

# De herstructurering voorbij (?)



Een onderzoek naar de toegevoegde waarde van ontwikkelende  
woningcorporaties in gebiedsontwikkelingen niet zijnde  
herstructureringsopgaven eigen woningbezit

Ir. Niels van der Vlist



# De herstructurering voorbij (?)

Een onderzoek naar de toegevoegde waarde van ontwikkelende  
woningcorporaties in gebiedsontwikkelingen niet zijnde  
herstructureringsopgaven eigen woningbezit

Ir. Niels van der Vlist

Einddocument scriptie

Begeleider:  
Dr. Ir. V.H. Gruis

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Technische Universiteit Delft  
Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

Master City Developer

Den Haag, 16 juli 2010



"Let als je naar een doel reist goed op de weg. Want de weg verrijkt ons terwijl we hem bewandelen."

Paulo Coelho

## Voorwoord

De voor u liggende scriptie is het eindresultaat van mijn afstudeeronderzoek waar ik de afgelopen zeven maanden veel energie in gestopt heb. Met het afronden van dit onderzoek rond ik ook de postdoctorale studie Master City Developer af. Ik kijk met veel plezier terug op de boeiende colleges op de woensdagmiddag waarbij je de dagelijkse praktijk door de nodige diepgang vaak net weer anders leerde bekijken. Het feit dat mijn studiegenoten niet alleen werkzaam waren voor woningcorporaties, maar ook voor gemeenten en marktpartijen heeft hier zeer positief aan bijgedragen. Ik wil dan ook graag van de gelegenheid gebruik maken om de programmaleiding, alle medewerkers van de opleiding en mijn (oud)studiegenoten te bedanken voor twee boeiende en leerzame jaren. In het bijzonder wil ik mijn werkgever, Vestia, bedanken voor het mogelijk maken van het volgen van deze fantastische opleiding.

Gedurende de studieperiode van twee jaar heeft de financiële crisis flink toegeslagen. Her en der worden vraagtekens gezet bij de toekomst voor gebiedsontwikkelingen. Ik denk dat deze vraagtekens zich vooral, en terecht, richten op de grootschaligheid van gebiedsontwikkelingen met een kwantitatieve opgave als grondslag. Er vindt een verschuiving plaats naar een beter faseerbare en een meer kwalitatieve opgave. Dit neemt niet weg dat de kenmerken van gebiedsontwikkeling overeind blijven zoals bijvoorbeeld het sturen op, en optimaliseren van, de ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen.

Ook in mijn dagelijkse praktijk als projectmanager bij Ceres projecten, een van de twee ontwikkelbedrijven van woningcorporatie Vestia, is merkbaar dat we kritischer naar projecten kijken maar zeker niet 'stil vallen'. Ergo, mede door onze goede financiële positie en verslechterde kopersmarkt zijn we de afgelopen periode steeds vaker benaderd door diverse marktpartijen die van ontwikkelopgaven of recent opgeleverd vastgoed afwillen. De praktijk leert dat met name de eerst genoemde (ontwikkelopgaven) soms vragen op roept bij gemeenten. Corporaties worden toch nog vooral geassocieerd met 'sociale woningbouw' en niet zozeer met bijvoorbeeld grondexploitaties, koopwoningen of bedrijfsnonroerend goed. Terwijl deze onderdelen voor corporaties juist essentieel kunnen zijn om de onrendabele investering in de sociale huurwoningen acceptabel te houden. De toegevoegde waarde van de woningcorporatie als (totale) gebiedsontwikkelaar is derhalve het onderwerp van dit onderzoek. Welke voordelen en welke beperkingen ontstaan er als een corporatie deze rol op zich neemt? Dit onderzoek poogt dit voor zowel gemeenten als corporaties inzichtelijk te maken.

De term 'voorbij' in de titel van deze scriptie wil overigens niet impliceren dat de herstructureringsopgaven voor woningcorporaties tot de verleden tijd behoren. Het vernieuwen en verbeteren van (sterk) verouderd bezit blijft, met name voor stedelijke corporaties, een belangrijke opgave en kerntaak voor de woningcorporaties. Het 'één' hoeft het 'ander' echter niet uit te sluiten. Met de term 'voorbij' is dan ook het 'fysieke voorbij' bedoeld, oftewel voorbij de grenzen van het eigen woningbezit heen gaan.

Graag richt ik een woord van dank aan de mensen die een bijdrage hebben geleverd aan dit eindresultaat. Allereerst natuurlijk mijn afstudeerbegeleider Vincent Gruis. Onze samenwerking was naar mijn mening efficiënt en zeer effectief. Ook de betrokkenen van de casestudies wil ik danken voor hun inhoudelijke bijdragen in de vorm van interessante interviews: de gemeenten Almere, Rotterdam, Vianen, Westland en Zoetermeer en de woningcorporaties Com wonen, Heuvelrug Wonen, Stadgenoot, Vestia, Volksbelang Vianen en Ymere. Ook de deelnemers aan de paneldiscussie wil ik nogmaals danken voor hun nuttige bijdrage.

Tot slot kan ik melden dat het uitschrijven van de scriptie, en het vinden van de daarvoor benodigde tijd na je werk, niet altijd even gemakkelijk is. Het mooie weer, een aanhoudende rugpijn en de prestaties van oranje tijdens het WK-voetbal hielpen trouwens ook niet echt mee. Het begrip dat mijn vrouw Nastasja voor mijn studietijd had, ook gedurende haar zwangerschap, zal ik niet vergeten. Ik zal veel goed moeten maken bij ons aanstaande gezamenlijk 'project'...



## Samenvatting

### Aanleiding

Een aantal ontwikkelende woningcorporaties is, naast het strategisch voorraad beheer, ook actief in (gebieds)ontwikkelingen die voorbij de grenzen van het eigen woningbezit heen gaan. Hiervoor kunnen verschillende motieven en aanleidingen voor genoemd worden. Vaak speelt de bedrijfsstijl (Gruis, 2005) een belangrijke rol waarbij er bijvoorbeeld wordt gestreefd naar groei van de woningvoorraad. Ook de ervaring die is opgedaan bij herstructureringsopgaven van verouderd woningbezit, vaak gepaard gaand met een groei van de ontwikkeltak of het ontwikkelbedrijf van de corporatie, kan tot gevolg hebben dat er meer 'over de grenzen' heen wordt gekeken.

Daarnaast speelt de aanhoudende financiële crisis een rol. Corporaties met een goede financiële positie behoren tot een kleine voorhoedegroep die bepaalde opgaven nog 'aankunnen'. Deze corporaties worden hierdoor, ten opzichte van een aantal jaren geleden, eerder benaderd voor gebiedsontwikkelingen buiten hun eigen woningbezit.

Tegelijkertijd is deze relatief nieuwe rol voor corporaties nog enigszins onbekend bij een aantal gemeenten. Mede doordat de opgedane ervaringen nog relatief beperkt zijn, is er nog nauwelijks tot geen onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van corporaties bij dit type gebiedsontwikkelingen. Hierdoor kunnen er nog geen uitspraken worden gedaan over de voordelen en de beperkingen van het betrekken van corporaties bij nieuwe gebiedsontwikkelingen. Voor gemeenten is het daardoor wellicht ook lastig een wel overwogen keuze te maken of een corporatie moet worden uitgenodigd voor deelname aan de ontwikkeling van een bepaalde gebiedsopgave.

Bovenstaande is aanleiding geweest voor dit onderzoek en heeft tot de volgende probleemstelling geleid:

Er is nog onvoldoende kennis en inzicht over de toegevoegde waarde van woningcorporaties wanneer zij vanaf de initiatiefase als samenwerkingspartner van gemeenten fungeren bij gebiedsontwikkelingen niet zijnde herstructureringsopgaven van eigen woningbezit.

### Het onderzoek

Om uitspraken te kunnen doen over deze toegevoegde waarde van woningcorporaties zijn er zeven gebiedsontwikkelingen geselecteerd, waarbij een corporatie als ontwikkelaar opereert, die voldoen aan de volgende criteria:

- § Er is op voorhand geen sprake van eigen woning- of grondbezit van de corporatie, óf er is sprake van een significante uitbreiding van het eigen grond- en woningbezit
- § Er is sprake van betrokkenheid van de corporatie vanaf de initiatief fase
- § Er is voor de corporatie sprake van een bredere scope dan alleen de sociale huurwoningen in de gebiedsontwikkeling

Voor deze zeven casestudies is zowel een inhoudelijk betrokkene vanuit de gemeente als vanuit de corporatie geïnterviewd. Het belangrijkste onderdeel van de interviews betrof het beantwoorden van stellingen gericht op de toegevoegde waarde van woningcorporaties bij gebiedsontwikkelingen die voldoen aan de bovengenoemde criteria. De stellingen zijn hierbij opgedeeld in de volgende groepen: inhoudelijke toegevoegde waarde, financiële toegevoegde waarde, organisatorische toegevoegde waarde en communicatieve toegevoegde waarde.

Een van de zeven casestudies is nader onderzocht door naast de interviews ook inhoudelijk onderzoek te verrichten naar verslaglegging en documentatie.

Het laatste deel van het 'veldwerk' betrof een paneldiscussie waarin de resultaten van de casestudies, met name de onderdelen waar de meningen van de betrokkenen over waren verdeeld, aan de orde kwamen. Aan de discussie namen een zevental bestuurders en directeurs van woningcorporaties en gemeenten deel.

### Conclusies

#### Inhoudelijke toegevoegde waarde

Uit het onderzoek komt een inhoudelijke toegevoegde waarde van corporaties naar voren bij gebiedsontwikkelingen met een significante woningbouwopgave. Deze toegevoegde waarde wordt door zowel gemeenten als corporaties het duidelijkst bevestigd door de langdurige aanwezigheid

van corporaties bij de gebiedsontwikkeling middels de verhuur en het beheer van de sociale huurwoningen van het gebied. Een corporatie blijft, ook na de realisatie van de gebiedsontwikkeling, in het gebied aanwezig.

De potentie van corporaties om een breed programma te ontwikkelen en te realiseren met naast sociale huurwoningen ook vrije sectorwoningen (huur en koop), woon-zorgconcepten, maatschappelijk onroerend goed en bedrijfsonroerend goed wordt als toegevoegde waarde bevestigd in het onderzoek. De twee kleinere corporaties die deelnamen aan het onderzoek (circa 3.500 woningen in bezit) kiezen overigens bewust niet voor een programmaverbreiding door de risico's die dit met zich mee kan brengen op de continuïteit van de bedrijfsvoering.

Door corporaties niet alleen de sociale huurwoningen te laten ontwikkelen maar ook de koopwoningen van de gebiedsontwikkeling kan er een inhoudelijke afstemming plaats vinden die de gebiedsontwikkeling op het gebied van leefbaarheid en betrokkenheid ten goede komt. Het 'mengen' van huur- en koopwoningen blijkt hierbij geen doel op zich. De meerwaarde van corporaties betreft vooral – door de expertise (met zowel goede als verkeerde keuzes) van de afgelopen jaren – de juiste verhouding en de goede afstemming tussen de twee producten en hun doelgroepen.

Uit het onderzoek blijkt dat corporaties zichzelf goed in staat achten om marktgerichte (gewilde) woonmilieus te ontwikkelen in een gebiedsontwikkeling. Met name de grotere corporaties hebben expertise opgebouwd – en door een jaarlijkse woningproductie in stand kunnen houden – in de herstructureringsopgaven, waarbij vaak nieuwe doelgroepen moesten worden aangetrokken. Ook de goede lokale of regionale kennis wordt als argument genoemd. De corporaties hebben hierbij nog wel een aantal gemeenten te overtuigen. De betrokken gemeenten uit het onderzoek zijn verdeeld over dit onderwerp. Een deel van de gemeenten bevestigt de opgedane ervaring en lokale marktkennis. Een ander deel is nog enigszins sceptisch over de expertise van corporaties vooral als het woonmilieu en het aantrekken van de juiste doelgroep een cruciaal onderdeel van de gebiedsontwikkeling betreft.

Bij zowel de gemeenten als de corporaties is er onderlinge verdeeldheid over de risico's die wijzigingen in het Besluit beheer sociale huursector (BBSH) vanuit VROM met zich meebrengen wanneer corporaties als samenwerkingspartner fungeren bij een gebiedsontwikkeling. Hierbij worden vergelijkbare argumenten gegeven door beide partijen met niet zelden een zekere emotie als het gaat om het beleid van de nationale overheid in deze. Beperkingen in de vrijheid van opereren en de financieringsmogelijkheden brengen specifieke risico's met zich mee voor woningcorporaties. Bovendien kunnen tegenstrijdigheden tussen de lokale en de landelijke overheid corporaties in een lastig pakket brengen met soms gevolgen voor de snelheid van de besluitvorming. Aan de andere kant nuanceren een aantal betrokkenen de grootte van de risico's en is volgens hen de financiële positie van de corporatie maatgevender.

Uit het onderzoek blijkt dat corporaties een beperkte toegevoegde waarde hebben bij commerciële gebiedsontwikkelingen zoals winkel- en kantoorgebieden. Hetzelfde geldt voor gebiedsontwikkelingen met veel woningen in het duurdere of exclusieve segment. Deze kennis en expertise zit meer bij marktpartijen. Bovendien lenen dit soort gebiedsontwikkelingen zich vaak niet voor een significant aantal sociale huurwoningen binnen de gebiedsopgave, waardoor zij minder interessant zijn voor corporaties.

