeweken wordt, moet dit goedgekeurd worden door de raad van commissarissen;
- Het saneringsrisico is voor de GEM;
- De gemeente draagt zorg voor het bouw en woonrijp maken. De kosten hiervoor zijn geraamd en opgenomen als budget. Als kosten lager zijn resulteert dit in een lagere uitgifteprijs. Bij overschrijden kosten wordt in overleg met de Raad Van Commissarissen Laakhaven bekeken hoe hier mee omgegaan moet worden;
- Het planschade risico komt voor rekening van de GEM of private partijen, afhankelijk van wie de initiator van planologische wijzigingen is;
- De te realiseren stedenbouwkundige kwaliteit, waaronder de sociale veiligheid, de kwaliteit van het openbaar gebied en opstalontwikkeling. Om hier op toe te zien is een supervisor aangetrokken door de gemeente;
- GEM mag na goedkeuring Raad van Commissarissen het verkaveling- en inrichtingsplan wijzigen;

- Kosten voor het wijzigen van het bestemmingsplan zijn voor de initiatiefnemer van deze wijzigingen (gemeente of GEM);
- Wanneer een realisator die deelneemt aan de GEM binnen een half jaar na uitgifte van de grond niet is gestart met realisatie, wordt de grond teruggeleverd en staat het de GEM vrij om de grond aan derden uit te geven.

De marktpartijen lopen, gezien de recente marktontwikkelingen, aan tegen de financiële onhaalbaarheid. Zij zijn van mening dat er teveel appartementen zijn opgenomen in het plan, zeker voor de huidige markt. Met het oog hierop wordt er een beroep gedaan op onvoorziene omstandigheden die zijn opgetreden tijdens de ontwikkeling. De ontwikkelingscombinatie wil meer tijd te krijgen om een oplossing te vinden, dan wel tijd waarin de markt weer aantrekt. Met name door het vertragen van de gronduitgifte zien zij mogelijkheden om het plan weer haalbaar te krijgen.

Het plan wordt in deze tijd weer kritisch onder de loep genomen door de marktpartijen en nieuwe kansen worden gezocht. Programmatisch wordt bekeken of Laakhaven West, gezien de ligging tussen krachtwijken en Mega Stores ingeklemd, wel de juiste plek is om een hoogstedelijk Jazzy woonmilieu te realiseren. Gezien de huidige omstandigheden is het wellicht verstandiger om stadswoningen te realiseren. Het Bestemmingsplan zou hierop moeten worden ingericht.

Ook de gemeente denkt mee. Zij is plannen aan het ontwikkelen om een Hindoestaanse Tempel in het gebied te realiseren. Wellicht biedt dit aanknopingspunten om bewoners aan te trekken uit de Hindoestaanse gemeenschap.

De voormalig GEM directeur in oprichting van Laakhavens, geeft aan dat er in de periode dat hij voor Laakhaven werkzaam was, tussen de partijen veel

gesproken is over contractuele zaken en financiën, maar bleef de inhoudelijke discussie achterwegen. Wat dat betreft is het positief dat er over oplossingen wordt nagedacht (Koelé, 2010).

Gezien de status van de samenwerkingsovereenkomst en de ambtelijke heroverweging hierover, wordt ook over een nieuwe vorm van samenwerken nagedacht Door de gemeente. Zij stuurt aan op een PPS light waarin de rollen meer gescheiden worden en de gemeente de mogelijkheid krijgt om aan derden grond uit te geven. Het scheiden van rollen sluit goed aan op de praktijksituatie waar de gemeente zorg draagt voor het bouw en woonrijp maken. De ontwikkelende partijen willen echter geen afstand doen van hun ontwikkelrecht.

Meijer geeft aan het te betreuren dat er een nieuw traject ingegaan wordt voor de samenwerking. In het verleden is veel energie gestoken in het PPS contract. Door te kiezen voor een nieuwe contractvorm wordt de rolverdeling wel helderder: iedereen kan zich weer bezig gaan houden met zijn core business. Kanttekening hierbij is dat de ogen nu gericht zijn op de gemeente: "Zij moeten nu hun verantwoordelijkheid nemen, bijvoorbeeld op het vlak van gebiedspromotie en de organisatie van tijdelijke activiteiten in het gebied."

Samenwerking tussen professionele partijen en gebruikers van het gebied

Laakhaven West en Petroleumhaven hebben vrijwel geen permanente bewoners van het gebied. Wel zitten er bedrijven en zijn in de aanliggende buurten bewoners actief. In gesprek met Evelien Vos geeft zij aan dat de bewonersvereniging door de gemeente wordt gefaciliteerd. "Voor de bewoners van de omliggende wijken kan de aankoop van een woning in Laakhaven West een stap in hun wooncarrière betekenen," aldus Erik Meijer. Er is ook samenwerking met lokale kunstenaars en creatieve bedrijfjes in het gebied. Samen met hen wordt gewerkt aan de promotie van het gebied.

Recent is een professionele film gemaakt van de kunstenaars in het gebied. Er is echter nog te weinig activiteit in het gebied. Met het oog hierop is stichting RAC opgericht. Zij zijn verantwoordelijk voor de organisatie van activiteiten in samenspraak met de huidige kunstenaars en creatieve bedrijfjes in het gebied. De gemeente heeft een artistiek zakelijk leider aangesteld die dit moet vormgeven. De private partijen ondersteunen de stichting met kennis en initiële bijdragen.

4. pijlers van duurzame gebiedsontwikkeling

In de duurzame gebiedsontwikkeling spelen, zoals in hoofdstuk 2 is toegelicht, de pijlers Mens, leefmilieu en welvaart een belangrijke rol in de duurzaamheid van de gebiedsontwikkeling. In deze paragraaf wordt toegelicht hoe in het plan Laakhaven West aan deze aspecten invulling is gegeven met het oog op duurzaamheid.

Leefmilieu

In het stedenbouwkundig ontwerp is veel aandacht besteed aan flexibiliteit en verblijfskwaliteit. De flexibiliteit uit zich in het flexibel houden van de planning en het vormgeven van bouwveloppen waar binnen veel vrijheid bestaat. De vraag is echter of dit praktisch gezien ook de beoogde flexibiliteit inhoud. Om de grondkosten op te brengen die onder het plan liggen, moeten de contouren van de bouwveloppen volledig dichtgebouwd worden.

In de fasering bestaat wel enige flexibiliteit maar voor een goede strategie in het kader van de imago building en het aansluiten bij de bestaande omgeving, wordt het aantal keuzemogelijkheden beperkt.

De verblijfskwaliteit van de openbare ruimte en het scheppen van een levendig en contrastrijk stadsbeeld uit zich in brede wegprofielen, de afwisselende bebouwingsprofielen als stedelijk parcours dat een aantal

uitgesproken ruimtelijke ensembles aaneenschakelt en de aanleg van een groen park dat op het water uit komt. De buitenruimte is niet alleen aantrekkelijk maar ook duurzaam in stand te houden. Evelien Vos, gebiedsmanager bij de Gemeente Den Haag, vertelt dat al tijdens de ontwerpfase veelvuldig overleg is over het ontwerp van de buitenruimte met haar collega's van beheer en onderhoud. Op deze wijze kan de duurzame kwaliteit van de buitenruimte voor de lange termijn in stand worden gehouden.

Een andere vorm van fysieke duurzaamheid is het hergebruik van het R.A.C gebouw en het behoud van andere karakteristieke havenelementen, zoals twee kranen en het bestratingmateriaal.

De ontwikkelende partijen geven aan dat de duurzaam fysieke investering zich uit in de kwaliteit van "voorzones". Op deze manier zullen de gebruikers van woningen en bedrijven op verschillende manieren meedoen aan het straatleven. Door het creëren van voorzones met trappen en vast meubilair worden waardige adressen en woonkwaliteit in de straten duurzaam gegarandeerd. Voor de woningen geeft dat privacy en uitstraling. Voor de straat ontstaat een interessante en afwisselende overgang tussen het publieke en het privé domein. Chevalier geeft aan: "Dit soort "verharde voortuintjes" zal de sociale samenhang in de wijk versterken."

Met betrekking tot de ecologische investering zijn er harde afspraken tussen de ontwikkelingscombinatie en de gemeente vastgelegd over duurzaamheid; de gebouwen moeten voldoen aan een EPL⁸ van 7,5 en een GPR⁹ van 7,0.

⁸ Energie Prestatie op Locatie, geeft een rapportcijfer aan het energiegebruik van een wijk in de schaal van 1 tot 10. Het gaat hierbij om de totale keten: de schil van het gebouw, Installatie in het gebouw en de productie in de wijk. Renovatiewijken hebben meestal een EPL van 2 á 3, een

Deze extra investeringen drukken op het plan. Door duurzame energie op efficiënte wijze in te zetten kan wellicht voordeel behaald worden.

Mens

Tijdens de bouw kan er door de bouwer Ballast Nedam aan worden bijdragen dat omwonenden kunnen participeren door de creatie van leerwerkplekken. Daarnaast is het denkbaar dat een buurthuis wordt opgenomen in het programma.