#### De financiële toegevoegde waarde

De goede financieringsmogelijkheden van corporaties staan sterk onder druk. De financiële positie van een aantal corporaties is verzwakt ten gevolge van onder andere het invoeren van de vennootschapbelasting en stagnerende verkoop van bestaande huurwoningen en van (opgeleverde) koopwoningen bij herstructureringsopgaven. Daarnaast is vanaf 2010, met een beschikking van de Europese Commissie, financiering met een lage rente via het WSW (waarborgfonds sociale woningbouw) alleen nog mogelijk voor de sociale woningbouw en maatschappelijk onroerend goed. Voor bijvoorbeeld koopwoningen en bedrijfsonroerend goed van een gebiedsontwikkeling zullen corporaties net als marktpartijen 'op de markt' moeten lenen. De financiële positie en de grootte van de corporatie worden hierdoor maatgevender als het gaat om de toegevoegde waarde bij gebiedsontwikkelingen.

#### De organisatorische toegevoegde waarde

De verankering van het beheer van woningen en wijken binnen de organisatie van corporaties komt in het onderzoek duidelijk naar voren als toegevoegde waarde voor de gebiedsontwikkeling. Ontwikkelaars en projectleiders van de corporatie hebben hierdoor vanuit de eigen organisatie



specifiek technische en sociale kennis die al in de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling kan worden ingezet. Voor een aantal cases werd dit specifiek bevestigd. Er wordt tijdens de ontwikkeling al nagedacht over het beheer 'na oplevering'.

Verder blijkt uit het onderzoek dat corporaties qua organisatie niet minder flexibel en / of strategisch opereren dan marktpartijen. Ook wordt er niet minder ondernemend geopereerd dan marktpartijen waardoor het betrekken van corporaties an sich geen negatieve invloed heeft op het tempo van de gebiedsontwikkeling. Door verschillende betrokken gemeenten wordt wel aangegeven dat er zowel binnen de groep corporaties als binnen de groep marktpartijen verschillen bestaan.

#### De communicatieve toegevoegde waarde

Corporaties hebben een toegevoegde waarde bij gebiedsontwikkelingen door hun kwaliteiten op het gebied van procescommunicatie zoals het betrekken van omwonenden en hun sociaal contact in de wijk. De goede verankering van de woonbedrijven, zowel sociaal als fysiek, speelt hierbij een belangrijke rol. Met name de betrokken gemeenten onderschrijven bovendien de toegevoegde waarde van corporaties op het gebied van projectgerichte marketing en communicatie. Met name de ervaring die corporaties hiermee hebben opgedaan in de herstructurering blijkt hierbij een belangrijke rol te spelen. Daarnaast lijkt de lokale c.q. regionale marktkennis van corporaties van positieve invloed.

#### De waarschijnlijkheid van de participatie

Op basis van de verrichtten interviews lijkt de waarschijnlijkheid van deelname door corporaties aan gebiedsontwikkelingen buiten hun eigen woningbezit vooral te worden vergroot door goede promotie van de eigen organisatie richting gemeenten. Deze promotie richt zich met name op het uitspreken van ambities en het onder de aandacht brengen van gerealiseerde prestaties. Het goede netwerk van corporaties binnen de gemeente kan er voor zorgen dat mogelijkheden voor promotie zich voordoen.

Corporaties blijken, ten opzichte van marktpartijen, minder goed in of minder geschikt voor strategische grondverwerving en gebiedstenders. Door de (financiële) risico's die gepaard gaan met strategisch grondverwerving hebben weinig corporaties hierin ervaring opgedaan. Gebiedstenders worden veelal verloren van marktpartijen die scherper durven in te zetten en geen belang hebben bij de kwaliteit van het sociale programma. Deze vormen van acquisitie zullen dan ook weinig positieve invloed hebben op de waarschijnlijkheid van de participatie van corporaties bij gebiedsontwikkelingen buiten hun eigen woningbezit.



# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	I
Samenvatting .....	II
<b>1 Inleiding .....</b>	<b>5</b>
1.1 Aanleiding, probleem- en doelstelling	
1.2 Afbakening en begrippen	
1.3 Opzet van het onderzoek	
<b>2 Theoretisch kader .....</b>	<b>9</b>
2.1 Gebiedsontwikkelingen en samenwerkingsmodellen .....	9
2.1.1 Gebiedsontwikkeling	
2.1.2 Rol van de overheid	
2.1.3 Samenwerkingsvormen	
2.2 Woningcorporaties en marktpartijen (bij gebiedsontwikkeling) .....	12
2.2.1 Marktpartijen	
2.2.2 Woningcorporaties	
2.2.3 Verschillen marktpartijen en corporaties bij gebiedsontwikkeling	
2.3 Focus van het onderzoek .....	16
2.3.1 Ontwikkelende woningcorporaties	
2.3.2 Type gebiedsontwikkeling	
2.3.3 Onderzoek naar wenselijkheid: toegevoegde waarde	
2.4 Inhoudelijke toegevoegde waarde .....	20
2.4.1 Langdurige aanwezigheid	
2.4.2 Brede productdifferentiatie	
2.4.3 Marktgerichte woonmilieus	
2.4.4 Expertise grondexploitatie (concessiemodel)	
2.4.5 Balans ruimtelijke kwaliteit – marktkwaliteit	
2.4.6 Duurzaamheidsconcepten en energiezuinigheid	
2.4.7 Veranderende invloed op wijze van opereren vanuit ministerie van VROM	
2.4.8 Overige inhoudelijke stellingen	
2.5 Financiële toegevoegde waarde .....	28
2.5.1 Financieringsmogelijkheden	
2.5.2 Stabiele partner bij verslechterende marktomstandigheden	
2.5.3 Risicomanagement en negatieve publiciteit	
2.6 Organisatorische toegevoegde waarde .....	31
2.6.1 Procesmanagement	
2.6.2 Beheer binnen de organisatie	
2.6.3 Personele capaciteit en kwaliteit	
2.7 Communicatieve toegevoegde waarde .....	33
2.7.1 Projectcommunicatie en procescommunicatie	
2.7.2 Imago en communicatie	
2.8 Overige stellingen .....	35
2.8.1 Strategische grondverwerving	
2.8.2 Gebiedstenders	
2.8.3 Profilering en promotie	
2.8.4 Reflectie	
2.9 Reflectie .....	37
<b>3 Zeven casestudies: een introductie .....</b>	<b>38</b>
3.1 Almere, Hout-Noord (Ymere)	
3.2 Almere, Olympiakwartier (Stadgenoot)	
3.3 Rotterdam, Zomerhofkwartier (Com-wonen en PWS)	
3.4 Utrechtse Heuvelrug, Lange Dreef (Heuvelrug Wonen)	
3.5 Vianen, Sluiseiland (Volksbelang Vianen)	
3.6 Westland, Hoogeland (Vestia)	
3.7 Zoetermeer, Oosterheem Centrum (Vestia)	
3.8 Zeven casestudies: verschillen en overeenkomsten	
3.9 De redenen voor de betrokkenheid van de corporatie	

4	De toegevoegde waarde onderzocht .....	54
4.1	De inhoudelijke toegevoegde waarde onderzocht .....	54
4.1.1	Langdurige aanwezigheid	
4.1.2	Brede productdifferentiatie	
4.1.3	Brede productdifferentiatie (2)	
4.1.4	Marktgerichte woonmilieus	
4.1.5	Marktgerichte woonmilieus (2)	
4.1.6	Expertise grondexploitatie	
4.1.7	Balans ruimtelijke kwaliteit – marktkwaliteit	
4.1.8	Duurzaamheidsconcepten en energiezuinigheid	
4.1.9	Veranderende invloed vanuit ministerie van VROM	
4.1.10	Commerciële gebiedsontwikkelingen	
4.1.11	Gebiedsopgaven met woningen in het exclusieve segment	
4.1.12	Recapitulatie: de inhoudelijke toegevoegde waarde onderzocht	
4.2	De financiële toegevoegde waarde onderzocht .....	79
4.2.1	Financieringsmogelijkheden	
4.2.2	Stabiele partner bij verslechterende marktomstandigheden	
4.2.3	Risicomanagement en negatieve publiciteit	
4.2.4	Recapitulatie: de financiële toegevoegde waarde onderzocht	
4.3	De organisatorische toegevoegde waarde onderzocht .....	88
4.3.1	Procesmanagement	
4.3.2	Procesmanagement (2)	
4.3.3	Procesmanagement (3)	
4.3.4	Beheer binnen de organisatie	
4.3.5	Personele capaciteit en kwaliteit	
4.3.6	Recapitulatie: de organisatorische toegevoegde waarde onderzocht	
4.4	De communicatieve toegevoegde waarde onderzocht .....	99
4.4.1	Procescommunicatie	
4.4.2	Projectcommunicatie	
4.4.3	Imago en communicatie	
4.4.4	Imago en communicatie (2)	
4.4.5	Recapitulatie: de communicatieve toegevoegde waarde onderzocht	
4.5	De acquisitie potentie onderzocht .....	108
4.5.1	Strategische grondverwerving	
4.5.2	Gebiedstenders	
4.5.3	Gebiedstenders (2)	
4.5.4	Promotie van eigen organisatie	
4.5.5	Recapitulatie: de acquisitie potentie onderzocht	
	Reflectie: interviews en stellingen	
4.6	De paneldiscussie .....	116
4.6.1	Voldoende inhoudelijke toegevoegde waarde?	
4.6.2	De risico's van de invloed van VROM op wijze van opereren	
4.6.3	Financiële toegevoegde waarde	
4.6.4	De komende jaren en daarna	
	Reflectie: paneldiscussie	
5	Conclusies en aanbevelingen .....	122
5.1	De conclusies van het onderzoek	
5.2	Actuele ontwikkelingen en reflectie	
5.3	Aanbevelingen	
	Bronnen .....	129

# 1 Inleiding

In dit inleidende hoofdstuk wordt allereerst in 1.1 de aanleiding van het onderzoek toegelicht met daaraan gekoppeld de probleem- en doelstelling. Vervolgens komen in 1.2 de afbakening en de centrale begrippen van het onderzoek aan de orde. Tot slot wordt in 1.3 de opzet van het onderzoek gepresenteerd waarin ook de opdeling van de verschillende hoofdstukken wordt toegelicht.

## 1.1 Aanleiding, probleem- en doelstelling

### 1.1.1 Aanleiding

Een aantal ontwikkelende woningcorporaties in Nederland (met name de grotere corporaties met veel stedelijk bezit) heeft de afgelopen jaren de nodige ervaring opgedaan met integrale gebiedsontwikkeling in herstructureringswijken. Het gaat hierbij om gebiedsontwikkelingen met sloop van verouderd bezit ten behoeve van de ontwikkeling en bouw van nieuwe koop- en huurwoningen eventueel gecombineerd met bedrijfs- of maatschappelijk onroerend goed. In het kader van integrale gebiedsontwikkeling is er ook een aantal herstructureringsopgaven te benoemen waarbij corporaties naast de bouwexploitatie ook het risico van de grondexploitatie op zich hebben genomen. De corporatie is in dit geval ook verantwoordelijk voor het bouwrijp maken en de inrichting van het openbaar gebied. De corporatie treedt hierdoor op als 'volwaardig gebiedsontwikkelaar'.

De woningcorporaties die bovenstaande ervaring hebben opgedaan behoren veelal tot de groep ondernemende en ontwikkelende corporaties. In het artikel 'bedrijfsstijlen woningcorporaties' (Gruis, 2005) worden deze corporaties omschreven als 'maatschappelijke innovators' en 'maatschappelijke vastgoedondernemers'. Deze omschrijvingen horen in hetzelfde artikel bij organisaties die operen als zogenaamde prospectors. Prospectors zijn organisaties die vrijwel continu op zoek zijn naar nieuwe kansen op de markt en regelmatig experimenteren met potentiële antwoorden op nieuwe trends die vanuit de omgeving op hen afkomen (Gruis, 2005). Zowel corporaties die tot de groep 'maatschappelijke innovators' als tot de groep 'maatschappelijke vastgoedondernemers' behoren, hebben als een van hun kenmerken dat ze streven naar groei van hun woningvoorraad.

Hierboven zijn twee kenmerken beschreven: 'ervaring met gebiedsontwikkeling van bestaand bezit in herstructureringswijken' en 'streven naar groei'. Op basis van deze kenmerken zou een aantal corporaties zich kunnen oriënteren op gebiedsontwikkelingen (met een significante woningbouwopgave) die de (fysieke) grenzen van het eigen woningbezit overschrijden. Dus gebiedsontwikkelingen niet horende tot de herstructureringsopgaven van eigen woningbezit. Gebiedsontwikkelingen van uitleggebieden of bijvoorbeeld transformaties van voormalige bedrijventerreinen worden traditioneel gezien veelal verricht door marktpartijen (ontwikkelaars en beleggers). Een woningcorporatie wordt in sommige gevallen slechts betrokken als afnemer van het sociale programma of als deelplan ontwikkelaar. Echter, er is al een aantal recente voorbeelden van gebiedsontwikkelingen (buiten de herstructureringsopgaven) te benoemen waarbij de corporatie als (gebieds)ontwikkelaar opereert. Voor corporaties met een goede financiële positie lijkt deze rol zelfs toe te nemen door de aanhoudende financiële crisis en verslechterde kopersmarkt. Zij worden, met name door marktpartijen, vaker benaderd om ontwikkelopgaven over te nemen.

Naast de hiervoor omschreven 'aanbodkant' vanuit de woningcorporaties kan er een 'vraagkant' worden omschreven vanuit gemeenten en provincies (hierna: gemeenten) vanuit hun rol bij gebiedsontwikkeling. Op basis van de genoemde ervaringen die een aantal woningcorporaties heeft opgedaan in de herstructurering kunnen zij mogelijk een interessante samenwerkingspartner zijn voor gemeenten bij gebiedsontwikkelingen waar normaliter wellicht eerder marktpartijen voor werden benaderd. Een interessant voorbeeld, en mede aanleiding voor dit onderzoek, is de tender die gemeente Almere in 2008 heeft uitgeschreven onder ontwikkelende corporaties voor de gebiedsontwikkeling van het uitleggebied Almere Hout-Noord. Commerciële ontwikkelaars waren hierbij uitgesloten voor deelname aan de tender waarin langdurige aanwezigheid en betrokkenheid centraal stond.

Voor een aantal andere gemeenten geldt echter dat deze relatief nieuwe rol van corporaties nog tamelijk onbekend is. Mede doordat de opgedane ervaringen nog relatief beperkt zijn, is er nog

nauwelijks tot geen onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van corporaties bij dit type gebiedsontwikkelingen. Hierdoor kunnen er nog geen uitspraken worden gedaan over de voordelen en de beperkingen van het betrekken van corporaties bij nieuwe gebiedsontwikkelingen. Voor gemeenten is het daardoor wellicht ook lastig een wel overwogen keuze te maken of een corporatie moet worden uitgenodigd als mogelijke samenwerkingspartner voor de ontwikkeling van een bepaalde gebiedsopgave.

### 1.1.2 Probleemstelling

Op basis van de hiervoor genoemde aanleiding is de volgende probleemstelling geformuleerd:

Er is nog onvoldoende kennis en inzicht over de toegevoegde waarde van woningcorporaties wanneer zij vanaf de initiatieffase als samenwerkingspartner van gemeenten fungeren bij gebiedsontwikkelingen niet zijnde herstructureringsopgaven van eigen woningbezit.

### 1.1.3 Doelstelling

Een onderzoek ten behoeve van zowel woningcorporaties als gemeenten over de mogelijk toegevoegde waarde van corporaties in hun samenwerking bij gebiedsontwikkelingen niet zijnde herstructureringsopgaven van eigen woningbezit.

## 1.2 Afbakening en begrippen

In deze paragraaf wordt een eerste afbakening aangegeven voor de lezer en een aantal begrippen verduidelijkt. Een uitgebreidere toelichting op deze afbakening komt aan de orde in 2.3 'Focus van het onderzoek'.

### Gebiedsontwikkeling niet zijnde herstructureringsopgave eigen woningbezit

In de probleem- en doelstelling is aangegeven dat dit onderzoek zich richt op gebiedsontwikkelingen van woningcorporaties die de grenzen van hun woningbezit overschrijden. De eerste afbakening van de gebiedsontwikkelingen waar dit onderzoek zich op richt is derhalve:

- § Er is op voorhand geen sprake van eigen woning- of grondbezit van de corporatie, of er is sprake van een significante uitbreiding van het eigen grond- en woningbezit

Voorts zijn de volgende criteria toegevoegd ter afbakening als het gaat om de rol van de woningcorporatie bij de gebiedsontwikkeling:

- § Er is sprake van betrokkenheid vanaf de initiatief fase
- § Er is sprake van een bredere scope dan alleen sociale huurwoningen

### Ontwikkeldende woningcorporaties

Nederland kent momenteel (verslagjaar 2008) 430 woningcorporaties. Binnen deze groep bevinden kleine corporaties met minder dan 500 verhuureenheden (woningen, winkels en bedrijfspanden) in bezit en grote corporaties met meer dan 70.000 verhuureenheden in bezit.<sup>1</sup>

De focus van dit onderzoek ligt op de ontwikkelactiviteiten van een corporatie en dan met name grootschalige ontwikkelactiviteiten op gebiedsniveau. Dit onderzoek beperkt zich dan ook tot de woningcorporaties met ontwikkelactiviteiten en aantoonbare betrokkenheid in de initiatieffase van een gebiedsontwikkeling.

In dit onderzoek worden voor deze groep de termen corporaties, woningcorporaties of ontwikkelende woningcorporaties gehanteerd.

### Toegevoegde waarde

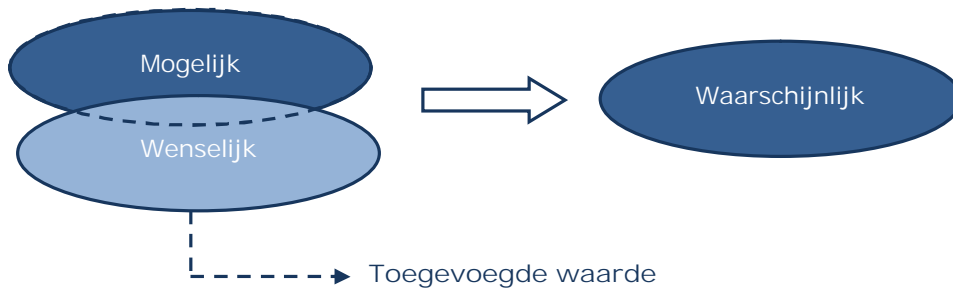
Dit onderzoek richt zich op de toegevoegde waarde van woningcorporaties bij gebiedsontwikkelingen niet zijnde de herstructurering van eigen woningbezit. Ter verduidelijking en afbakening van het onderzoek kan het begrip 'toegevoegde waarde' worden gekoppeld aan het begrip 'wenselijk'.

'Wenselijk' is één van de drie modaliteiten die De Jong (2005) onderscheidt: 'mogelijk', 'wenselijk' en 'waarschijnlijk'. De modaliteiten 'mogelijk' en 'wenselijk' kunnen een indicatie geven over de

<sup>1</sup> www.cfv.nl

modaliteit 'waarschijnlijk' (zie figuur 1.1). Als een woningcorporatie op basis van capaciteiten van de organisatie in staat is (mogelijk) om te participeren in een gebiedsontwikkeling en hierbij tevens een toegevoegde waarde (wenselijk) kan leveren, dan zal de waarschijnlijkheid van de participatie toenemen. De daadwerkelijke mate van waarschijnlijkheid is echter moeilijk te onderzoeken en van veel nevenfactoren afhankelijk. Zo zal daadwerkelijke participatie in een gebiedsontwikkeling je ook gegund moeten worden door andere partijen.

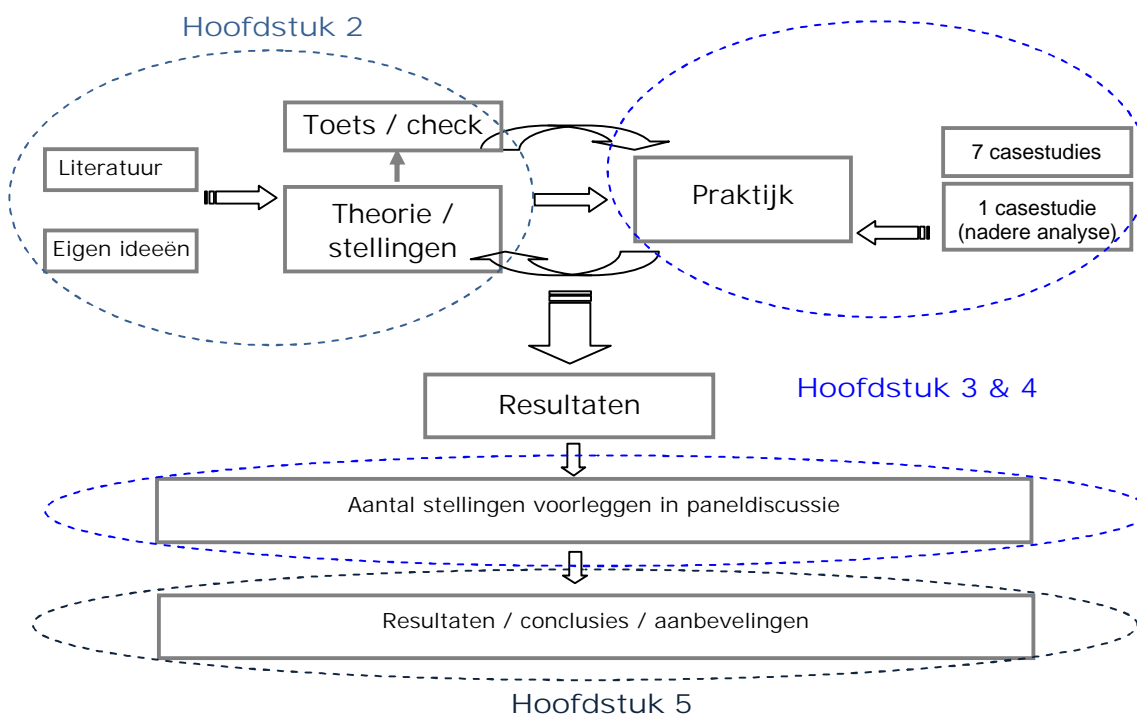
Een deel van het onderzoek kent raakvlakken met de modaliteit 'waarschijnlijk' maar de focus ligt nadrukkelijk op de modaliteit 'wenselijk' door de toegevoegde waarde van corporaties te onderzoeken bij gebiedsontwikkelingen.



Figuur 1.1 De modaliteiten 'mogelijk' en 'wenselijk' geven een indicatie over de mate van 'waarschijnlijkheid'. Dit onderzoek richt zich met name op de modaliteit 'wenselijk' door de toegevoegde waarde van corporaties te onderzoeken bij gebiedsontwikkelingen buiten hun herstructureringsopgave.

### 1.3 Opzet van het onderzoek

De opzet van het onderzoek, en daarmee de opbouw van de rapportage, wordt toegelicht aan de hand van het onderzoeksschema in figuur 1.2. Een belangrijk onderdeel van het onderzoek wordt gevormd door de praktijktoets c.q. het veldwerk waarin de gevormde theorie wordt getoetst aan de praktijk. Naast het interviewen van betrokkenen bij een zevental casestudies is een van deze casestudies nader geanalyseerd via verslaglegging en documentatie. Tevens is er een paneldiscussie georganiseerd waaraan directeuren en bestuurders van zowel corporaties als gemeenten deelnamen.



Figuur 1.2 Het onderzoeksschema

De verschillende delen van het onderzoeksschema (met arcering aangegeven) zijn hierna kort toegelicht ter inleiding van de rapportage.

#### Theoretisch kader (hoofdstuk 2)

In het theoretisch kader staat het vormen van stellingen op basis van literatuuronderzoek en eigen inzicht centraal. De stellingen richten zich op de toegevoegde waarde van corporaties bij deelname aan gebiedsontwikkelingen buiten hun herstructureringsopgaven. De stellingen worden hierbij opgedeeld in vier categorieën (Noordam et al., 2002):

- § De inhoudelijke toegevoegde waarde
- § De financiële toegevoegde waarde
- § De organisatorische toegevoegde waarde
- § De communicatieve toegevoegde waarde

Voordat de stellingen worden getoetst aan de praktijk is er een tussenstap ingebouwd in de vorm van een 'toets / check'. De stellingen zijn hierbij voorgelegd aan een tweetal deskundigen van een woningcorporatie waarbij opmerkingen en aanvullingen zijn verwerkt voordat er met het veldwerk is aangevangen.

#### Toetsen theorie aan de praktijk (hoofdstuk 3 en 4)

In dit deel van het onderzoek wordt de gevormde theorie getoetst aan de praktijk. Dit gebeurt op basis van interviews en een case studie. De gevormde stellingen zullen hierbij in interviews worden voorgelegd aan professionals van zowel overheden als woningcorporaties die zijn betrokkenen bij casestudies die voldoen aan de onderzoekscriteria. De stellingen kunnen worden beantwoord met 'volledig eens', 'eens', 'oneens' en 'volledig oneens'. De resultaten van dit onderzoek geven een indicatie van de consensus over de stelling.

Daarnaast wordt er één relevante casestudie nader onderzocht op een aantal van de stellingen. Voor dit deel van het onderzoek wordt er, naast de interviews met de betrokkenen, gebruik gemaakt van verslaglegging en andere documentatie.

Het laatste deel van de praktijk toets bestaat uit een paneldiscussie. Een aantal stellingen uit de interviews wordt hierin nogmaals voorgelegd aan een aantal corporatiedirecteuren en gemeentelijke bestuurders ten behoeve van een inhoudelijke discussie. Er kan hierbij een vergelijking worden gemaakt met de eerdere resultaten uit de interviews. Tot slot wordt er in de paneldiscussie een stelling voorgelegd over de toekomst van participatie van corporaties bij gebiedsontwikkelingen buiten hun herstructureringsopgave.

#### Conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 5)

In hoofdstuk 5 komen de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek aan de orde.



## 2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk komt het theoretisch kader van het onderzoek aan de orde. Zoals in hoofdstuk 1 bij de onderzoeksmethode al toegelicht, vormt dit onderdeel de theoretische basis voor het toetsen van de casestudies die in hoofdstuk 3 aan de orde komen. De opbouw van dit hoofdstuk is volgt. In de paragrafen 2.1 en 2.2 wordt er in algemene zin stil gestaan bij het begrip gebiedsontwikkeling en komen de verschillen tussen woningcorporaties en marktpartijen aan de orde. In 2.3 komen deze zelfde begrippen deels terug maar dan meer ingekaderd in relatie tot de focus van dit onderzoek. Het begrip 'toegevoegde waarde' wordt nader toegelicht. Daarnaast worden de verschillende onderzoekscategorieën geïntroduceerd: inhoud, financiën, organisatie en communicatie. De paragrafen 2.4 t/m 2.7 bevatten een nadere analyse per categorie van waaruit de verschillende stellingen voor de casestudies worden afgeleid.