Een ander sociaal aandachtspunt is het beheer, de veiligheid en leefbaarheid van het eerste plan dat wordt opgeleverd. Het beheer van het openbaar gebied is de verantwoordelijkheid van de gemeente, maar voor de eerste ontwikkeling is het voor de eerste bewoner van groot belang dat de veiligheid en het imago van het gebied verbeterd. Wellicht dat voor een kleinschalige nieuwbouw van grondgebonden woningen een parkmanagement organisatie in een VVE opgericht zou kunnen worden. Dit parkmanagement is verantwoordelijk voor onderhoud en veiligheid. Hoewel dit in eerste instantie een taak van de gemeente is, ziet Meijer het wel als een mogelijkheid dat zij kennis, ervaring en mensen inbrengen om een dergelijke organisatie op te zetten. Deze parkmanagement organisatie van de VVE kan samen met de gemeente een beheerorganisatie voor het gehele gebied oprichten. Eigenlijk zou een dergelijke constructie niet nodig moeten zijn. De kwaliteit van de inrichting van de buitenruimte moet dit ondervangen.

nieuwbouwwijk met conventioneel gas en elektriciteit meestal een EPL van ca. 6. Een EPL van 10 geeft aan dat de wijk CO2 neutraal is. (Nuon, 2004)

⁹ De GPR geeft de duurzaamheid aan op basis van de ingrediënten energie, milieu, gezondheid, gebruikskwaliteit en toekomstwaarde. (www.gprgebouw.nl, 2010)

Momenteel wordt naar mogelijkheden gekeken om de leefbaarheid en het imago van het gebied te versterken door tijdelijke activiteiten in het gebied te ontwikkelen. Dit is een van de activiteiten waar de stichting RAC zich mee bezig houdt. Dit kan een tijdelijke inrichting zijn met bijvoorbeeld een school of een strandje ter bevordering van het positieve imago van het gebied. Het beheer van deze tijdelijke activiteiten moet wel goed geregeld zijn. En de tijdelijke activiteiten moeten toekomstige ontwikkelingen niet onmogelijk maken, maar juist kansen hiervoor genereren. Momenteel komt dit lastig van de grond.

Toch is het essentieel voor het imago van het gebied. De kopers van de eerste woningen hebben direct belang bij dergelijke maatregelen, maar ook de ontwikkelaars. Volgende projecten zijn beter afzetbaar op het moment dat in eerdere projecten succes wordt behaald.

Welvaart

De lokale economie krijgt impuls door het realiseren van bedrijvigheid. Daarnaast wordt het R.A.C.-gebouw herontwikkeld en geschikt gemaakt voor ateliers, creatieve bedrijvigheid, evenementen, recreatief en cultureel gebruik en horeca.

5. financiering en risicoverdeling van duurzame pijlers

De grondexploitatie zou gemeenschappelijk moeten zijn, maar in praktijk wordt deze gevoerd door de gemeente. De bijdrage door de commerciële partijen aan de grondexploitatie is bepaald op basis van de uit het residueel berekende en vertaalde vaste bedrag per eenheid. Deze grondwaarde is gezamenlijk bepaald in samenwerking met de onafhankelijke partij FAKTON. In de berekening is rekening gehouden met waardesprongen van het vastgoed. Deze waardesprongen zijn volgens Chevalier hoger ingezet dan in een

“normale” marktsituatie het geval zou zijn. Dit is een indirecte bijdrage aan de sociale investeringen die een meerwaardecreatie in gang zetten. Dit bedrag wordt met name geïnvesteerd in buitenruimte met een hoog kwaliteitsniveau, het Haagse “Residentie” niveau. Eventuele afroaming indien de opbrengsten minimaal € 200,-/m² hoger liggen dan van tevoren ingeschat, vindt plaats op basis van een grondquote van 20% en komt ten goede aan de grondexploitatie (Bruin, 2009).

Indien het mogelijk blijkt om meer programma te realiseren dan nu in het masterplan zit, is dat toegestaan. Meeropbrengsten door de vergroting van het programma, in vierkante meter bruto vloeroppervlak tot 20%, komen ten gunste van de GEM. Indien er sprake is van een grotere stijging van het programma komt de grondwaarde ten goede aan de gemeente. Deze flexibiliteit is meegenomen in de samenwerkingsovereenkomst (Bruin, 2009).

Momenteel speelt er binnen het samenwerkingsverband heel veel discussies over welke voorzieningen in de VEX en welke voorzieningen in de GREX horen, oftewel wie gaat wat betalen.

Sociale investeringen blijven toch hoofdzakelijk een gemeentelijke taak. Hier zijn andere gemeentelijke diensten voor verantwoordelijk dan de dienst stedelijke ontwikkeling.

6. Waardestijging en verdeling baten uit waardestijging

Momenteel is het nog niet duidelijk wat de waardestijging als gevolg van de gebiedsontwikkeling zal zijn. Wel is er rekening gehouden met een meer dan gemiddelde stijging. Mocht de waardestijging hoger uitpakken dan de 3,5%, dan komt deze volledig ten goede aan de marktpartijen.

Erik Meijer geeft aan dat het jammer is dat corporaties en beleggers, gezien de huidige woningmarktsituatie, niet geïnteresseerd zijn in het project. Juist

deze partijen kunnen profiteren van een waardeontwikkeling die de gebiedsontwikkeling in gang zet en hebben dus de mogelijkheid in dergelijke impulsen te investeren. De beleggende partijen zijn in 2008 benaderd. De stedenbouwkundige visie was toen al vastgesteld, waardoor de eventuele beleggende partijen weinig zeggenschap hebben in eventueel af te nemen vastgoed.

iv. analyse cases

A. Balans pijlers duurzaamheid

1. Mens
2. Leefmilieu
3. Welvaart

B. Samenwerking

4. Wijze van samenwerking
5. Verdeling kosten en baten
6. Voortgang

C. Conclusies cases

A. Balans in de pijlers van duurzaamheid

De pijlers mens, leefmilieu en prosperity dienen in balans te zijn in de duurzame gebiedsontwikkeling om de stijging van leefbaarheid, welvaart, het imago en waarde van een wijk in gang te zetten. In hoeverre er in welke pijler geïnvesteerd moet worden hangt af van de situatie in de wijk. In dit hoofdstuk geeft een samengevat overzicht van de ingrepen die in de verschillende pijlers plaats vinden. Voor Hoogvliet is ook het resultaat gegeven van deze ingrepen. Voor Laakhaven is dat gezien het stadium waar de ontwikkeling zich in bevindt niet mogelijk.

1. Mens

Hoogvliet

Ingrepen

In Hoogvliet bepalen de sociale problemen het slechte imago van de wijk. Deze problemen vormen de directe aanleiding om over te gaan tot herstructurering. De sociale ingrepen zijn zeer divers. ze kennen de hoofdthema's samen wonen & samen leven, educatie & werk en vangnet & zorg. Een individuele aanpak op huishoudens niveau en een aanpak op wijk en buurtniveau worden gecombineerd om De inwoners van Hoogvliet te laten stijgen op de sociale ladder.

Resultaat

In communicatie trajecten met omwonenden die parallel lopen met gesprekken rond de uitplaatsing van bewoners, is de mogelijkheid geboden

om gezamenlijke plannen te maken om een stijging op de sociale ladder te bewerkstelligen. Een aantal bewoners heeft hier gebruik van gemaakt. Een kleiner aantal is daadwerkelijk vooruitgegaan in sociaal maatschappelijk opzicht. Het aantal stijgingen is echter niet groot. Er is een afname van werkzoekenden met 2% waargenomen, een afname die statistisch gezien nihil is. Wel is er een toegenomen mate van zelfwaardering bij de betrokken bewoners gesignaleerd.

Laakhaven West

In Laakhaven West woont nu bijna niemand. Met de pijler "mens" wordt op toekomstige bewoners en gebruikers van het gebied geanticipeerd. Er wordt zowel op wijk als op buurt niveau op fysieke wijze invulling gegeven aan de pijler mens. Op wijk niveau worden ontmoetingsplekken ontwikkeld in de vorm van pleinen en een uitgaansgebied in de oude RAC hallen. Op buurt niveau zorgen de verhardde voorzones voor de woningen en bedrijfsruimte voor de sociale interactie in de buurt. Dit zijn ingrepen om de sociale structuur in het gebied vorm te geven. Een bijkomend positief neveneffect van de ontwikkeling is dat de bewoners van de aanliggende krachtwijken mogelijk kunnen profiteren van de positieve uitwerking van de gebiedsontwikkeling in Laakhaven West.

De gewenste sociale veiligheid in het gebied wordt in de samenwerkingsovereenkomst slechts eenmaal terzijde benoemd.

2. Leefmilieu

Hoogvliet

In Hoogvliet worden ca. 5000 van de 17.000 woningen gesloopt en nieuw gebouwd. Daarnaast gaan 2000 huurwoningen in verkoop. De groene openbare structuur wordt versterkt. Het centrum wordt herontwikkeld en

wordt een cultuurcentrum gebouwd. Daarnaast bestaan plannen voor een leer-werk-wooncentrum.

Een groot deel van het sloopmateriaal wordt hergebruikt. Daarnaast wordt veel aandacht besteed aan duurzame energieopwekking voor woningen in het gebied.

Resultaat

In Hoogvliet zijn ca. 4000 woningen gesloopt en nieuw gebouwd. Vanwege de economische crisis op de woningmarkt zijn de bouwplannen op initiatief van het OBR vertraagd. Er zijn nieuwe parken aangelegd en de bestaande groenstructuren zijn versterkt. Daarnaast is er voor een substantieel deel van de woningen een energiesysteem aangebracht wat woningen voorziet van warmte gewonnen als restwarmte van de omliggende industrie.

Laakhaven West

De herstructurering van een verpauperd bedrijventerrein en de nieuwbouw van circa 1160 wooneenheden en circa 20.000 m² bedrijfsruimte. De nieuwbouw vindt plaats op basis van zeer vooruitstrevende waarden voor de EPL GPR normeringen. De openbare ruimte wordt door zijn hoge kwaliteit zeer duurzaam aangelegd. De ruime profielen geven een beleving van veiligheid, wat de leefbaarheid in het gebied zal bevorderen. De pleinfuncties en voorzones hebben als doel om een hoge mate van sociale samenhang in het gebied bevorderen. De hoge ambitie brengt hoge kosten met zich mee. De vraag die momenteel bij de participerende partijen speelt is of deze kosten in verhouding zijn met de baten. Deze spanning zet de haalbaarheid van het project onder druk.

3. Welvaart

Hoogvliet

ingrepen

In Hoogvliet zijn een aantal fysieke en sociale ingrepen gedaan om het vestigingsklimaat voor bedrijven te verbeteren. Er zijn bedrijfslocaties en kantoren ontwikkeld, een meer draagkrachtige bevolking wordt aangetrokken. De bestaande bevolking wordt geholpen om een stap op de sociale ladder te zetten in de vorm van opleiding of werk om hun draagkracht te verhogen. Daarnaast wordt ook het winkelcentrum herontwikkeld. Deze herontwikkeling heeft als doel om het winkelcentrum te versterken, zodat het aantrekkelijker voor winkeliers wordt om zich er te vestigen.

De sociale en fysieke ingrepen in de wijk moeten leiden tot een waardeontwikkeling van het vastgoed in de wijk en een reductie van de kosten voor beheer en de handhaving van orde en veiligheid.

Resultaat

Door het creëren van een gunstig vestigingsklimaat voor bedrijven is het aantal bedrijven in Hoogvliet gestegen met 19%. De waarde van de woningen is gedurende de herstructurering circa twee keer zo hard gestegen als in de rest van de regio Rotterdam. (circa. 75-100% ten opzichte van 42% regionaal). De kosten voor beheer en onderhoud zijn niet gedaald. Dit heeft te maken met een toename van de openbare ruimte en de altijd al krappe budgetten voor handhaving.

Laakhaven West

De toevoeging van bedrijfsruimte, horeca en evenementenruimte zal bijdragen aan de economische vitaliteit van het gebied en beperkt kunnen bijdragen aan de werkgelegenheid voor de omliggende krachtwijken. De invulling met creatieve bedrijvigheid en horeca zorgt voor een aantrekkelijk milieu. Doordat het kwaliteitsniveau van de inrichting van de openbare ruimte hoog is, schat de gemeente in dat de kosten voor het beheer en onderhoud en handhaving in Laakhaven West gereduceerd worden. De sociale samenhang en de mix van wonen, creatieve bedrijvigheid en leisure zal, ondersteund door de hoogwaardige openbare ruimte, bijdragen aan een positieve waardeontwikkeling op de lange termijn.

4. Conclusie

In Hoogvliet is er meer evenwicht in de ingrepen die worden gedaan in de verschillende pijlers van duurzame gebiedsontwikkeling dan in Laakhaven. Dit heeft te maken met de situatie in het gebied.

In Hoogvliet is het woningaanbod niet afgestemd op de vraag van de gewenste doelgroepen in de wijk. De sociale structuur en leefbaarheids situatie was onhoudbaar. Daarnaast ontbreekt de economische vitaliteit in het gebied. In alle pijlers is geïnvesteerd. Omdat de aspecten van de pijlers "Mens" en "Leefmilieu" er het meest problematisch voorstonden is hier relatief het meest in geïnvesteerd. Inmiddels is binnen de pijler "Leefmilieu" orde op zaken gesteld en ligt de focus op de pijler "Mens".

In Laakhaven gaat de aandacht uit naar alle pijlers. De problemen van het gebied focussen zich op de pijler "Leefmilieu": de huidige bebouwing is verpauperd en voor een groot deel niet meer functioneel. Dit resulteert in een

focus op investeringen op aspecten binnen de pijler, waarmee ook de andere pijlers "Mens" en "Prosperity" een positieve stimulans krijgen.

Omdat de situatie in het gebied dynamisch is, verandert de focus gedurende de looptijd van het project. In beide projecten gaat de aandacht uit naar alle pijlers en wordt rekening gehouden met de lange termijn waarde ontwikkeling en behoud. Daarom is er in beide projecten sprake van duurzame gebiedsontwikkeling.

B. Samenwerking

1. Betrokken partijen

In Hoogvliet zijn de corporaties en de gemeente verantwoordelijk voor de gebiedsontwikkeling. De corporaties zijn huidig en toekomstig eigenaar van een de woningen. Er zijn ook projectontwikkelaars betrokken bij kleinschalige projectontwikkelingen binnen de gebiedsontwikkeling.

In Laakhaven zijn Ontwikkelaars, de gemeente en een corporatie actief in de gebiedsontwikkeling. De corporatie heeft geen bezit in het gebied wat herontwikkeld wordt en zal na realisatie eigenaar worden van een klein deel van het bedrijfsmatig vastgoed.

In gesprek met de ontwikkelende partijen van Laakhaven wordt aangegeven dat het een gemiste kans is dat er geen beleggers zijn die willen investeren in Laakhaven West.

2. belang en urgentie

Hoogvliet

In Hoogvliet hebben de partijen die deelnemen aan de gebiedsontwikkeling een gemeenschappelijk probleem. De sociale problematiek in Hoogvliet frustriert de bedrijfsvoering van de verschillende partijen. Dit moet worden opgelost. De sociale structuur in de wijk moet versterkt worden om de wijk leefbaar te maken en de woningen van de corporaties verhuurbaar. Dit vergroot de waarde van het bedrijfsbezit.. De herstructurering van het gebied wordt aangepakt onder het motto “van Hoogvliet een plaats maken in de regio, waar het voor iedereen lekker wonen is.” Deze doelstelling dient alle belangen en heeft urgentie, gezien de uit de hand gelopen situatie.

Laakhaven West

Ook in Laakhaven West hebben de samenwerkende partijen aan de gebiedsontwikkeling een gezamenlijk doel voor ogen: het verwezenlijken van de ambities van het masterplan met behoud van kwaliteit. De ontwikkelende partijen hebben als individueel belang het behalen van een financieel voordien ten behoeve van de continuïteit van het bedrijf.

Gezien het succes van de ontwikkeling nabij het station met de Haagse Hogeschool, zijn de financiële verwachtingen van de transformatie hoog gespannen. In de planvorming van Laakhaven wordt primair gestuurd op financiële haalbaarheid. Dit genereert, zeker wanneer de gemeente voor rekening en risico de grondexploitatie gaat voeren, tegengestelde belangen. De financiële doelstelling van de individuele partners in de gebiedsontwikkeling conflicteren met elkaar. Het maximaliseren van grondwaarde onder het te ontwikkelen vastgoed voor de GEM, resulteert in

een lagere opbrengst voor de marktpartijen. De mate waarin partijen participeren in de GEM levert een negatief resultaat op.

Deze tegenstrijdige individuele belangen kunnen een van de oorzaken zijn dat het gemeenschappelijk belang naar de achtergrond verschuift en dit het gemeenschappelijk belang bedreigt.

De urgentie om het gemeenschappelijk belang na te streven verschilt onder de deelnemende partijen. De gemeentelijke urgentie is hoog in verband met de verwevingen die reeds zijn gedaan. De urgentie van de ontwikkelingscombinatie is met het oog op de huidige markt laag.

Urgentie: Laakhaven versus hoogvliet

Tijdens de interviews en het literatuuronderzoek kwamen een duidelijk verschil in urgentie van de ontwikkeling in Hoogvliet en die in Laakhaven West naar voren. De partijen die in Hoogvliet actief waren hadden geen keus: er moest snel iets gebeuren, om het negatieve tij in de ontwikkelingen in het gebied te keren. In sommige delen van Hoogvliet was sprake van een onhoudbare situatie. Zowel de grondeigenaren/corporaties als de Gemeente hadden hier mee te maken. Na de documentaire over het getto Hoogvliet was de politieke urgentie gemaximaliseerd.

De urgentie bij de stakeholders werd veroorzaakt door gemeenschappelijke problemen van de individueel deelnemende partijen. Dit zorgt er voor dat de belangen en doelstellingen van de partijen overeenkomen. Iedere partij kan zijn eigen expertise aanwenden om zijn eigen en het gemeenschappelijke doel te bereiken en de gemeenschappelijke belangen te dienen.

In Laakhaven West en Petroleumhaven ligt de situatie anders. De wens voor ontwikkeling is aanwezig, maar wordt niet gestuurd door een onhoudbare

situatie. Er zijn andere delen in Den Haag waar deze urgentie hoger is. Wel bestaat er de gemeenschappelijke wens om het verpauperde bedrijventerrein te transformeren naar een hoogwaardig, stedelijk woon- werk- en leef gebied. De urgentie bestaat uit de investering die de gemeente reeds gedaan heeft in de gronden die zijn aangekocht. De marktpartijen hebben, door de relatief lage voorinvesteringen, geen belang bij het snel tot ontwikkeling brengen van het gebied. Zeker nu de markt het laat afweten. Er moeten eerst meer zekerheden zijn over de afzetmogelijkheden van het vastgoed. Om een deel van het vastgoed te kunnen afzetten aan een belegger zou het goed zijn geweest om al tijdens de planvorming met een belegger in zee te gaan, zodat zij invloed kunnen uitoefenen op het ontwerp. Dan ontstaat er een product wat zij willen afnemen.

3. Samenwerken

Hoogvliet

De herontwikkeling van Hoogvliet wordt gekenmerkt door het gezamenlijk doel en belang, begrip, onderling vertrouwen en continuïteit. Tijdens de gezamenlijke planvorming, en de contractering tussen het OBR en de ontwikkelende partijen zijn de hoofdrolspelers hierin grotendeels gelijk gebleven. Er bestaat geen discussie over de partijen die deelnemen aan de gebiedsontwikkeling.

Laakhaven west

De gemeente en de ontwikkelingscombinatie Laakhaven West zijn vanaf gunning negen jaar in overleg over de gebiedsontwikkeling. Dit heeft geresulteerd in een stedenbouwkundige visie, een akkoord op hoofdlijnen en twee samenwerkingsovereenkomsten, waarbij de laatste door een bijgevoegde Allonge nog gewijzigd zal worden en door gebrek aan akkoord

van het bestuur mogelijk een beperkte status heeft. De gemeente heeft geen mogelijkheden om de marktpartijen aan te zetten tot het tot ontwikkeling brengen van delen van het vastgoed op de reeds door de gemeente verworven gronden.