### 2.1 Gebiedsontwikkelingen en samenwerkingsmodellen

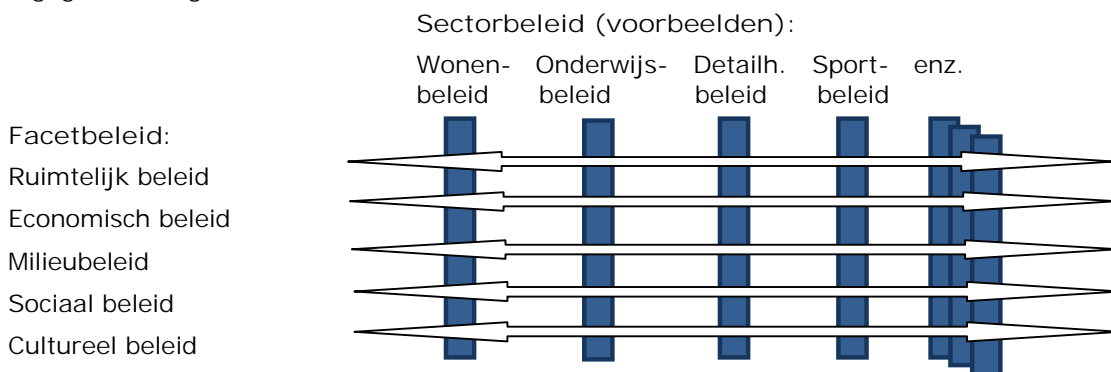
#### 2.1.1 Gebiedsontwikkeling

De term 'gebiedsontwikkeling' is nog een relatief jong begrip. In de eerste versie van de Nota over de Ruimtelijke Ordening 'Ruimte maken, Ruimte delen' zoals die werd vastgesteld door de Ministerraad op 15 december 2000 komt het begrip 'Gebiedsontwikkeling' niet aan de orde (Rijnbout, 2007). Dat wil niet zeggen dat er op dat moment nog geen sprake was van (stedelijke) gebiedsontwikkeling. De eerste sleutelprojecten, die in 1988 door het van het ministerie van VROM zijn vastgesteld, betreffen bijna allen gebiedsontwikkelingen waaronder de Kop van Zuid (Rotterdam), Céramique (Maastricht) en Nieuw Centrum (Den Haag) (Van der Wouden e.a., 2009). Echter, indertijd gebruikte men veelal de termen '(binnen)stedelijke vernieuwing' of 'binnenstedelijke centrumprojecten'. Gebiedsontwikkeling kwam in 2004 in zwang, als uitdrukking voor de praktische toepassing van ontwikkelingsplanologie (De Zeeuw, 2007). Het begrip is geïntroduceerd tijdens het wordingsproces van de 'Nota Ruimte'.

Gebiedsontwikkeling kent geen algemeen aanvaarde definitie of omschrijving. Er zijn wel een aantal kenmerken te noemen die veel partijen zullen onderschrijven. Zo zijn er veelal veel actoren betrokken met uiteenlopende belangen en is er sprake van planvorming met ruimtelijke investeringen. De Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling van de TU Delft houdt als minimum eis aan dat er sprake is van een multifunctionele opgave en dat er meerdere actoren in het geding zijn (De Zeeuw, 2007). In de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2009 wordt genoemd: 'Er is sprake van een nieuwe invulling van een gebied waarbij verschillende functies, zoals ondergrondse en bovengrondse infrastructuur, wonen, werken, groen en recreatie in onderlinge samenhang worden gerealiseerd.' (VROM, 2009).

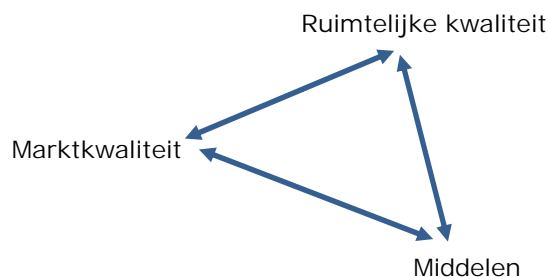
Bovenstaande omschrijvingen illustreren een belangrijk kenmerk van gebiedsontwikkeling, namelijk het integrale karakter.

Van 't Verlaat (2003) benadrukt de integraliteit van gebiedsontwikkeling tweeledig. Ten eerste doordat gebiedsontwikkeling vrijwel nooit een op zich zelfstaand principe is, maar onderdeel uitmaakt c.q. invulling betreft van stedelijk of regionaal beleid dat op een hoger abstractieniveau (stad of regio) wordt geformuleerd. Binnen stedelijk of regionaal beleid onderscheidt men sector- en facet beleid. Voorbeelden van sectorbeleid en van facetbeleid, alsmede de onderlinge relatie is weergegeven in figuur 2.1



Figuur 2.1 Sector- en facetbeleid waarbij facetbeleid alle sectoren doorkruist (Van 't Verlaat, 2003). Gebiedsontwikkelingen kennen veelal een programma dat voortkomt uit het beleid van de stad of regio. Dit impliceert het integrale karakter van een gebiedsontwikkeling.

Ten tweede benadrukt Van 't Verlaat(2003) de integraliteit doordat er bij gebiedsontwikkelingen een goede afweging gemaakt moet worden tussen drie invalshoeken: ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit (of functionele kwaliteit) en middelen. Onder ruimtelijke kwaliteit verstaat men onder andere de stedenbouwkundige opzet en het benutten of toevoegen van 'groene' en 'blauwe' kwaliteiten, maar ook concreter zaken als 'korrelgrootte' en 'architectuur'. Marktkwaliteit zegt iets over in hoeverre de gebiedsontwikkeling aansluit op behoeften of vraag vanuit de markt. Hierbij kan er onderscheid worden gemaakt in verschillende doelgroepen zoals bewoners, bedrijven en bezoekers. Onder 'middelen' tot slot, vallen onder andere de beschikbaarheid van financiën en gronden, maar ook de inzet van personele capaciteit. De integrale optimalisatie van deze drie invalshoeken is weergegeven in figuur 2.2.



Figuur 2.2 De optimalisatie van de drie invalshoeken ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen benadrukt het integrale karakter van gebiedsontwikkeling (Van 't Verlaat, 2003).

### 2.1.2 Rol van de overheid

Bij gebiedsontwikkeling is er veelal sprake van een samenwerking tussen publieke en private partijen. Alvorens nader op de mogelijke samenwerkingsvormen in te gaan wordt er eerst stil gestaan bij de rol van de overheid.

De rol van de overheid bij gebiedsontwikkeling is uiteraard niet meer zo dominant te noemen als in de wederopbouwperiode tot aan de jaren '80. De kwantitatieve opgave domineerde en woningcorporaties waren nog niet verzelfstandigd. Toch heeft de overheid nog veelal een sturende rol bij gebiedsontwikkelingen die zich niet beperkt tot opstellen van de planologische kaders. In de meeste gevallen neemt de overheid het initiatief en kiest zij de partners c.q. marktpartijen met wie zij samenwerkt (VROM, 2009).

Hoewel er zeer uitlopende overheidsorganen bij gebiedsontwikkelingen kunnen zijn betrokken, richt dit onderzoek zich met name op gemeenten als het gaat om 'de overheid'. Ondanks de toename van sturende gebiedsontwikkeling bij de provincies, mede door de nieuwe Wet ruimtelijke ordening (Wro) (Wittink, 2007), zijn gemeenten veelal de meest concrete samenwerkingspartner voor marktpartijen en corporaties bij gebiedsontwikkeling. Grotere gemeenten, zoals Rotterdam, zijn zich vanaf de jaren negentig steeds meer faciliterend gaan opstellen voor marktinitiatieven in plaats van het 'van bovenaf opleggen' door centrale bureaucratische sturing (Wigmans, 1998).

Noordam (2008) benoemt een aantal krachts- en machtsmiddelen van gemeenten bij gebiedsontwikkelingen:

#### Ontwikkeling en beheer

De regiefunctie van een ontwikkeling ligt van oudsher bij gemeenten waardoor er expertise binnen de organisatie aanwezig is. Sturing geven aan een evenwichtige ontwikkeling van een gebied is de basis van deze regiefunctie. De gemeentelijke rol is sterk afhankelijk van de vertreksituatie, waarbij grond- of vastgoedpositie, beleidsmatige overwegingen of een rol als bruggenbouwer tussen de deelbelangen motieven zijn voor een gemeentelijk initiatief (VROM, 2006). Daarnaast beschikken gemeenten over expertise inzake het beheer van de openbare ruimte.

#### Financieel-economie

De omvang van de financiële middelen vanuit de overheid is sterk verminderd. Gemeenten zijn hierdoor financieel-economisch afhankelijker van derden geworden. Het feit dat de uitleggebieden opraken, en gebiedsontwikkelingen financieel een steeds zwaardere opgave behelzen, draagt hier aan bij.

Op het gebied van financiële middelen zijn de krachts- en machtsverhoudingen tussen gemeenten en woningcorporaties in de afgelopen jaren dan ook drastisch gewijzigd. Rijkssubsidies maakten in het verleden een dominante rol van gemeenten mogelijk. Gemeenten bepaalden in de planvorming de ruimtelijke en marktkwaliteit. In de tweede helft van de jaren negentig van de vorige eeuw zijn de rijkssubsidies opgedroogd en stuitten gemeenten op verzelfstandigde woningcorporaties met een forse eigendomspositie (Van der Schaar, 2005).

#### Communicatie en organisatie

Gemeenten beschikken over een goed lokaal maatschappelijk netwerk dat met het oog op het bereiken van draagvlak kan worden ingezet. Daarnaast voorziet de positie in het lokaal strategisch politiek-bestuurlijk netwerk gemeenten van voordelen.

#### Publiekrechtelijk

Gemeenten beschikken bij een gebiedsontwikkeling over een aantal publiekrechtelijke machtsmiddelen:

##### Wet voorkeursrecht gemeenten (Wvg)

Gemeenten kunnen een beroep doen op de Wvg voor het verwerven van gronden ten behoeve van de gebiedsontwikkeling (Ashouwer, 2009a). De Wvg geeft gemeenten een voorkeursrecht, een recht van voorrang, bij de verwerving van onroerende zaken. Wanneer een eigenaar in het desbetreffende gebied tot vervreemding wenst over te gaan, dient hij dit aan de gemeente vooraf aan te bieden en mag hij geen onderhandeling met derden starten. De Wvg ondersteunt gemeenten bij het voeren van een actief grondbeleid.

##### Onteigening

Als de gemeente er niet in slaagt om, al dan niet met gebruik maken van de Wvg, een vergoeding overeen te komen met een eigenaar ten behoeve van een (strategische) verwerving, dan kan de gemeente een onteigeningsprocedure starten. Onteigening kan volgens de Onteigeningswet plaats vinden als deze in het belang is van de ruimtelijke ontwikkeling en van de volkshuisvesting, van de openbare orde of van de handhaving van de Opiumwet (Van Gelder, 2009). Ten aanzien van de eerst genoemde is er veelal sprake van een van de volgende onteigeningsgrondslagen: het bestemmingsplan, het projectbesluit of het bouwplan.

##### Bestemmingsplan

Het bestemmingsplan geeft aan welke bestemming aan gronden wordt toegekend. Het bestemmingsplan is het belangrijkste ruimtelijke instrument omdat het bindende regels bevat en het als toetsingskader bij de afgifte van vergunningen fungeert (Van den Brand e.a., 2008). Gemeenten maken veelal vooruitlopend op een bestemmingsplan afspraken over de gewenste functies. Gemeenten hebben de bevoegdheid om een 'projectbesluit' te nemen. Het projectbesluit strekt er toe om bestemming en gebruik van gronden in afwijking van het bestemmingsplan te reguleren en komt in plaats van de voormalige 'artikel 19-procedure' (Van Gelder, 2009).

### 2.1.3 Samenwerkingsvormen

In de vorige paragraaf is vooral de rol van de overheid / gemeente (hierna gemeente) belicht. Bij gebiedsontwikkeling is er veelal sprake van een publiek-private samenwerking (pps). De eerder genoemde 'integraliteit' en 'complexiteit' is hiervoor vaak de reden. Maar er kunnen ook praktische redenen voor de gemeente zijn om private partijen te betrekken zoals het beperken van de financiële risico's of vanwege grondposities van private organisaties binnen het gebied (Bindels e.a., 2004). De manier waarop de samenwerken wordt ingericht, en het stadium van het starten van de samenwerking, worden in belangrijke mate bepaald door het grondbeleid dat de gemeente voert. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen 'actief grondbeleid' en 'faciliterend grondbeleid' (Ashouwer, 2009b).

Wanneer een actief grondbeleid wordt gevoerd, verwerft de gemeente zelfstandig gronden. Tegenover de zeggenschap over de planvorming, het bouw- en woonrijp maken en uitgifte staan de (financiële) risico's die samenhangen met het voeren van de grondexploitatie. Bij faciliterend grondbeleid beperkt de gemeente zich over het algemeen tot haar publiek rechtelijke taken. De private partij verwerft de benodigde gronden, voert de grondexploitatie en ontwikkelt binnen het gemeentelijk toetsingskader. De gemeente faciliteert op deze manier het opereren van een marktpartij of woningcorporatie (De Zeeuw, 2007).

Naast bovengenoemde opdeling op basis van actief en passief (faciliterend) grondbeleid zijn er ook samenwerkingsvormen mogelijk waarbij zeggenschap en risico's meer over beide partijen worden verdeeld. Figuur 2.3 geeft een samenvatting van de meest gangbare samenwerkingsvormen in Nederland.

Samenwerking	Korte omschrijving	Grondbeleid	(risico) grond-exploitatie	(risico) vastgoed-exploitatie
Traditioneel model	Gemeente verwerft zelfstandig de gronden, verricht het bouwen woonrijp maken en geeft de gronden uit.	Actief	Gemeente	Ontwikkelaar
Bouwclaimmodel	Ontwikkelaar verwerft gronden en levert deze in bij de gemeente in ruil voor een bouwclaim. Gemeente maakt gronden bouw- en woonrijp en verzorgt gronduitgifte.	Semi-actief	Gemeente	Ontwikkelaar
Joint-venturemodel	Gemeente en ontwikkelaar(s) zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de verwerving van gronden en het bouw- en woonrijp maken. Hiervoor wordt aparte organisatorische en juridische entiteit opgericht (zogenaamde CV / BV constructie).	Beperkt actief	50 / 50	Ontwikkelaar
Faciliterend model	Ontwikkelaar verwerft gronden en verricht het bouw- en woonrijp maken. De gemeente 'faciliteert' dit: zij formuleert de randvoorwaarden waarbinnen de ontwikkelaar moet opereren.	Passief	Ontwikkelaar	Ontwikkelaar
Concessiemodel	Gemeente draagt haar gronden over aan de ontwikkelaar alsmede de gehele grondexploitatie. Na realisatie krijgt gemeente openbaar gebied weer in eigendom (turnkey).	Passief	Ontwikkelaar	Ontwikkelaar

Figuur 2.3 Verschillende samenwerkingsvormen bij gebiedsontwikkeling (Bron: De Zeeuw, 2007 en Wolting, 2008)

## 2.2 Woningcorporaties en marktpartijen (bij gebiedsontwikkeling)

In de vorige paragraaf zijn de termen 'private partijen' en 'ontwikkelaar' geïntroduceerd als samenwerkingspartner voor gemeenten bij gebiedsontwikkeling. In de literatuur wordt hierbij ook veelal gesproken over 'marktpartijen of woningcorporaties' (o.a. De Zeeuw, 2007). Omdat dit onderzoek zich specifiek richt op de rol van woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling, en de verschillen hierbij met marktpartijen, worden beiden in deze paragraaf geïntroduceerd.

### 2.2.1 Marktpartijen

In dit onderzoek worden marktpartijen, niet zijnde woningcorporaties, beschouwd als partijen die risicodragend voor eigen rekening opereren in een gebiedsontwikkeling. Er is sprake van projectontwikkelaars met een zekere mate van ervaring in gebiedsontwikkeling (Noordam, 2008). Deze marktpartijen brengen op eigen initiatief voor de markt of in opdracht ruimtelijke ontwikkelingen tot stand (VROM, 2006). Een marktpartij investeert in de in de ontwikkeling en realisatie van vastgoedprojecten voor de markt (Neprom, 2000). Na de realisatie kan het vastgoed worden verkocht aan derden of worden overgedragen aan een onderdeel van de overkoepelende organisatie als belegging.

Op basis van verschillende studies (o.a. Helleman, 2005 en Grootkarzijn, 2007) kunnen de volgende marktpartijen worden onderscheiden:

#### Zelfstandige projectontwikkelaar

Een zelfstandige projectontwikkelaar ontwikkelt marktconforme vastgoedconcepten voor eigen rekening en risico. Een projectontwikkelaar stuurt primair op het rendement dat wordt behaald door het afstoten van het vastgoed na realisatie.

#### Bouwende projectontwikkelaar

De bouwende projectontwikkelaar is gelieerd aan een bouw- of aannemersbedrijf. De meeste grotere bouwbedrijven in Nederland hebben een afdeling projectontwikkeling of een aparte ontwikkel BV. Een belangrijk verschil met zelfstandige projectontwikkelaars is dat bouwende projectontwikkelaars genoeg kunnen nemen met een lager ontwikkelingsrendement. Het primaire belang van de moederorganisatie ligt immers bij de bouwomzet en de daarbij behorende winst- & risicomarges. Bouwende projectontwikkelaars kennen twee winstmomenten: de ontwikkelwinst en de bouwwinst.

#### Ontwikkellende beleggers

Steeds meer institutionele beleggers zijn ook als projectontwikkelaar actief. Hierdoor kunnen zij meer invloed uitoefenen op de kwaliteit van het product en de productomgeving (integrale gebiedsontwikkeling). Ook ontwikkelende beleggers kunnen, ten opzichte van zelfstandige projectontwikkelaars, genoeg nemen met een lager ontwikkelingsrendement. Het primaire belang van de moederorganisatie ligt immers bij het beleggen van gelden om later uitkeringen te kunnen doen aan pensioengerechtigden of aandeelhouders. Ontwikkellende beleggers hebben daarom ook een belang bij de waardeestijging van het vastgoed (indirect rendement). Beleggers hebben een duidelijk langere binding (rendementshorizon van 10 tot 15 jaar) dan zelfstandige projectontwikkelaars en bouwende projectontwikkelaars.

#### Projectontwikkelaars gelieerd aan financiële instellingen

Ook financiële instellingen kunnen als projectontwikkelaar actief zijn. Voorbeelden hiervan zijn ASR Vastgoed Ontwikkeling NV (voorheen Fortis Vastgoed Ontwikkeling) en ING Real Estate. De moederorganisatie heeft bij de projectontwikkeling een primair belang in de vorm van het vestrekken van leningen aan de afnemers van het vastgoed, bijvoorbeeld de kopers van woningen. Ook projectontwikkelaars gelieerd aan financiële instellingen kunnen hierdoor, ten opzichte van zelfstandige ontwikkelaars, genoeg nemen met een lager ontwikkelingsrendement.

### 2.2.2 Woningcorporaties

Woningcorporaties behoeven een goede introductie omdat men in de praktijk het hybride karakter van de organisaties nog altijd moeilijk kan plaatsen (o.a. Helderma, 2007). Naast deze algemene introductie zal er in '2.3 Focus van het onderzoek' nader worden ingegaan op ontwikkelende woningcorporaties waar dit onderzoek zich op richt.

#### Bruteringsoperatie: verzelfstandiging van woningcorporaties

Om woningcorporaties in hun huidige vorm beter te kunnen typeren is de zogenaamde bruteringsoperatie, die in 1995 door staatssecretaris Heerma is uitgevoerd, een belangrijk omslagpunt. Woningcorporaties werden hierdoor financieel zelfstandig en moesten vanaf die tijd een sluitende exploitatie bewerkstelligen (Schellen, 2006). Er kon geen beroep meer worden gedaan op de zogenaamde objectsubsidie, een rijkssubsidie voor de bouw van sociale huurwoningen. De oude innige financiële relaties tussen overheid en woningcorporaties werden hiermee grotendeels verbroken en de corporaties kregen een grotere bestuurlijke vrijheid.

Na de bruteringsoperatie is ook het werkdomein van woningcorporaties verbreed. Dat komt deels doordat het Rijk het werkdomein van corporaties heeft uitgebreid, door het benoemen van de verantwoordingsvelden 'leefbaarheid in buurten' (in 1997) en 'wonen en zorg' (in 2001) (Buitenlaar et al., 2009). Voor een ander deel is het werkdomein verbreed doordat corporaties zich door het opdrogen van de overheidssubsidies genoodzaakt zagen ook woningen in het duurdere segment te ontwikkelen vanuit het oogpunt van financiële haalbaarheid (Noordam, 2008).

De verzelfstandiging heeft ook geleid tot versterking van de schaalvergroting binnen de woningcorporatiesector (Buitenlaar et al., 2009). Die schaalvergroting leidt tot steeds minder

corporaties met gemiddeld steeds meer woningen (figuur 2.4). De 455 corporaties in 2007 hebben gemiddeld 33 procent meer woningen in bezit dan de 629 corporaties in 2000 (Buitenlaar et al., 2009). Overigens is er wel sprake van een scheve verdeling van de woningvoorraad over de corporaties. Meer dan de helft heeft minder dan 2.500 woningen, terwijl er een kleine groep van 22 corporaties is met meer dan 20.000 woningen, waarvan twee (Ymere en Vestia Groep) met meer dan 70.000 woningen in bezit.

Corporatie grootte	2007 Aantal corporaties	2008 Aantal corporaties
0 - 500	63	58
500 - 5.000	256	240
5.000 – 10.000	82	77
10.000 - 20.000	34	33
> 20.000	20	22
Totaal	455	430

Figuur 2.4 Door fusies zijn er in 2008 minder corporaties dan in 2007. Het gemiddeld aantal woongelegenheden per corporatie steeg hierdoor met 6,4 % (CFV, 2009a)

#### Hybride organisaties

De hiervoor genoemde (financiële) verzelfstandiging zou de schijn kunnen wekken dat woningcorporaties kunnen operen als marktpartijen. Echter, woningcorporaties zijn toegelaten instellingen die door het ministerie van VROM zijn gebonden aan gedragsvoorschriften zoals opgenomen in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). Hierin is een uitgebreide financiële paragraaf opgenomen waarin onder andere is opgenomen dat een woningcorporatie als toegelaten instelling batige saldi uitsluitend mag bestemmen voor werkzaamheden op het gebied van de volkshuisvesting (VROM, 2005). De financiële positie van woningcorporaties worden individueel gecontroleerd door het zelfstandige bestuursorgaan Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV).

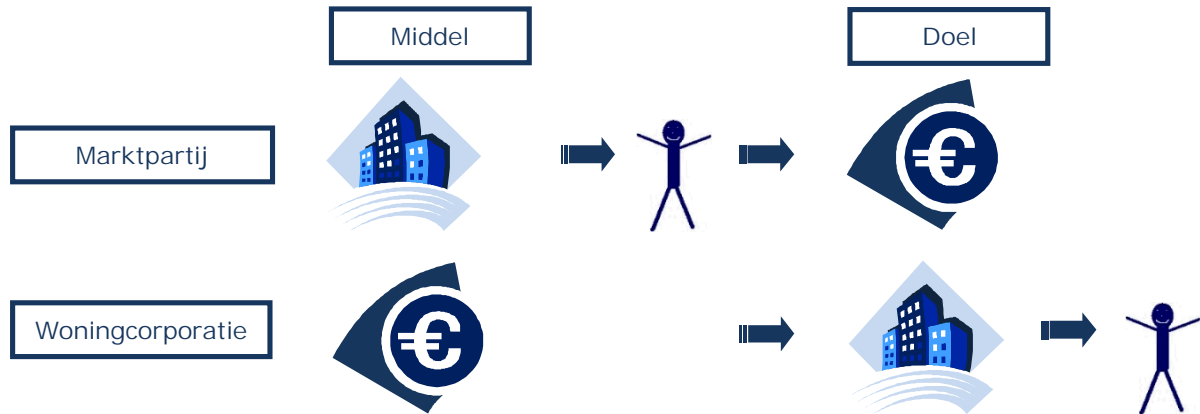
Daarnaast zijn er in het BBSH een aantal verantwoordingsvelden vastgelegd voor de woningcorporaties die betrekking hebben op het dienen van een maatschappelijk c.q. publiek belang. De belangrijkste hiervan is uiteraard het verzorgen van huisvesting voor woningzoekende met lagere inkomens (VROM, 2005). Maar er zijn ook taken benoemd op het gebied van wonen en zorg (zorgbehoevende doelgroep) en het bevorderen van de leefbaarheid in buurten en wijken. Woningcorporaties zijn hiermee dus organisaties met een privaatrechtelijk karakter, die een publieke taken verrichten (Noordam, 2008). Dit maakt corporaties tot hybride organisaties.

### 2.2.3 Verschillen marktpartijen en corporaties bij gebiedsontwikkeling

#### Verschil in financiën: doel en middel

De (algemene) introductie van zowel marktpartijen als woningcorporaties in de vorige paragrafen maken het verschil tussen beiden partijen eigenlijk al direct inzichtelijk. De primaire focus van een marktpartij ligt op het te behalen rendement van de ontwikkeling. Hier wordt op gestuurd op het niveau van de raad van bestuur en aandeelhouders tot met de projectleider op de werkvloer. Vastgoed of gebiedsontwikkeling is een middel om dit rendement te behalen. Noordam (2008) stelt dat wat voor marktpartijen het doel is, voor woningcorporaties juist het middel vormt. Woningcorporaties bestemmen de baten of opbrengsten van een ontwikkeling namelijk weer voor onder andere goedkope huisvesting en wonen en zorg. Woningcorporaties sturen hierdoor meer op een maatschappelijk rendement. Figuur 2.5 illustreert de omgekeerdheid van doel en middel tussen woningcorporaties en marktpartijen bij gebiedsontwikkeling. Overigens staan de doelen 'rendement behalen' (marktpartij) en '(sociale) woningbouw' (corporatie) niet op zichzelf. Voor de marktpartij is de klant belangrijk omdat die bereid moet zijn om de gewenste prijs te betalen voor zijn product. Voor de corporatie is de output in de vorm van goede huisvesting voor mensen met een laag inkomen of bijvoorbeeld een lichamelijke beperking van belang. Dit is in figuur 2.5 inzichtelijk gemaakt.





Figuur 2.5 Doel en middel zijn voor een corporatie en een marktpartij elkaars omgekeerde<sup>2</sup>

### Verschil in tijdsscope

Naast het financiële aspect kan er ook onderscheid gemaakt worden tussen de partijen op basis van de tijdsperiode dat zij bij een gebiedsontwikkeling blijven betrokken. Hierbij is er niet alleen sprake van een verschil tussen woningcorporaties en marktpartijen maar ook tussen verschillende soorten marktpartijen onderling (zie figuur 2.6). Voor zelfstandige ontwikkelaars is de oplevering van de vastgoedontwikkeling het eindmoment. De bouwende ontwikkelaar zal iets langer aanwezig blijven in het gebied om oplever- en nazorgpunten van de vastgoedafnemer op te lossen. Als de bouwende ontwikkelaar ook het woonrijp maken op zich heeft genomen zorgt dit ook voor een langere aanwezigheid dan de zelfstandige ontwikkelaar, omdat het woonrijp maken in de regel na de oplevering van het vastgoed plaats vindt. In tegenstelling tot de zelfstandige- en bouwende ontwikkelaar, verkoopt de ontwikkelende belegger de vastgoedontwikkeling niet aan derden, maar houdt deze in eigen bezit. De rendementshorizon van ontwikkelende beleggers is 10 a 15 jaar volgens een zogenaamd uitpondmodel. Het beheer en onderhoud van het vastgoed gebeurt door de moederorganisatie waardoor deze op een zekere manier 'aanwezig' blijft in het gebied.