De continuïteit van personen bij de marktpartijen is groot. In de ambtelijke organisatie hebben wel wisselingen plaatsgevonden. Gezien de huidige ontwikkelingen bij Kristal en de recente ontwikkeling waar corporaties zich weer moeten richten op hun kerntaken, kan zal ook de rol van Haag Wonen in de toekomst onzeker zijn.

Uit de stukken en gevoerde gesprekken blijkt geen groot vertrouwen tussen de ontwikkelingscombinatie en de Gemeente. Dit blijkt ondermeer uit de heroverweging van de samenwerking en de wens van de gemeente om deze in een "joint venture light" onder te brengen, zodat zij voor een deel van de ontwikkeling vrij is om deze aan derden aan te besteden en zelf de grondexploitatie te voeren.

In de overeenkomst wordt veel aandacht besteed aan de fysieke ingrepen die moeten worden gedaan om het gebied te transformeren en de financiële condities waaronder de transformatie naar een aantrekkelijk leefmilieu plaatsvindt. Ook in de gesprekken die gevoerd zijn, wordt in eerste instantie vooral op de fysieke aspecten van een duurzame gebiedsontwikkeling gefocust.

4. Taakverdeling

Hoogvliet

De taakverdeling in Hoogvliet is duidelijk als het gaat om de fysieke ingrepen. In de ontwikkeling van Woonbron draagt de gemeente zorg voor het bouw- en woonrijp maken en Woonbron voor de opstalontwikkeling. Als het gaat om de

sociale ingrepen is het handhaven van leefbaarheid, orde en beheer de taak van de deelgemeente. In de praktijk is het zo dat ook de ontwikkelende partijen, de woningbouwcorporaties belang hebben bij de sociale structuur en verbetering van de sociaal maatschappelijke positie van zijn huurders. Zij dragen dan ook in mankracht en financiële zin bij aan de sociale ingrepen die in de wijk worden gedaan. Uit de literatuur en gevoerde gesprekken blijkt het dat de partijen gezamenlijk per ingreep of project kijken naar een reële verdeling van de kosten. Tot op heden heeft dit niet tot problemen geleid in de samenwerking. De risicoverdeling komt overeen met de taakverdeling.

Laakhaven

In laakhaven wordt voor gezamenlijk rekening en risico de grondexploitatie gevoerd. De gemeente is in de praktijk de uitvoerende organisatie van alle activiteiten met betrekking tot de grondexploitatie is. Daarnaast zijn zij verwerver van de gronden ten behoeve van de ontwikkeling.

De ontwikkelingscombinatie voert voor eigen rekening en risico de opstalexploitatie van de vastgoedprojecten binnen de ontwikkeling. Vooraf zijn per eenheid afspraken gemaakt over waarde die per eenheid moet worden bijgedragen aan de grondexploitatie.

5. Verdeling van kosten en baten

Hoogvliet

Fysieke investeringen

De fysieke investeringen zijn investeringen in buitenruimte, maatschappelijk vastgoed, woongebouwen en voorzieningen. De kosten voor buitenruimte rondom woongebouwen of voorzieningen zijn aan elkaar gekoppeld en vormen een sluitende businesscase aangevuld met subsidies. van de

gemeente. Fysieke investeringen in maatschappelijk vastgoed worden gedaan door de exploitant van het vastgoed.

Er worden fysieke investeringen gedaan in alle pijlers die duurzame gebiedsontwikkeling in zich heeft:

Sociale investeringen

De sociale investeringen zijn zeer divers in Hoogvliet. De kosten worden, afhankelijk van het type project gedragen door de gemeente, de corporaties, het ministerie van VROM of worden gedeeld.

Baten

De baten komen voor het grootste deel tot uiting in de stijging van de waarde van de gronden en het vastgoed van de corporaties.

De deelgemeente profiteert financieel van de afname van de kosten voor werkloosheid en de toename van belastingbetalende bedrijven en huishoudens in de wijk. Daarnaast profiteert het OBR, door een afroomregeling over nieuw gerealiseerde woningen, van de toename van de waarde van het vastgoed op het moment dat nieuw gerealiseerde woningen worden doorverkocht.

De draagkrachtige bewoners van Hoogvliet zorgen voor meer omzet van de winkels en horeca in Hoogvliet. De ondernemers van Hoogvliet hebben hier financieel baat bij.

Baten uit kosten reductie

De verhoging van de leefbaarheid in de wijk en de versterkte sociale samenhang komen tot uiting door een lagere mutatiegraad van de huurwoningen. Dit zorgt voor een kostenreductie voor de corporaties.

Deze verhoogde leefbaarheid heeft in Hoogvliet niet geresulteerd in een kostenreductie voor beheer en onderhoud voor de gemeentelijke diensten. Dit heeft temaken met de toename van het openbaar gebied

Laakhaven West

Sociale investeringen

In Laakhaven west zijn partijen het er over eens dat de sociale investeringen die eventueel gedaan zouden moeten worden een gemeentelijke taak is.

Fysieke investeringen

Over fysieke investeringen, waar met name aandacht aan wordt besteed in Laakhaven, is veel discussie. Deze discussie wordt belangrijker nu de Gemeente in een herziene samenwerkingsovereenkomst de verantwoordelijkheid en risico's van de grondexploitatie naar zich toe wil trekken.

Financiële baten

In samenwerkingsovereenkomst met de gemeente is een relatief hogere grondwaarde afdracht van het vastgoed aan de grondexploitatie afgesproken dan gangbaar in vergelijkbare gebieden. Indirect profiteert de GEM, gevormd door de gemeente en ontwikkelingsconsortium, van de verwachte grondwaardestijging door duurzame gebiedsontwikkeling.

Indien de opbrengsten van het vastgoed hoger stijgen dan waar rekening mee gehouden is profiteert het ontwikkelingsconsortium van de verhoogde opbrengsten van het vastgoed.

Baten uit kostenreductie

Indien de beheer- en toezichtkosten van het gebied afnemen door een verhoogde leefbaarheid profiteert de Gemeente hier volledig van.

C. Conclusies cases

Hoogvliet en Laakhaven West zijn gebiedsontwikkelingen die ieder een eigen complexe problematiek in zich herbergen. De vraag is waarom de ontwikkeling van Hoogvliet wel plaatsvond en de ontwikkeling van Laakhaven West Weliswaar is in Hoogvliet eerder gestart met de plan vorming en heeft ook de eerste forste stijging in de woningmarkt met bijbehorende krapte meegemaakt, het is de ontwikkelingscombinatie in Laakhaven ook niet gelukt om van de stijgende markt tot medio 2007 te profiteren en deelprojecten in het plangebied te realiseren. Dit ondanks het dat zij met veel minder ernstige sociale problemen te kampen hadden dan het projectteam in Hoogvliet.

Op een aantal essentiële punten die van belang zijn voor de samenwerking verschillen de projecten wezenlijk van elkaar. Deze verschillen kunnen debet zijn aan het niet tot ontwikkeling komen van Laakhaven en wel van Hoogvliet, echter een tweetal cases is weinig om kwantitatieve conclusies te kunnen trekken. De conclusies zijn kwalitatieve verschillen tussen de twee gebiedsontwikkelingen.

- Het type *partijen* en hun belangen die betrokken zijn bij de gebiedsontwikkeling. Doordat in Hoogvliet de woningbouwcorporaties samen met de gemeente de herstructurering vormgeven hebben zij zowel een lange termijn belang als een korte termijn belang. Het lange termijn belang is die van waardecreatie en kostenreductie. Het korte termijn belang is het belang om de leegstaande woningen te verhuren. In Laakhaven bestaat de samenwerking uit projectontwikkelaars, een woningbouwcorporatie zonder bezit in de wijk en de gemeente. De termijn van het belang van de participerende partijen verschilt, de ontwikkelaars hebben belang tot oplevering van het laatste project, de gemeente en corporatie gedurende de hele levenscyclus van het project. Hierdoor ontstaat veel discussie over uitgangspunten.
- Het onderlinge vertrouwen en begrip voor elkaars belangen en het plezier binnen de *samenwerking* wordt uitgedragen door de participerende partners in Hoogvliet, terwijl men in Laakhaven opnieuw gaat onderhandelen over nieuwe condities waaronder de samenwerking kan plaatsvinden.
- In Hoogvliet is er sprake van een *grondeigendomspositie* van de private partijen. Dit maakt de deelname van deze corporaties legitiem. In Laakhaven kan de gemeente, in theorie, met iedereen in zee gaan als ze dat zouden willen.
- *Urgentie* van de gebiedsontwikkeling is wezenlijk verschillend: in Hoogvliet was een sociaal onhoudbare situatie, terwijl dit in Laakhaven niet het geval is.
- In Hoogvliet slaat de *balans tussen* investeringen in de *pijlers* mens, woonmilieu en welvaart uit naar mens, in Laakhaven naar woonmilieu.
- De verdeling van risico's en taken is minder helder in Laakhaven dan in Hoogvliet
- In Hoogvliet werd snel een *waardestijging* aangetoond. Inmiddels bedraagt de waardestijging van het vastgoed circa 75-100%. Dit werkt al stimulant voor verdere ontwikkeling en een bevestiging dat partijen op de goede weg zitten.
- Door afroomregelingen op de waarde van het vastgoed af te spreken tussen private partij en gemeente profiteren de partijen die investeren ook mee van de baten. In Laakhaven komt, bovenop de aangenomen waardesprongen, een waardestijging vanaf 3.5% ten gunste aan de ontwikkelingscombinatie. Een waardestijging als gevolg van vergrotingen van het programma in m2 BVO komt ten gunste aan de GEM. Hierboven gaat dit positieve verschil naar de gemeente. In Hoogvliet is een afroomregeling afgesloten die in werking treedt bij de uitpolding van nieuwe woningen. Over afroomregelingen van bestaand vastgoed is geen bepaling in de samenwerkingsovereenkomst opgenomen
- Flexibiliteit in de planvorming is belangrijk. Wanneer de financiële eisen te hoog steld en het bestemmingsplan te gedetailleerd wordt vastgesteld als gevolg van milieutechnische eisen zijn er geen mogelijkheden om binnen de ontwikkeling op marktveranderingen te reageren. Functiewijzigingen zijn niet meer mogelijk.

iv. Conclusies

- A. Conclusies
- B. Aanbevelingen

A. Conclusies

Duurzame gebiedsontwikkeling richt zich op een dynamisch evenwicht tussen de pijlers mens, leefmilieu en welvaart. Het is een ontwikkeling waarbij de waardecreatie van het hele gebied centraal staat en het geheel meer is dan de som der delen. Niet alleen in het hier en nu, maar ook elders en ook voor toekomstige generaties. De te maken afwegingen zijn voortdurend gericht op dat evenwicht.