Woningcorporaties tenslotte berekenen hun sociale huurwoningen veelal op een exploitatietermijn van 50 jaar. De vastgoedontwikkeling wordt over deze termijn afgeschreven zodat er na deze periode een herontwikkeling of herstructurering kan plaats vinden. Net als bij de ontwikkelende belegger blijft het beheer en onderhoud binnen de organisatie waardoor er sprake is van een langdurige aanwezigheid.

		Oplevering vastgoed	Woonrijp maken en nazorg (half jaar)	Rendementshorizon 10 a 15 jaar	Sociale huurexploitatie ca 50 jaar
Marktpartijen	Zelfstandige ontwikkelaar				
	Ontwikkelaar gelieerd aan bank				
	Bouwende ontwikkelaar				
	Ontwikkelende belegger				
	Woningcorporatie				

Figuur 2.6 Verschil in tijdsscope tussen verschillende soorten marktpartijen en woningcorporaties

<sup>2</sup> Figuur is een afgeleide van Figuur 3.2 'Vervlechting van doelstellingen van woningcorporatie en marktpartij' uit onderzoek Noordam (2008)

## 2.3 Focus van het onderzoek

De vorige twee paragrafen van dit hoofdstuk waren meer algemeen en inleidend van aard. In deze paragraaf wordt er een vertaalslag gemaakt naar de specifieke onderdelen binnen de gebiedsontwikkeling en de daarbij behorende samenwerking waar dit onderzoek zich op richt. Het vormt hiermee een overgangsparagraaf omdat in de hierna paragrafen 2.4 t/m 2.7 de onderzoeksstellingen naar voren komen.

### 2.3.1 Ontwikkelende woningcorporaties

Dit onderzoek richt zich op ontwikkelende woningcorporaties. Vastgoedontwikkeling is voor de corporatiesector nog een betrekkelijk nieuwe tak van sport. Pas met name het afgelopen decennium zijn de grotere corporaties zich gaan toeleggen op ontwikkelingsactiviteiten met het oog op bundelen van expertise (Noordam, 2008). De ontwikkelbedrijven van woningcorporaties richten zich op het ondersteunen bij het kwalitatief verbeteren en eventueel kwantitatief uitbreiden van de woningportefeuille. Motieven voor het oprichten en voortzetten van ontwikkelactiviteiten binnen de woningcorporatie betreffen (Grootkarzijn, 2007):

- Zeggenschap over en sturing van ontwikkelactiviteiten
- Behoud van financieel resultaat op ontwikkelingsactiviteiten voor volkshuisvesting
- Behouden en versterken van koppeling tussen beleid en ontwikkeling
- Ontwikkelen van risicomanagement

Met name het behoud van het financiële resultaat en risicomanagement worden door het wegvallen van overheidssubsidies steeds belangrijker. De opbrengsten uit bijvoorbeeld koopwoningen zijn hard nodig om financieel verantwoord sociale huurwoningen en maatschappelijk onroerend goed te exploiteren.

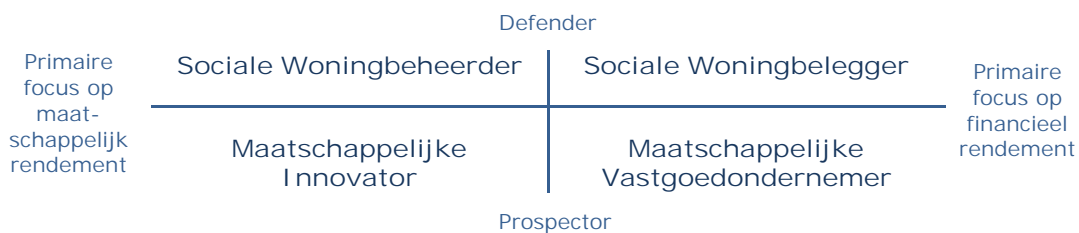
#### Type woningcorporatie

Zelfs binnen de groep van de ontwikkelende woningcorporaties kunnen er nog grote verschillen bestaan in het beleid zoals dat door de corporatie gevoerd wordt en de daarmee samenhangende wijze van opereren. Gruis (2005) typeert de bedrijfsstijlen van woningcorporaties op basis van de mate van ondernemerschap en rendementsprioriteit.

Voor de mate van ondernemerschap onderscheidt Gruis corporaties op basis een studie van Miles en Snow (1978) in zogenaamde Defenders en Prospectors. Corporaties die zijn te typeren als Defenders kenmerken zich door weinig innovativiteit: hun activiteiten beperken zich tot het traditionele werkveld, namelijk het bouwen en beheren van huurwoningen. Prospectors onder de corporaties zijn juist erg innovatief en ondernemen allerlei activiteiten buiten het traditionele werkveld.

Voor de mate van de rendementsprioriteit onderscheidt Gruis enerzijds woningcorporaties die streven naar optimalisatie van het maatschappelijk rendement, waarbij het bewaken van de financiële continuïteit als randvoorwaarde geldt. Anderzijds zijn er corporaties die streven naar optimalisatie van het (indirect) financiële rendement, waarbij een bepaalde maatschappelijke taakstelling als randvoorwaarde geldt.

Op basis van het combineren van de mate van ondernemerschap en rendementsprioriteit benoemt Gruis vier conceptuele bedrijfsstijlen voor woningcorporaties (figuur 2.7).

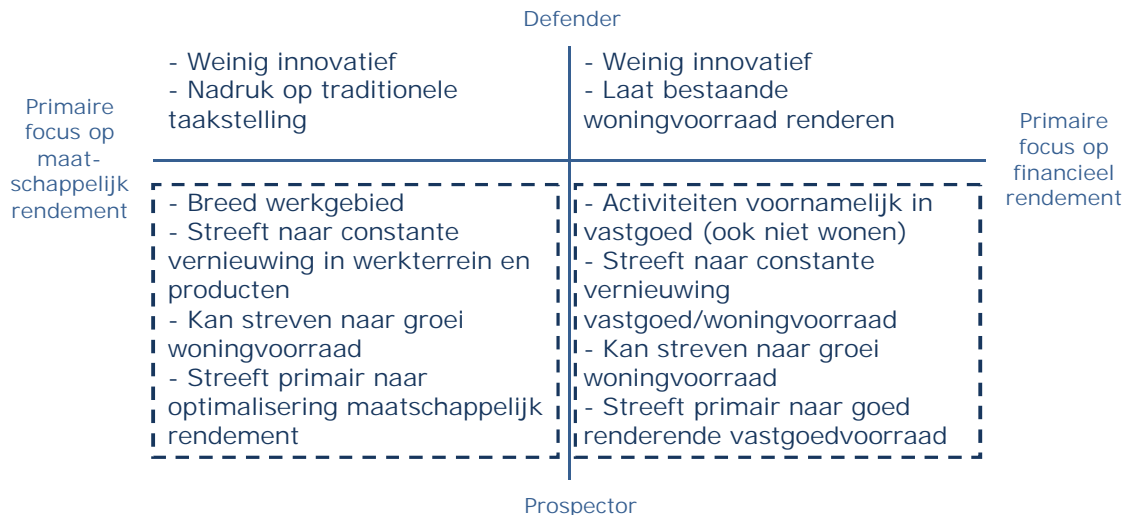


Figuur 2.7 Verschillende bedrijfsstijlen woningcorporaties op basis van ondernemerschap en rendementsprioriteit (Gruis, 2005)

Dit onderzoek richt zich op operen van woningcorporaties in gebiedsontwikkelingen die hun bestaande woningvoorraad overschrijden. In 2.1.1 is gedefinieerd dat een gebiedsontwikkeling wordt gekenmerkt door een integraal karakter. Dit geldt niet alleen voor het proces en de



betrokken actoren maar ook voor de diversiteit aan te ontwikkelen producten voor wonen, werken en maatschappelijke functies. Deze brede productdifferentiatie behoort tot de doelstellingen van de 'prospectors'. Dit onderzoek zal zich dan ook met name op dit type corporaties richten, namelijk de Maatschappelijke Innovators en Maatschappelijke Vastgoedondernemers. Het kenmerk 'mogelijk streven naar groei van de woningvoorraad' onderstreept dit (zie figuur 2.8).



Figuur 2.8 Op basis van hun kenmerken (Gruis, 2005) zullen de corporatie waar dit onderzoek zich op richt met name tot de groep Maatschappelijke Innovators en de groep Maatschappelijke Vastgoedondernemers behoren

### 2.3.2 Type gebiedsontwikkeling

Dit onderzoek richt zich op woningcorporaties en gebiedsontwikkeling. In de vorige paragraaf is al nader gedefinieerd op welke type woningcorporaties dit onderzoek zich richt. Ook het type gebiedsontwikkeling behoeft, naast de algemene introductie van het begrip in 2.1.1, een nadere definitie.

Er zijn verschillende soorten gebiedsopgaven te benoemen. De Zeeuw (2007) onderscheidt:

#### Binnenstedelijke opgaven

Dit is nog steeds een vrij breed begrip waardoor de volgende opdeling kan worden gemaakt:

- Opgaven met functieverandering of transformatieopgaven  
Een transformatie van een verouderd bedrijventerrein naar een multifunctioneel gebied (wonen, werken en recreatie) valt onder dit typen opgaven. Bij deze opgaven is er veelal ook sprake van verdichting.
- Herstructurering  
Bij dit typen opgaven blijven de aanwezigen dominante functies, bijvoorbeeld wonen en winkelen, ook na het vernieuwingsproces dominant. In de praktijk wordt het met het begrip 'herstructurering' vaak verwezen naar het vernieuwen van verouderd bezit in stadswijken door woningcorporaties.

#### Stadsuitbreidingen

VINEX-wijken als Wateringseveld, Ypenburg en Vathorst zijn bekende voorbeelden van (grotendeels) gerealiseerde gebiedsontwikkelingen die kunnen worden getypeerd als stadsuitbreidingen. Stadsuitbreidingen van deze omvang zullen schaarser worden, maar het type opgave blijft actueel. Zo is er recentelijk gestart met de ontwikkeling en realisatie van het gebied de Harnaspolder in Delft en spelen er een aantal uitbreidingsopgaven voor de komende jaren in de gemeente Westland.

#### Herontwikkeling van landelijke gebieden

Hiermee wordt bedoeld op een herontwikkeling naar woon- en werklandschappen waarbij het kwalitatief groen behouden blijft. Er wordt ook wel gesproken over 'rood-voor-groen' opgaven.

Dit onderzoek richt zich niet specifiek op een van de hiervoor genoemde soorten gebiedsontwikkelingen. Echter, het onderzoek richt zich nadrukkelijk niet op de gebiedsopgave

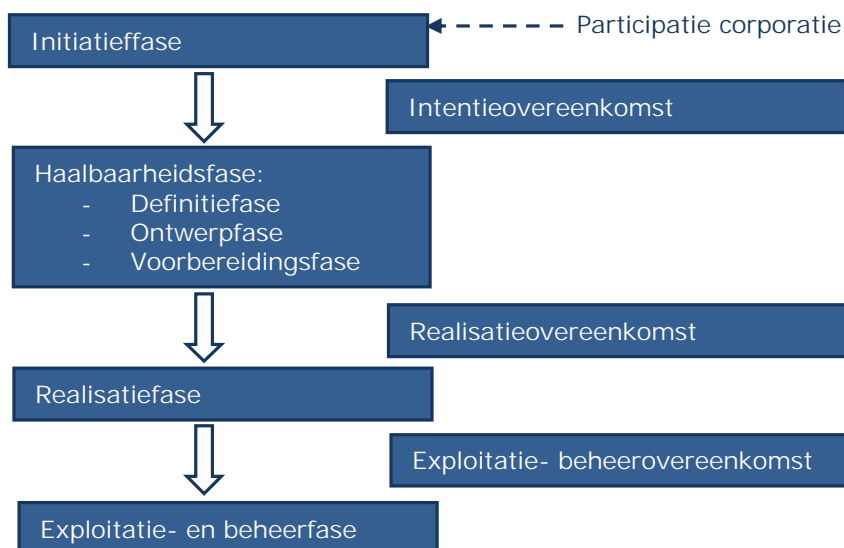
waar de woningcorporaties de laatste jaren de meeste ervaring in hebben gedaan, namelijk de herstructurering van verouderd woningbezit. Naar dit typen opgaven is reeds het nodige onderzoek verricht waaronder de samenwerking met marktpartijen bij dit soort opgaven (o.a. Noordam, 2008 en Kazemi et al., 2009). Dit onderzoek richt zich juist op de participatie van woningcorporaties bij gebiedsopgaven waarbij er op voorhand geen sprake is van de aanwezigheid van eigen woningbezit. Het eerste kenmerk van het type gebiedsontwikkeling waar dit onderzoek zich op richt is derhalve:

Gebiedsontwikkelingen of gebiedsopgaven waar woningcorporaties in participeren, niet zijnde een herstructureringsopgave van het (verouderd) bezit van de betrokken woningcorporatie.

Deze typering wordt voor de focus van dit onderzoek nog aangevuld met het nader definiëren van de wijze van 'participeren' zoals genoemd in het eerste kenmerk. De eerste toevoeging:

De participatie van de woningcorporatie bij de gebiedsontwikkeling vindt plaats vanaf de initiatiefase van de gebiedsontwikkeling.

Deze defininiëring is toegevoegd omdat het onderzoek zich richt op een significante mate van participeren en sturen (zowel inhoudelijk als procesmatig) door de betreffende woningcorporatie in de gebiedsopgave. Gebiedsopgaven die door marktpartijen zijn ontwikkeld (in samenwerking met de gemeente) en waar de corporatie in een laat stadium (bijvoorbeeld het einde van de ontwerpfase) wordt betrokken (bijvoorbeeld ter vermindering van het afzetrisico van de woningen) behoren dus niet tot dit onderzoek.