In dit onderzoek is geconcludeerd dat uiteenlopende partijen kunnen participeren in duurzame gebiedsontwikkelingen. De partijen die een samenwerkingsovereenkomst sluiten zijn de gemeente, private ontwikkelende partijen en/of (ontwikkende) beleggers.

De onderlinge samenwerking is van cruciaal belang voor het welslagen van de ontwikkeling. Hierin speelt de menselijke factor en het proces een cruciale rol.

De duurzame gebiedsontwikkeling moet een lange termijn waardeontwikkeling genereren. Deze waardeontwikkeling is nodig voor een haalbare businesscase. De waardeontwikkeling kan kwalitatief of kwantitatief zijn. Uiteindelijk moet deze in het kader van de haalbaarheid altijd uit te drukken zijn in financiële middelen ten behoeve van een sluitende gebiedsexploitatie.

De waardeontwikkeling vindt plaats door fysieke en sociale investeringen van de samenwerkende partijen om de pijlers mens, leefmilieu en welvaart zodanig te versterken dat er een duurzaam evenwicht ontstaat.

Waardeontwikkeling vindt plaats door kostenreductie van sociale- en leefbaarheidbudgetten, waardeverhoging van het vastgoed en de groei van de omvang van het omgevingskapitaal. Dit laatste aspect is alleen van belang als de groei financieel wordt vertaald in subsidies.

Om de totale waardeontwikkeling kwantitatief te vergroten kan de keuze gemaakt worden om een langere periode te beschouwen. Daarbij horen partijen die dit lange termijnbelang ondersteunen, zoals beleggers of individuele kopers, gemeente en omwonenden.

Een goed voorbeeld hiervan is een parkbeheer organisatie in een samenwerking tussen gemeente en de Vereniging Van Eigenaren. Dit is een kansrijk middel voor de waardecreatie en kostenreductie. Parkmanagement heeft een positief effect op alle pijlers van duurzame gebiedsontwikkeling.

Hoe omgegaan moet worden met de baten en de kosten van de waardecreatie hangt af van de afspraken in de samenwerkingsvorm waarvoor gekozen wordt. Deze keuze hangt in sterke mate af van de eigenschappen van het gebied en de belangen van de betrokken partijen. De contractsvorm is minder belangrijk dan de wens en urgentie van partijen om iets samen te doen. Het is een legitieme afweging of er wel gebruik gemaakt zou moeten worden van een voorgeschreven standaard model.

Door een overeenkomst projectspecifiek te maken zal er vaak een combinatie van verschillende vormen ontstaan. Van belang is dat in de overeenkomst de risico's en het zeggenschap met elkaar in evenwicht zijn. Daarnaast moet er sprake zijn van flexibiliteit in de planvorming en de kaders van de samenwerking. Dit in verband met de lange doorlooptijd en bijkomende onzekerheden.

De vraag die centraal staat in dit onderzoek is *hoe private partijen te verleiden zijn tot- en te committeren aan duurzame gebiedsontwikkelingen*.

Uit de cases en het literatuuronderzoek kunnen met betrekking tot deze vraag de volgende conclusies worden getrokken:

Verleiden

Om als overheid partijen te verleiden tot duurzame gebiedsontwikkeling moeten zij hier een duidelijk belang bij hebben met een zekere urgentie. Er zijn twee situaties als uitgangspunt denkbaar. In de eerste situatie is er sprake van grond of vastgoed bezit van ontwikkelende partijen, in het tweede geval is dit niet zo en schrijft de gemeente een prijsvraag uit.

In het eerste geval werkt het ten aanzien tot de mogelijkheden om partijen te verleiden positief als er grote investeringen, zoals in grond zijn gedaan, of er grote verliezen worden geleden, bijvoorbeeld door leegstaand vastgoed wat in bezit is van de ontwikkelende partijen. Dit betekent dat een gemeente een coalitie zou moeten vormen met een beleggende partij die bezit heeft in het gebied en eventueel bereid is om in de exploitatiefase het beheer op zich te nemen. Een andere mogelijkheid is om samen met een ontwikkelende partij met grondeigendom in een gebied een gebiedsontwikkeling op te pakken. Tenslotte is het mogelijk om een partij te selecteren en een gezamenlijke grondexploitatie te gaan voeren en gezamenlijk te investeren in de aankoop van gronden. Deze laatste optie is, gezien het huidige economische tij minder waarschijnlijk.

Wanneer een partij geselecteerd moet worden en er is of zal geen sprake zijn van gedeeld grondeigendom in het gebied is het een mogelijkheid om de partij te selecteren op de drive van de mensen die de gebiedsontwikkeling trekken. De urgentie wordt dan gevonden door de persoonlijke drive om te

presteren in de vorm van het vlot trekken van een project. Deze drive wordt bevorderd door het toekennen van een beloning indien dit verwezenlijkt wordt. Een andere manier om dit te stimuleren is het creëren van een situatie waarin partijen zich moeten bewijzen ten opzichte van andere partijen om zijn positie te handhaven, bijvoorbeeld in de kwaliteit die geleverd moet worden of de hoogte van de grondwaarde die gegenereerd wordt. Dit impliceert een ongelijkwaardige verhoudingen binnen een gebiedsontwikkeling en daarnaast een constante discussie over financiën en de legitimiteit van een partner. Deze aandacht kan niet aan de inhoudelijke discussie over het project worden besteed. De vraag is, ook gezien de ervaringen in Laakhaven en Hoogvliet, of dit bevorderlijk is voor een goede samenwerking waar vertrouwen heerst tussen partijen en begrip voor elkaars belangen.

Committeren

Mogelijke samenwerkingsvormen om te verleiden zijn in het eerste geval, wanneer er sprake is van grond of vastgoed bezit, een joint venture en de oprichting van een GEM of in geval van vastgoed bezit in en rond het gebied zelfrealisatie of een bouwclaim model.

Het tweede geval, waarin de urgentie wordt gevormd door de drive om te willen presteren, kan gebruik gemaakt worden van het Alliantiemodel. Het model waarin goede prestaties beloond worden en slechte beboet. Hierbij kan gebruik gemaakt worden van de methode van de EMVI score, zoals deze gehanteerd wordt in infrastructurele tenders. De EMVI score kan worden bepaald op basis van het driehoeksmodel voor Omgevingskapitaal.

Welk model er gekozen wordt hangt af van de projectspecifieke situatie.

Van belang voor het creëren van draagvlak en de duurzaamheid van de gebiedsontwikkeling, dat er zo snel mogelijk in gelijkwaardig overleg met

bewoners en gebruikers van het gebied wordt getreden. Daarnaast is het van belang op snel te laten zien dat er iets gebeurt.

Omdat er altijd gebieden zijn waar urgentie is voor herstructurering en overheden en corporaties beseffen dat een volgende herontwikkeling in de levenscyclus van een gebied niet herhaald moet worden in te korte tijdspanne, zal duurzame gebiedsontwikkeling sterk opkomen. De mate waarin de integratie van sectorale diensten van de overheid zal plaatsvinden zal toenemen. Vooral het koppelen van kosten en opbrengsten van de hele levenscyclus zal bijdragen aan het succes van duurzame gebiedsontwikkeling.

B. Aanbevelingen

1. algemeen

Om snel te kunnen starten met een haalbare duurzame gebiedsontwikkeling en niet jaren de verspillen met de onderhandeling over de voorwaarden worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Sluit een samenwerkingsovereenkomst op hoofdlijnen met voldoende flexibiliteit om in de toekomst in te spelen op onverwachte ontwikkelingen. Hierin moeten doelstellingen voor de drie pijlers worden meegenomen;
- Voer een gebiedsexploitatie waarin op projectniveau grondexploitaties in samenkomen. In de gebiedsexploitatie kan een bewuste keuze gemaakt worden om tussen projecten met een positief en een negatief saldo voor de grondwaarde te compenseren.

- Van belang is dat in de gebiedsexploitatie de gehele levenscyclus van een project wordt beschouwd. Dit principe is schematisch weergegeven in figuur 12;

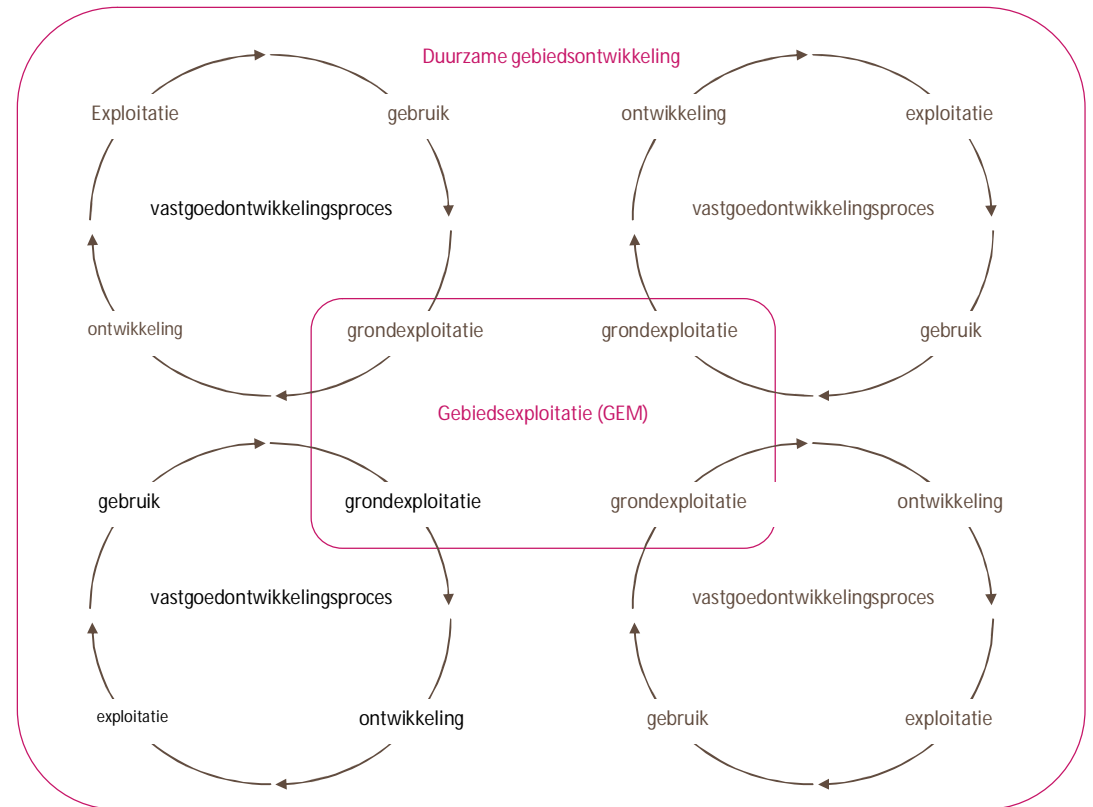


fig 12. Duurzame gebiedsontwikkelingsexploitatiemodel

2. Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Ik had mijn afstudeeronderzoek willen afsluiten met een goed keuzemodel wat gehanteerd kan worden tijdens de contractering van partijen die gezamenlijk de duurzame gebiedsontwikkeling gaan oppakken. Om een dergelijk model te kunnen maken moeten van veel gebiedsontwikkelingen de succes en faalfactoren en de bepalingen in de samenwerkingsovereenkomst naast elkaar worden gelegd. Op basis van deze resultaten zou een model kunnen ontstaan voor een samenwerkingsovereenkomst op hoofdlijnen, waarin doelstelling worden geformuleerd voor de drie pijlers. Daarnaast moeten hierin de risico's worden verdeeld tussen de partijen en gekoppeld aan het bijbehorende zeggenschap. Een dergelijk onderzoek kan bijdragen aan het succes van duurzame gebiedsontwikkeling.

v. bijlagen

- A. Literatuurlijst
- B. Opzet interviews
- C. Krantenartikel situatie hoogvliet 1996
- D. Overzicht voorbeeldprojecten

A.Literatuurlijst

1. Literatuur, onderzoeksrapporten

Bemmel, J. Van, 2006, Herstructurering in Hoogvliet : Samenwerken is samen leren, Habiforum

Den Haag, gemeente en OCLW, KCAP, 2007, Stedenbouwkundig Plan Laakhaven West & Petroleumhaven, Den Haag

Doms, K., Gelissen, F., Helleman, G. ,2008, Sociaal en fysiek verbonden: het geheim van het hoe; verbinding door confrontatie bij sociaal-fysieke wijkaanpak, KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing,

Drost, de bruin, 2009, Samenwerkingsovereenkomst betreffende de ontwikkeling en realisatie van Laakhaven West, Baarn

DSO, 2000, Projectdocument Laakhaven West; fase 1, Den Haag

Helleman,G., Kleinhans,R.,, Ouwehand, A., 2001, Sloop en opbouw van de wijk, Nederlands instituut voor Zorg en Welzijn/NIZW

Leent, van, Mulder, Nijenhuis, van Donk, 2006, Wijken van waarde

Rotmans, prof. dr. ir. J, maart 2007, Duurzaamheid, van onderstroom naar draaggolf, op de rand van een doorbraak, DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam ;

Ministerie van VROM, 2009, Duurzame stedelijke vernieuwing: de logica van de wijk;

Veldboer, L., Duyvendak, J.W., Kleinhans, R., Boonstra, N., 2007, In beweging brengen en richting geven, Herstructurering en sociale stijging in Hoogvliet,

2. Artikelen uit (vak)tijdschriften en kranten

Hans Kuiper terug bij KOW, KOW Magazine, voorjaar 2010, ir. Anjelica Cicilia

“Hoogvliet vreet positieve energie”, artikel Algemeen Dagblad jan 2006

3. Interviews

Experts

Diederik van Hoogstraten, directeur ABL2

Ed Koelé, senior procesmanager ABL2

Folmer Pietersma, Beleggingsanalist vastgoed, Robeco

Jurgen van der Heijden, adviseur AT osborne en onderzoeker UvA

Gebiedsontwikkelaars private partijen

Charlie Martens, algemeen directeur Ballast Nedam

Ontwikkelingsmaatschappij

Guillaume Chevalier, gebiedsontwikkelaar, Ballast Nedam

Ontwikkelingsmaatschappij

Erik Meijer, gebiedsontwikkelaar Synchron

Projectmanagers gemeenten

Evelien Vos, Gebiedsregisseur Laakhaven, gemeente Den Haag

Eric Geraerts, sectormanager, Deelgemeente Hoogvliet

Sabina van der spek, projectmanager OBR

4. Overig

Pol, PM.J., 2010, Werkdocument Duurzame Gebiedsontwikkeling voor de Gemeente Rotterdam

“De kosten in beeld, de kosten verdeeld, een afsprakenkader voor kostenverdeling bij herstructureringsopgaven”

5. Websites

- www.kei.nl
- www.sev.nl
- www.drift.eur.nl
- www.vrom.nl
- www.laakhavenwest.com
- www.helemaalhoogvliet.nl
- www.vertura.nl

B. Opzet interviews

6. Doelstelling

De doelstelling van het houden van interviews is tweeledig. Allereerst wil ik

- inzicht verkrijgen in de mate waarin duurzame gebiedsontwikkeling wordt toegepast in de praktijk en
- kosten die hiervoor gemaakt worden worden ondergebracht in gemeenschappelijke gebieds- of grondexploitaties. Daarnaast wil ik
- inzicht verkrijgen in de bereidheid van partijen om bij te dragen in sociale investeringen om een duurzame waardeontwikkeling van het gebied te bewerkstelligen.

7. Vragen

1. Wat verstaat u onder duurzame gebiedsontwikkeling?
2. Wat versta u onder sociaal investeren?
3. Waarom investeert u in duurzame gebiedsontwikkeling/ doet u sociale investeringen?
4. Onder welke voorwaarden investeert u in duurzame gebiedsontwikkeling/ doet u sociale investeringen?
5. Waar worden dergelijke kosten ondergebracht?
6. Hoe zijn kosten voor duurzame gebiedsontwikkeling/ sociale investeringen in de Samenwerkings Overeenkomst van een gebiedsontwikkeling opgenomen?
7. Wat zijn de partijen die deelnemen aan de Samenwerking

8. Wat zijn voorbeelden uit uw praktijk van investeringen in duurzame gebiedsontwikkeling?

C. Krantenartikel situatie hoogvliet 1996

Welkom in de waaier In Hoogvliet dreigt getto voor Antillianen te ontstaan

REPORTAGE, ROB GOLLIN (1996)

Nieuwe bewoners krijgen een bloemetje, aan de voet van de kopgevel zijn tuintjes aangelegd. Voor de schoolkinderen liggen er 's morgens belegde boterhammen klaar. Kan daarmee de verpaupering van Nieuw-Engeland worden gekeerd? 'Het gaat niet goed in deze wijk, swa.' Van de vierhonderd flats in de 'waaier' van Hoogvliet wordt zestig procent door Antillianen bewoond. Prostitutie, drugs, criminaliteit - wonen in de waaier is een negatieve keuze.

Er is post. De pleegouders van haar jongste zoontje hebben een brief gestuurd. 'Jezus houdt zo veel van je, dat Hij zelfs voor je gestorven is, zodat je zonden nu vergeven kunnen worden.' Uit haar jaszak diept ze een kaart op. Het ventje van één is nu zogenaamd afzender. 'Mijn pleegouders geloven in de Heere Jezus, en we bidden elke dag dat jullie weer snel voor mij mogen en kunnen zorgen.'

Rosie (22), een Antilliaanse met een weelderige bos donkere krullen, loopt op haar witte gympen de ijskoude flat binnen. Door de straten van Nieuw-Engeland, een wijk in Hoogvliet, jaagt de sneeuw. Sinds het energiebedrijf van Rotterdam wegens onbetaalde rekeningen gas en licht heeft afgesloten, komt ze hier zelden. Slapen doet ze in een jongerencentrum, een kleurige barak in een parkje. Het mag eigenlijk niet, weet ook de straathoekwerker daar. Maar

je laat een vrouw, vijf maanden zwanger van haar derde kind, niet in de kou slapen.

Door een gat in het raam van de tuindeur dwarrelt een enkele sneeuwvlok naar binnen. Het zit er al lang, zegt ze.

Nieuw-Engeland zou je in de beleving van onderzoekers van het Sociaal Cultureel Planbureau, maar trouwens ook van de welzijnswerkers ter plekke, een getto-in-wording kunnen noemen. Het is een verzamelplaats voor kansarmen.