Figuur 2.9 Verschillende fasen van gebiedsontwikkeling zoals gedefinieerd in de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling (VROM, 2009). Dit onderzoek richt zich op gebiedsontwikkelingen waarbij een woningcorporatie reeds in de initiatiefase wordt betrokken.

De tweede toevoeging:

De participatie van de woningcorporatie bij de gebiedsontwikkeling behelst meer dan alleen de ontwikkeling (of afname) van de sociale huurwoningen binnen de gebiedsontwikkeling. Er is dus sprake van een bredere scope (met bijvoorbeeld ook koopwoningen en / of voorzieningen) bij de betrokken woningcorporatie.

Ook deze toevoeging benadrukt een significante mate van participeren en sturen door de betrokken woningcorporatie. Bij de meeste VINEX-opgaven bleef de rol van de woningcorporaties veelal beperkt tot de ontwikkeling of afname van de door de gemeenten gedefinieerde sociale

woningbouwopgave (30 % van de totale woningbouwopgave). Gebiedsontwikkelingen met deze mate van participeren door de woningcorporatie behoren niet tot dit onderzoek.

### 2.3.3 Onderzoek naar wenselijkheid: toegevoegde waarde

In de probleem- en doelstelling is reeds geformuleerd dat dit onderzoek zich richt op de toegevoegde waarde van woningcorporaties bij gebiedsontwikkelingen die voldoen aan de criteria van de vorige paragraaf. Het begrip toegevoegde waarde kan worden gelieerd aan het begrip 'wenselijkheid'. De focus van het onderzoek ligt dan ook op de 'wenselijkheid' van participatie van corporaties bij gebiedsontwikkelingen zoals hiervoor genoemd en minder op de 'mogelijkheid' of de 'waarschijnlijkheid' van de participatie. Dit wordt hierna nader toegelicht.

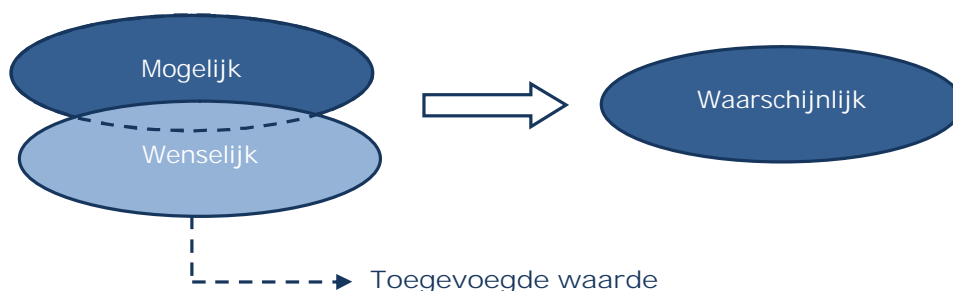
#### Mogelijk, wenselijk en waarschijnlijk

Dit onderzoek richt zich op de wenselijkheid van participatie van ontwikkelende woningcorporaties in gebiedsontwikkelingen niet zijnde een herstructureringsopgave van eigen woningbezit. Het begrip 'wenselijkheid' of 'wenselijk' is een van de drie modaliteiten die De Jong (2005) onderscheidt: mogelijk, wenselijk en waarschijnlijk. Ter verduidelijking van de focus van dit onderzoek worden de drie modaliteiten (en daarmee het verschil ertussen) nader toegelicht.

Mogelijk staat gelijk aan 'kunnen' of 'kunnende gedaan worden' (Van Dale). Als het onderzoek zich zou richten op de mogelijkheid zou dit zich richten op in hoeverre woningcorporaties in staat zijn te participeren bij de genoemde gebiedsontwikkelingen. De capaciteiten van de organisatie spelen hierbij een belangrijke rol. Een brede analyse van reeds verrichte gebiedsontwikkelingen in de herstructurering zou een basis kunnen vormen om uitspraken te doen over de mogelijkheid van het participeren bij ander soortige gebiedsontwikkelingen.

Wenselijk of wenselijkheid wordt in de Van Dale omschreven als 'waard zijnde om naar te verlangen'. Als synoniemen worden onder andere aanbevelingswaardig en begerenswaardig genoemd (Noordam, 2008). Deze synoniemen zijn afgeleid van het begrip 'waarde'. Dit onderzoek richt zich dan ook op de 'toegevoegde waarde' van woningcorporaties bij gebiedsontwikkelingen niet zijnde een herstructureringsopgave. Voegt de corporatie een bepaalde waarde toe, of heeft zij een meerwaarde, in de aanpak van de gebiedsopgave?

Tot slot het begrip 'waarschijnlijk' of 'waarschijnlijkheid'. In de Van Dale staat hiervoor genoemd: 'het vermoedelijk zo zijn of zullen gebeuren'. Synoniemen zijn onder andere 'aannemelijk', 'denkelijk' en 'plausibel'. De modaliteiten 'mogelijk' en 'wenselijk' zeggen iets over de mate van waarschijnlijkheid (figuur 2.10). Als een woningcorporatie op basis van capaciteiten van de organisatie in staat is (mogelijk) om te participeren in een gebiedsontwikkeling en hierbij tevens een toegevoegde waarde (wenselijk) kan leveren, dan zal de waarschijnlijkheid van de participatie toe nemen. De daadwerkelijke mate van waarschijnlijkheid is echter moeilijk te onderzoeken en van veel nevenfactoren afhankelijk. Zo zal daadwerkelijke participatie in een gebiedsontwikkeling je ook gegund moeten worden door andere partijen.



Figuur 2.10 De modaliteiten 'mogelijk' en 'wenselijk' geven een indicatie van de mate van 'waarschijnlijkheid'. Dit onderzoek richt zich op de modaliteit 'wenselijk'.

## Groeperen van de onderzoeksstellingen

Een belangrijke onderzoeksopgave is het 'meten' van het hiervoor toegelichte begrip 'toegevoegde waarde' als het gaat om de participatie van woningcorporaties in gebiedsontwikkelingen buiten hun herstructureringsopgave.

Er is reeds het nodige onderzoek verricht naar het meten van de toegevoegde waarde van marktpartijen bij een samenwerking met woningcorporaties in de herstructurering (o.a. Noordam et al., 2002 en Kazemi et al., 2009). Ondanks dat het om een ander soort partij en samenwerking gaat waarvan de toegevoegde waarde wordt onderzocht, richt het onderzoek zich op dezelfde hoofdcategoryën die in deze onderzoeken zijn gehanteerd (vrij naar Noordam et al., 2002):

- Inhoudelijke toegevoegde waarde: de woningcorporatie levert een inhoudelijke bijdrage aan de gebiedsopgave die zonder zijn deelname niet door een andere partij geleverd kan worden;
- Financiële toegevoegde waarde: de woningcorporatie levert een financiële bijdrage aan de gebiedsopgave die de slagingskans van het beoogde resultaat vergroot;
- Organisatorische toegevoegde waarde: de woningcorporatie levert expertise aan het organisatievraagstuk;
- Communicatieve toegevoegde waarde: de woningcorporatie levert een bijdrage aan de communicatie met de (beoogde) gebruikers.

Het meten van de toegevoegde waarde op deze onderwerpen is in kwantitatieve zin een onmogelijke opgave. De betrokkenheid van woningcorporaties bij gebiedsontwikkeling buiten de herstructurering is nog relatief jong waardoor er nog relatief weinig in deze vorm gerealiseerde gebiedsontwikkelingen zijn om te onderzoeken. Om toch wetenschappelijk verantwoorde uitspraken te doen over de toegevoegde waarde is daarom een kwalitatieve benadering gevolgd. Hiertoe worden voor elke van de bovengenoemde potentiële bijdragen stellingen geformuleerd op basis van literatuurstudie. Deze komen aan de orde in paragraaf 2.4, 2.5, 2.6 en 2.7. Deze stellingen worden vervolgens voorgelegd aan professionals die zijn betrokken bij gebiedsontwikkelingen die voldoen aan de criteria (hoofdstuk 3 en 4).

## 2.4 Inhoudelijke toegevoegde waarde

Om wetenschappelijk verantwoorde uitspraken te doen over de inhoudelijke toegevoegde waarde van woningcorporaties bij gebiedsontwikkelingen niet zijnde herstructurering van eigen bezit zijn een aantal stellingen geformuleerd. De stellingen worden hierna geïntroduceerd en benoemd.

### 2.4.1 Langdurige aanwezigheid

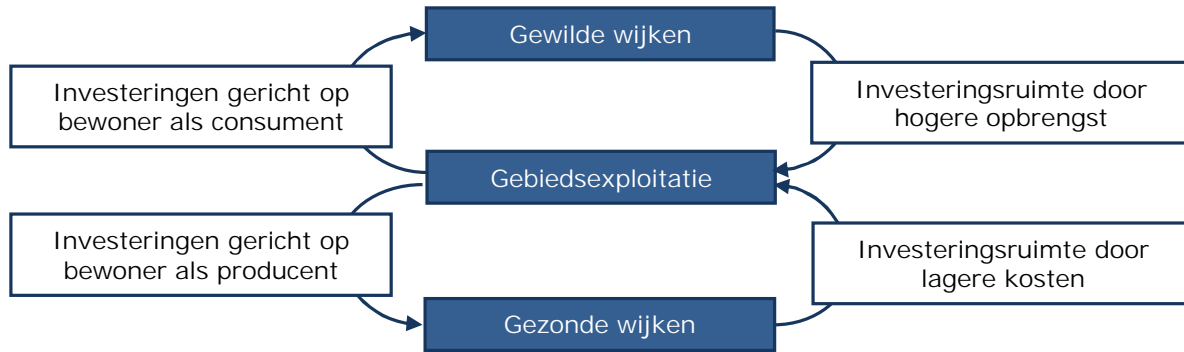
In 2.2.3 is het verschil in tijdsscope bij een gebiedsontwikkeling tussen verschillende type marktpartijen en woningcorporaties reeds benoemd. Het ophouden van de betrokkenheid in oplopende volgorde (zie ook figuur 2.6):

- Tot en met oplevering vastgoed (zelfstandige ontwikkelaar)
- Tot en met nazorgperiode en eventueel woonrijp maken (bouwende ontwikkelaar)
- Rendementsperiode van 10 à 15 jaar (ontwikkellende beleggers)
- Sociale huurexploitatie van ca 50 jaar (woningcorporaties)

Gezien de lange termijn van de vastgoedexploitatie en de oplopende beheer en onderhoudskosten van de woningvoorraad is er al enige tijd een groeiend besef bij corporaties om hier in de ontwikkeling reeds op te sturen door te kiezen voor onder andere onderhoudsarme materialen, drempelloze woningtoegang en onderhoudsvriendelijke ontwerpkeuzes. Een hogere investering in de ontwikkelingskosten kan gedurende de gehele exploitatie een grote kostenbesparing opleveren.

Deze integrale benadering van ontwikkeling en exploitatie vindt nu, met name in de herstructurering, steeds meer op gebiedsniveau plaats. De Kam (2008) introduceert hiervoor het begrip duurzame gebiedsontwikkeling: het principe van het concept van duurzame gebiedsontwikkeling is dat investeringen (of kosten) worden afgezet tegenover de te realiseren waardeverhoging of kostendaling. De aard en omvang van het saldo van beide kunnen belangrijke argumenten zijn in de besluitvorming over de investeringen (De Kam, 2008).

De duurzame gebiedsontwikkeling is afgeleid van de veranderingstheorie voor de waardegeoriënteerde wijkaanpak van Mulder (2006).



Figuur 2.11 Principe van waardecreatie: Investerings in de gebiedsontwikkeling kunnen op de lange termijn leiden tot 'gewilde-' en / of 'gezonde wijken' wat kan leiden tot hogere opbrengsten respectievelijk lagere kosten (bron: Mulder, 2006)

Van Bortel et al. (2008) stellen dat woningcorporaties genoemd worden als belangrijke partijen die in wijken het verschil kunnen maken door hun duurzame betrokkenheid bij wijken en het bedrijfseconomisch belang dat zij hebben bij het goed functioneren van wijken. De duurzame betrokkenheid en het bedrijfseconomisch belang komen ook kwantitatief tot uitdrukking in de jaarcijfers van de corporaties. In 2008 gaven de corporaties bijna € 269 miljoen uit aan activiteiten ten behoeve van de leefbaarheid in de wijk (CFV, 2009). Dit betrof een stijging van bijna 50 % ten opzichte van 2007 toen € 181 miljoen werd uitgegeven aan leefbaarheid. Ongeveer de helft van de uitgaven wordt besteed aan sociale activiteiten, de andere helft aan fysieke activiteiten.

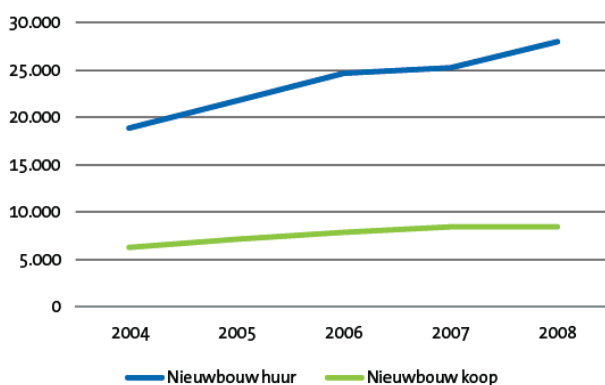
Stelling:

Corporaties hebben een toegevoegde waarde bij gebiedsontwikkelingen door hun langdurige aanwezigheid in, en betrokkenheid bij, de nieuwe wijk.