Bewoners zelf spreken al over het getto. Het misprijzen geldt vooral de 'waaier', vierhonderd portiekwoningen, verdeeld over twaalf flats, in de jaren vijftig opgetrokken in sombere baksteen. Er wonen veel alleenstaande moeders met kinderen. Het gebruik is variabel: er zijn postadressen, een barretje, kraak- en drugspanden.

Ruim 60 procent van de bewoners is Antilliaan. Het faxnummer van corporatie Woondienst Maasoevers circuleert tot in de krottenwijken van Sint Maarten.

Wat Maasoevers betreft had de sloperskogel al in 1990 zijn werk moeten doen. De flats zijn slecht. Een aantal is uitgewoond. Maar de politiek wilde niet. Voor de laagstbetaalden dienen er ook woningen te zijn. Dan maar een opknapbeurt. Nieuwe keukens, een douche. En een grijze verflaag op de kopgevel, aangebracht in geometrische vormen. Niks is slechter dan een compromis, zou de directie van de corporatie later verzuchten.

Het is geen kelderboxen-weer, huivert straathoekwerker Aad Groenewegen. Te koud, te nat. Een vuile mist kleeft aan de gevels. In de portieken stinkt het naar urine. Uit een elektriciteitskast lopen draden. Illegale aftappingen, weet hij. Groenewegen schijnt met de lantaarn de trappen af, de vochtige donkerte

in. Hier en daar ligt afval. Hij is verrast als hij een stoel ziet met dekens. Er slaapt kennelijk toch iemand.

Het jongeren centrum Midnight Oil heeft tijdens de eerste decemberkou een dekeninzamelingsactie gehouden. Groenewegen schat dat er tachtig zijn uitgedeeld. Een aantal was voor zwervers, die soms in de kelderboxen overnachten. De meeste dekens gingen naar huishoudens waar de verwarming is afgesloten. Veel Antillianen raken direct na aankomst in Nederland in de schulden, verklaart Groenewegen. Een uitkering komt pas na acht weken. Dan staan ze al dieprood.

In Midnight Oil is Rosie. Ze werkt er als vrijwilligster. Boodschappen doen, koken voor de jongens, schoonmaken. Ze hoopt op meer. Misschien dat er een banenpool inzit. Aad heeft beloofd zijn best te doen.

Ze laat een foto van haar jongste zien. Een vrolijk kereltje, met vlechtjes in het haar. Haar oudste woont al lang niet meer bij haar. Die is bij zijn vader, met wie ze zes jaar geleden na een roerige jeugd - een moeder die in drugs handelde, een verblijf in een internaat, verkeerde vrienden - vanuit Curaçao naar Nederland kwam. Ze wonen in het oosten van het land.

Waarom ze de kleinste niet mag opvoeden, weet ze niet. Ze heeft slechts vermoedens. Is het omdat ze wel eens flauw valt als de spanning van het bestaan haar te veel wordt? Of vertrouwt de kinderbescherming de vader van het ventje, die enkele straten verderop woont en assistent-beheerder is in Midnight Oil, misschien niet? Of is het omdat ze wel eens vecht met zijn vriendin, die ook een kind van hem heeft?

In de directiekamer van Woondienst Maasoevers hebben zich drie medewerkers verzameld: directeur Jan van den Tol, manager woningbeheer Chris Reit en van de deelgemeente Hoogvliet is er Miranda Nauta,

wijkbeheerder. Liever hadden ze geen gesprek over de waaier. Nadat enige tijd geleden enkele tieners in de wijk waren opgepakt die zich schuldig maakten aan diefstallen en beroving, is er al genoeg negatieve aandacht geweest. Zo dramatisch gaat het er niet aan toe. Het is hier nog geen Spangen of de Bijlmer.

Goed, het valt niet mee om de leefbaarheid op aanvaardbaar peil te houden. De betrokkenheid van de bewoners met de buurt is gering. Wonen in de waaier is een negatieve keuze. Er is niks anders. De corporatie heeft nauwelijks instrumenten om te sturen. Slechts twee criteria gelden: inkomen en grootte van het huishouden. Als iemand de boel verpest - geluidsoverlast, a-sociaal gedrag, prostitutie, drugsverkoop; ze doen maar een greep - ben je niet zo maar van hem af. De juridische weg is lang en kostbaar, de kans op succes gering. Omwonenden wachten daar niet op. Lang voordat de rechter uitspraak doet, is de portiek van de lastpost al leeggelopen.

Maar daarmee koerst de waaier nog niet onafwendbaar af op een getto, beklemtoont het drietal. Tal van initiatieven, ondersteund door banenpoolers, moeten de saamhorigheid in de wijk vergroten. Nieuwe bewoners krijgen bezoek van anderen en een bloemetje. Aan de voet van de kopgevel zijn tuintjes aangelegd, door bewoners zelf onderhouden. Binnenkort worden de portieken geverfd. Gezamenlijk. Daarbij kwam Maasoevers nog tot een verrassende ontdekking. In een portiek kregen ze niet genoeg bewoners bijeen. De reden wordt triomfantelijk verkondigd: bijna iedereen werkt overdag. Is de beeldvorming niet dat hier alleen maar werklozen wonen? Op de langere termijn volgt een rigoureuze oplossing. 'Intensief beheer' heet het wapen. Wat kapot is wordt gerepareerd. Het onderhoud wordt opgevoerd om verval te stoppen. En na de eeuwwisseling gaat een kwart van de flat plat. Zo krijgt een getto geen kans.

Iedereen die begaan is met het lot van de wijk wijst op de bewonersgroep Kenniet Bestaatniet. Die heeft het toch maar voor elkaar gekregen dat de kinderen op de basisschool De Vlam in de wijk tegen een schijntje 's morgens een belegde boterham kunnen krijgen. Een fraai staaltje van betrokkenheid, nietwaar? De aanleiding was minder fraai. Onderwijzers hadden geklaagd dat nogal wat leerlingen hun aandacht moeilijk bij de les hielden. De maagjes knorden van de honger. Ontbijt is er vaak niet bij.

Nieuws uit Midnight Oil. Het gaat niet goed met Rosie. Ze heeft ruzie gehad met de straathoekwerker. Er was een vechtpartij. Ze wordt beticht van het stelen van een videorecorder en het achterover drukken van boodschappengeld. Er is aangifte gedaan bij de politie. Bezoekers van het centrum hebben Groenewegen verteld dat Rosie crack gebruikt. Zijn directie heeft gelast dat ze geen voet meer in Midnight Oil mag zetten. Het zal moeilijk worden haar nog te traceren, voorspelt Groenewegen.

Voor de barak borstelt een Antilliaanse jongen zijn mountainbike in een plas regenwater schoon. Binnen kijken Malcolm X en Haile Selassie vanaf posters neer op de schaarse bezoekers. Iemand probeert in een nis op een drumstel het ritme van de reggae onder de knie te krijgen.

Djazbo is de boomlange en broodmagere assistent-beheerder met rasta-kapsel, en vader van Rosie's jongste. Hé, conta, hoe is het? Nee, hij weet niet waar ze is. Ergens, weet je. Hij wuift met zijn sigaret in de rondte.

Het gaat niet goed in deze wijk, swa. Waar zijn al die miljarden voor ons? Ze moeten geld geven. Maar die fucking mafia houdt alles zelf, weet je niet?

Twee jongeren zetten zich aan de bar. Eén van hen had eigenlijk naar school gemoeten. Maar zijn tante kan het busabonnement niet betalen. Zo belangrijk

vindt hij het ook niet. Hij hoopt meer op een baantje hier, bij Aad. Dat is beter dan dealen.

Deze jongens moet oppassen, hè. Vertel Djazbo niks. Hij heeft vroeger voor Colombianen gewerkt. Zulke pakken geld. Maar hij is gestopt. Te gevaarlijk, swa. Als zijn afnemers niet betaalden, kwamen ze naar hem.

Uit een rapportage van Aad Groenewegen: 'Een kwart van de bij het straathoek bekend staande jongeren zit vast in voorlopige hechtenis, een gevangenis of rijksinrichting'.

De criminaliteit hier is teruggelopen, verzekert wijkagent Bram Tournier. Het oppakken van enkele rotte appels heeft bewoners vertrouwen gegeven. De politie treedt op. De sociale controle groeit. Er wordt weer aangifte gedaan. Zo hopeloos is het niet.

Wat er nog mis is? Er is prostitutie; in woningen, in de kelderboxen, in auto's. Er wonen zware criminelen in de wijk. Ze hebben status. Maar hun duistere activiteiten oefenen ze elders uit. Dat nogal wat bewoners na een bezoek aan de Antillen over veel geld beschikken, wekt ook verwondering. Koeriersdiensten? Wie weet. Vraag hem niet hoe ze het klaarspelen. De drugspanden vormen een probleem. De politie weet zo'n beetje waar ze zijn. Zo'n tien tot vijftien woningen, schat Tournier. Je kunt er niet zo maar binnenvallen. Maar geloof hem, de politie laat de zaak niet op z'n beloop.

Enkele dagen later is er dan ook een inval, in een huis van een vrouw met vijf kinderen. Haar vriend is net vertrokken, naar Curaçao.

Soms wordt de wet in de waaier wat opgerekt. De barretjes, waar naast bier, koffie en limonade ook hasj over de geïmproviseerde toonbank gaat, worden

gedoogd. Zolang er geen overlast is laat de politie de nerinkjes ongemoeid. Anders zou iedereen maar op straat rondhangen.

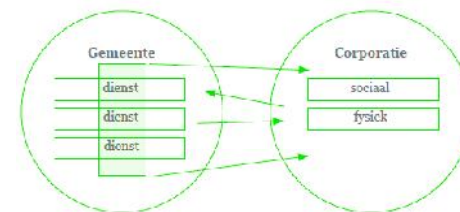
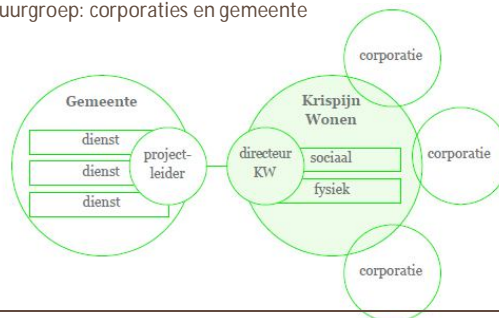
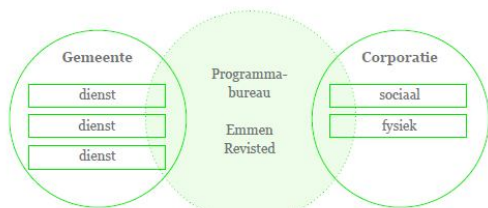
'Exploitant' Paul Ronteltap - een knipoog: ik ben de enige buitenlander hier - meldt opgewekt dat zelfs de commissaris van politie en bestuurders van de deelgemeente pas wat zijn komen drinken in zijn 'witte huis' - café annex koffiешop. In de hoek staat een gokkast. Doeken voor het raam van de woonkamer vormen een vruchteloze poging iets van sfeer te scheppen. De bezoeker krijgt keiharde bubblin' van de buurman geserveerd. Ongewild, maar gratis, grijnst Ronteltap. Het is een beetje één familie, hier. Hij kent adresjes waar je tegen een prikkie rijst en groente kunt halen. De waaier redt zichzelf wel.

Een onverwachte ontmoeting met Rosie, net buiten Midnight Oil. Ze is boos op Aad. Ze ontkent de diefstallen. Ze ontkent drugs te gebruiken. Aad had toch moeten weten dat het centrum haar alles was. Nu is er niks meer. Ze zegt dat ze gaat verhuizen, naar het oosten, naar de vader van haar oudste zoon. Maar weken later wordt ze nog steeds in Nieuw-Engeland gesignaleerd.

Er is weer post. Uit de brievenbus van haar flat steekt een envelop. Afzender: de Rotterdamse rechtbank. Een baantje in Midnight Oil lijkt verder weg dan ooit.

D.Overzicht voorbeeldprojecten

	Emmen Revisted	Oud Krispijn	Rivierenwijk
Beweegreden	<p>Overschot goedkope eengezinswoningen</p> <p>Voor ouderen ongeschikte flats</p> <p>Bewoners met midden- of hoger inkomen trekken weg</p> <p>Bewoners met verminderde sociale en economische draagkracht blijven in wijk</p> <p>Voorzieningen onder druk</p>	<p>75 % sociale huurwoningen in slechte staat van onderhoud</p> <p>Slecht imago wijk</p> <p>Hoge mutatiegraad huurwoningen</p> <p>Onveiligheid, drugshandel, parkeerdruk en hoge werkloosheid, overlast, onleefbare situatie</p>	<p>Geïsoleerde ligging</p> <p>Wijkvoorzieningen staan onder druk</p> <p>Slechte leefbaarheid en veiligheid</p> <p>Hoge werkloosheid, drugs, schoolverlaters, alcohol, geweld, burenoverlast, zwerfafval, weinig sociale contacten tussen groeperingen van verschillende etniciteit</p>
samenwerking	<p>Initiatief door bevrologen mensen</p> <p>Bestuurlijke urgentie om bewoners te betrekken in nieuw proces</p> <p>Wederzijds begrip belangen</p> <p>Oprechte Betrokkenheid professionals bij wijk</p> <p>Woningcorporaties en gemeente in projectgroep wijk- en buurtverenigingen op basis van gelijkwaardigheid</p> <p>Partijen vanuit eigen deskundigheid, behoud van eigen verantwoordelijkheid</p> <p>Organisatie op drie niveaus van betrokkenheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kern met juridische en financiële verantwoordelijkheid proces: gemeente, woningbouwcorporaties • Convenant partners • Maatschappelijke partners <p>Stuurgroep met politiek-bestuurlijke legitimatie en directie corporaties</p> <p>Sturen op proces, niet op inhoud</p>	<p>Corporaties en gemeente: Vastgesteld fysiek en sociaal programma</p> <p>Samenwerking op directieniveau corporaties verloopt stroef: oplossing WOM</p> <p>Geen sfeer van onderling vertrouwen</p> <p>Samenwerkingsverband met:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pandenbak (corporaties in WOM Krispijn Wonen) - Grondbank (gemeente) - Sociale bank (gemeente) <p>Krispijn wonen: beheer en ontwikkeling</p> <p>Geen koppeling welzijnsorganisaties via gemeente en WOM</p> <p>Grondbank: alle activiteiten gemeentelijk grondbedrijf en diensten stadsontwikkeling en stadsbeheer,</p> <p>Sociale bank: al het geld voor het sociale programma</p> <p>Stuurgroep: corporaties en gemeente</p>	<p>Gemeente en woningcorporatie raamovereenkomst hoofddoel van de aanpak: verbeteren van de wijk voor de bewoners op het gebied van wonen, welzijn en leefbaarheid.</p> <p>Samenwerking met bewoners: ontwikkelingsvisie : "kolonisten in de wijk" als participatiespel</p> <p>Woningbouwcorporatie voert regie sociale en fysieke vernieuwing binnen vastgestelde kaders</p> <p>Gemeente: infrastructuur en openbare ruimte van omliggende gebieden</p> <p>Proces van energiestromen in plaats van inhoudelijke afstemming "Klick" tussen sleutelfiguren corporatie en welzijnsinstellingen</p>



	Emmen Revisted	Oud Krispijn	Rivierenwijk
urgentie	Niet	ja	ja
Sociale- en fysieke investering?	Ja	Ja, fysiek ondergeschikt aan sociaal	ja
Investering in mens leefmilieu en welvaart?	ja	Ja: mobiliseren eigen kracht bewoners, buurt in beweging, voorzieningen, veiligheid, jong zijn, oud worden, individuele zorg en werk & economie, wijkaccommodatie Kolofiet	Ja;
contractvorm	Convenant bewonersverenigingen, gemeente, corporaties: Wijkontwikkelingsplan met uitgangspunten en doelstellingen op hoofdlijnen. Projecten in exploitatieovereenkomsten	WOM: wijkontwikkelingsmaatschappij Traditioneel: grex bij gemeente	
Financiering	€300-€600 miljoen in vijftien jaar Projectbureau: financiering partners Fysieke kosten vastgoed: corporaties Openbare ruimte: kosten evenredig verdeeld over partners Sociaal programma: kosten verdeeld over partners, gemeente hoofdfinancier. Renovatie winkelcentrum: eigenaar betaalt Commercieel vastgoed en woningbouw vrije sector: sluitende exploitaties Sociale huur: woningbouwcorporaties dekken onrendabele top Per wijk €60.000,- voor projecten van belang voor bewoners zonder politieke prioriteit Wijkvereniging: €20.000,- per jaar van gemeente Wijkteam: per jaar €200.000,- te besteden aan knelpunten	Verleden: 50-50 verdeling financiële verantwoordelijkheid grondbank, socialebank en pandenbank. Heden: Grondbank en sociale bank: gemeente Pandenbank: corporaties in WOM	Woningbouwcorporatie financiert 250 miljoen van de 300 miljoen De gemeente investeert 30 miljoen Sociaal programma 16.6 miljoen: beschikbare middelen en inzet instellingen Verdiepen weg die wijk isoleert voor rekening en risico van corporatie
Risicoverdeling	Naar deskundigheid	Naar deskundigheid	Corporatie
waardestijging	?	Waardestijging valt tegen door markt, leefbaarheid in buur waar wordt verkocht en behoefte huurwoningen voor uitplaatsing	
Verdeling baten	?	Waardestijging vastgoed voor corporaties Waardestijging grond: gemeente	

	Emmen Revisted	Oud Krispijn	Rivierenwijk
Succesfactoren	<p>Volwaardige rol bewoners inclusief beschikbaar budget</p> <p>Einddoel ver weg, subdoelen in nabijheid</p> <p>Gezamenlijk zoeken nr nieuwe aanpak herstructurering</p>	<p>WOM: een organisatie voor alle huurders: samenwerking huisvesting</p> <p>Gemeente en krispijn gezamenlijk regie totale project</p> <p>Door projectleiders in wijk: problemen direct oplossen</p> <p>Goede communicatie bewoners</p> <p>urgentie</p>	<p>Woningbouwcorporatie verkrijgt mandaat naar andere partijen om de regie te voeren over het gehele programma.</p> <p>Helderheid door keuze een partij als regisseur</p> <p>Wijk heeft eigen budget: mensen worden serieus genomen</p> <p>Deventer wijkaanpak bestond al: er was ervaring binnen organisatie</p> <p>Aanwijzen vogelaarwijk: bestuurlijk interessant project</p> <p>Duidelijke organisatievorm, goede afspraken financiering mensen</p>
faalfactoren	<p>Sociale instellingen niet vertegenwoordigd in stuurgroep</p> <p>Grote groei organisatie wegens succes</p>	<p>Sectorale werkwijze krispijn en gemeente</p> <p>Ongelijkwaardige positie/ mandaat directeur Krispijnwonen en projectmanager gemeente</p> <p>Oprichting WOM langdurig en intensief proces met hoge kosten</p> <p>Geen vertrouwen tussen samenwerkingspartners</p> <p>Enthousiasme professionals en bewoner om echt met elkaar aan de slag te gaan in de wijk</p> <p>Vermogen professionals om te schakelen van strategie naar dagelijkse details</p> <p>Kunst van delen successen</p> <p>Professionals kijken verder dan eigen vakgebied en organisatie</p> <p>Hecht netwerk professionals/bewoners</p> <p>Betrokkenheid en bevlogenheid professionals</p>	