#### 2.4.2 Brede productdifferentiatie

In 2.2.2 is de bruteringsoperatie van 1995 genoemd. De veranderende verhoudingen tussen overheid en woningcorporaties die hiermee gepaard gingen hebben corporaties gedwongen een focus te verruimen. Het opdrogen van de subsidies maakt de ontwikkeling van koop- en huurwoningen in het duurdere segment een noodzakelijke aanvulling op de sociale huurwoningen met het oog op de financiële haalbaarheid. Dergelijke ontwikkelingen dragen tegelijkertijd bij aan de differentiatie in de wijk en zorgen hiermee mede voor waardecreatie van de huurwoningen die in bezit blijven (Noordam, 2008).

Het toevoegen van koopwoningen aan de sociale huurwoningen bij nieuwbouw ten behoeve van de financiële haalbaarheid enerzijds en productdifferentiatie en waardecreatie anderzijds komen ook kwantitatief tot uitdrukking in gerealiseerde projecten van de laatste jaren (figuur 2.12). Het aantal door corporaties gerealiseerde koopwoningen is over de laatste vijf jaar gestegen van 6.300 in 2004 naar een niveau van 8.500 koopwoningen in 2008 (CFV, 2009).



Figuur 2.12 Nieuwbouw door corporaties 2004-2008 (CFV, 2009). Koopwoningen worden veelal gerealiseerd om de totale ontwikkeling financieel haalbaar te maken.

### Woon-zorgconcepten

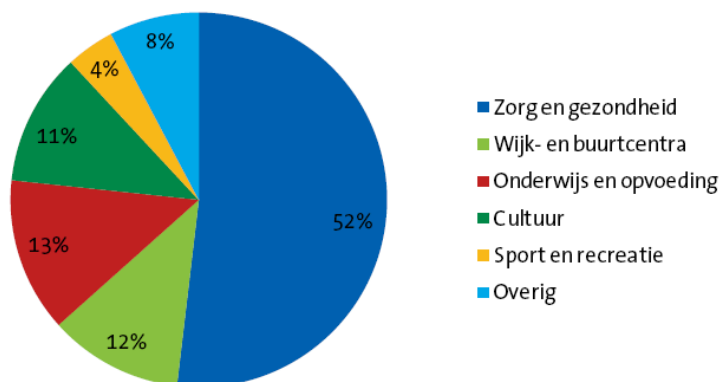
Naast de zorg voor woonruimte voor de primaire doelgroep van lagere inkomens wordt van corporaties ook verwacht dat zij bijdragen aan het tot stand brengen van huisvesting voor ouderen en gehandicapten en personen die zorg of begeleiding behoeven. 'Wonen en zorg' is dan ook een van de verantwoordingsvelden van de BBSH. Kwantitatieve gegevens over de afgelopen vijf jaar laten overal een groei zien van de inspanningen van corporaties om woonruimte beschikbaar te hebben voor bijzondere doelgroepen (CFV, 2009). Het aantal eenheden voor deze bijzondere doelgroepen in bijzondere woongebouwen<sup>3</sup> schommelde de afgelopen vijf jaar rond de 50.000. Bij de ontwikkeling en realisatie van deze woon-zorg complexen wordt nauw samengewerkt met zorgpartijen met verschillende doelgroepen zoals lichamelijk-, en / of verstandelijk gehandicapten en dementerende ouderen. Woningcorporaties hebben hierdoor een breed netwerk binnen de 'zorgwereld' en zijn op de hoogte van modificaties op het gebied van zorgregelgeving (subsidiering) en doelgroepbehoeften. Corporaties zijn hierdoor in staat om woon-zorgconcepten als onderdeel van een gebiedsontwikkeling te realiseren.



Figuur 2.13 Voorbeelden van 'woonzorg-projecten' van Vestia. De Waterparel in Zoetermeer met woningen en een steunpunt voor cliënten van Steinmetz-De Compaan (links) en De Meander in Nieuwerkerk aan den IJssel met woningen, een woonzorgcentrum en ondersteunende faciliteiten ten behoeve van de zorgpartijen Stichting Gemiva en Stichting Zorgbeheer De Zellingen (rechts)

### Maatschappelijk onroerend goed

Ook op het gebied van ontwikkeling en realisatie van maatschappelijk onroerend goed hebben corporaties de nodige ervaring en expertise. De investeringen in maatschappelijk vastgoed zijn in 2008 fors toegenomen met 44% van € 143 miljoen in 2007 naar € 205 miljoen in 2008 (CFV, 2009). Van deze investeringen betreft 77 % nieuwbouw (CFV, 2009). Het grootste deel van het gerealiseerde maatschappelijk vastgoed betreft zorg- en gezondheidsvoorzieningen (52 %) zoals gezondheidscentra, huisarts- en fysiopraktijken en apotheekruimten.



Figuur 2.14 Verdeling van de investeringen in maatschappelijk vastgoed door corporaties in 2008 (CFV, 2009)

<sup>3</sup> Bewoning door een huishouden(s), mede gericht op het (kunnen) leveren van vormen van zorg- en dienstverlening. Bijzondere woongebouwen zijn door het CFV omschreven als gebouwcomplexen (of delen van gebouwcomplexen) die volgens de (ver)bouw blijvend zijn bestemd voor permanente zorgverlening





Figuur 2.15 Het grootste deel van de investeringen in maatschappelijk vastgoed door corporaties betreft zorg- en gezondheidsvoorzieningen. Op de foto's twee voorbeelden van recent door Vestia gerealiseerde projecten in de regio Haaglanden: gezondheidscentrum Pootstraat in Delft (links) en gezondheidscentrum Pius X in Den Haag in een voormalige kerk (rechts)

Het feit dat de vastgoedportefeuille van de corporatiesector onder andere 126.000 parkeervoorzieningen en 23.000 bedrijfsruimten en winkels bevat (CFV, 2009) bevestigt dat ook de beheerorganisatie van corporaties is ingesteld op productdifferentiatie.

Stellingen:

Corporaties hebben een toegevoegde waarde bij een gebiedsontwikkeling door hun potentie om een brede productdifferentiatie binnen de gebiedsontwikkeling te realiseren in de vorm van sociale huurwoningen, vrije sector huurwoningen, koopwoningen, woon-zorgconcepten, (maatschappelijke) bedrijfsruimten en voorzieningen.

Corporaties kiezen bij een gebiedsontwikkeling eerder voor gevarieerde menging tussen koopwoningen en sociale huurwoningen in het gebied in plaats van een duidelijke clustersegmentatie tussen deze twee producten. Dit komt de gebiedsontwikkeling op het gebied van leefbaarheid en betrokkenheid ten goede.

### 2.4.3 Marktgerichte woonmilieus

Het ontwikkelen van marktgerichte woonmilieus is een aspect waarmee met name marktpartijen zich profileren. Een aantal ontwikkelaars (zoals Multi, AM, Bouwfonds, ING Real Estate, BPF Bouwinvest, TCN) hebben eigen conceptafdelingen in huis waarmee in de fase van ideevorming al wordt nagedacht over hoe een gebied een toekomstige gebruiker aanspreekt (De Zeeuw, 2007). Een concept beschrijft in woorden en beelden wat de essentiële kenmerken van een project zijn en op basis waarvan in volgende fasen aansprekende woon- of werkmilieus gecreëerd kunnen worden.

Door minder lange ervaring op het gebied van koop- en vrije sector huurwoningen en een minder groot commercieel belang zouden woningcorporaties minder goed in staat kunnen zijn om marktgerichte woonmilieus te creëren dan marktpartijen. Echter, de laatste jaren hebben corporaties wel een significante ervaring opgedaan op dit gebied in de herstructurering (al dan niet in samenwerking met een marktpartij). Eenzijdige woongebieden van sociale huurwoningen werden hierbij opnieuw marktgericht ontwikkeld en door gebiedspromotie en –branding geprofileerd onder nieuwe gebruikers en doelgroepen.

In recent onderzoek van Kazemi et al. (2010) dat zich richt op de meerwaarde van het betrekken van marktpartijen bij de herstructureringsopgave komt op dit gebied ook een interessant gegeven naar voren. Op de stelling 'marktpartijen zijn beter in staat marktgerichte woonmilieus te (her)ontwikkelen dan woningcorporaties' was ca 65 % van zowel de betrokkenen vanuit de gemeenten als vanuit de woningcorporaties het oneens. In de beargumentatie van het antwoord op deze stelling komt een aantal keren terug dat dit wellicht tien jaar geleden het geval zou zijn maar nu niet meer (Kazemi et al., 2010). Overigens was 100 % van de betrokken marktpartijen er wel van overtuigd hier beter in te zijn.

Stellingen:

Corporaties zijn bij gebiedsontwikkeling op basis van expertise in staat marktgerichte (gewilde) woonmilieus te ontwikkelen.

Corporaties zullen voor het ontwikkelen van marktgerichte woonmilieus, meer dan marktpartijen, externe deskundigheid moeten inschakelen in de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling.

#### 2.4.4 Expertise grondexploitatie (concessiemodel)

In 2.1 is het concessiemodel als een van de samenwerkingsvormen bij gebiedsontwikkeling genoemd. De marktpartij of corporatie neemt hierbij, naast het risico van de vastgoedexploitatie, ook het risico van de grondexploitatie op zich. De gemeente beperkt haar rol tot het vooraf stellen van een aantal publiekrechtelijke randvoorwaarden. Dit model is vooral interessant als de publieke partij geen of weinig risico wil nemen of onvoldoende kennis en capaciteit heeft om (delen van) de ontwikkeling zelf uit te voeren (VROM, 2009). De Zeeuw (2007) verwacht een verdere opmars van het concessiemodel bij complexe opgaven met een langere looptijd. Rolvastheid van het dagelijks en het algemeen politiek bestuur, alsmede een groeiende vertrouwensrelatie tussen gemeente en marktpartij / corporatie zijn hierbij van cruciaal belang (De Zeeuw, 2007).

Een aantal corporaties heeft de afgelopen jaren ervaring opgedaan in de herstructurering die zou kunnen worden getypeerd als 'concessiemodel'. Als meest concrete voorbeeld kan hiervoor een aantal herstructureringsopgaven in Den Haag Zuid-West worden genoemd. Mede door de dominante grondpositie van de corporaties konden er afspraken gemaakt worden waarbij (potentiële) grondopbrengsten binnen het gebied worden verevend met het bouw- en woonrijp maken. Het risico van dalende VON-prijzen (en dus lagere opbrengsten in de grondexploitatie) alsmede stijgende kosten voor bouw- en woonrijp maken liggen hiermee bij de corporatie. De openbare ruimte wordt na het woonrijp maken door de corporatie opgeleverd aan de gemeente. Deze afspraken zijn onderdeel van de 'Prestatieafspraken 2003-2010' tussen de gemeente Den Haag en de Haagse corporaties Haagwonen, Staedion en Vestia Den Haag. Een passage uit deze afspraken met betrekking tot het onderdeel 'grond en bouwexploitatie':

'Kern van de afspraken is dat de corporaties bereid zijn in de herstructureringsgebieden de rol van gebiedsverantwoordelijke op zich te nemen. Dat betekent dat de kosten en opbrengsten van de grond- en bouwexploitatie (inclusief woonomgeving) voor rekening en risico van de corporaties komen. Corporaties zijn de integrale gebiedsontwikkelaar hetgeen betekent dat hun verantwoordelijkheid verder gaat dan alleen de woningen en dat ook de woonomgeving hun verantwoordelijkheid is (integraal voor hele gebied) met alle lusten en lasten.'



Figuur 2.16 Foto's van de gebiedsontwikkelingen Zuidlarenstraat (links) en De Raden (rechts) in Den Haag Zuid-West. Voor beide herstructureringsgebieden geldt dat Vestia niet alleen verantwoordelijk is voor de vastgoedontwikkeling maar ook voor de grondexploitatie en daarmee de inrichting van het openbaar gebied



Stelling:

Er zijn een aantal corporaties die expertise hebben opgedaan met het voeren van een risicodragende grondexploitatie (bouwrijp- en woonrijpmaken). Dit geeft deze corporaties een toegevoegde waarde als het gaat om nieuwe gebiedsontwikkelingen.

#### 2.4.5 Balans ruimtelijke kwaliteit – marktkwaliteit

In 2.1.1 is bij de introductie van gebiedsontwikkeling aangegeven dat Van 't Verlaat (2003) het proces van gebiedsontwikkeling typeert als optimaliseren van de drie invalshoeken: marktkwaliteit, ruimtelijke kwaliteit en middelen (zie figuur 2.2).

Het optimalisatieproces moet er toe leiden dat alle drie de invalshoeken zo goed mogelijk tot hun recht komen, in onderlinge samenhang (Van Hoek, 2008). Er zijn voorbeelden uit het verleden te benoemen waarin het accent teveel op één of twee van de invalshoeken heeft gelegen in plaats van een optimalisatie van drie. Zo is ontwikkeling van de Bijlmermeer in de jaren '60 een voorbeeld waarbij is gestuurd op ruimtelijke kwaliteit en middelen en onvoldoende op marktkwaliteit. De dominante ruimtelijk structuur (hoogbouw in honingraat structuur) zorgden voor een eenzijdig woningaanbod en maakte het gebied gevoelig voor ontwikkelingen in de Amsterdamse woningmarkt. Samen met het gegeven dat er te weinig voorzieningen in de ontwikkeling waren voorzien heeft dit ervoor gezorgd dat de beoogde doelgroep (Amsterdamse gezinnen) wegbleef.



Ruimtelijke kwaliteit



Middelen

Figuur 2.17 De Bijlmermeer, met een stedenbouwkundige honingraat structuur, is een voorbeeld van een gebiedsontwikkeling vanuit de invalshoeken ruimtelijke kwaliteit en middelen waarbij de invalshoek marktkwaliteit uit het oog is verloren

Vanaf de jaren tachtig betreft de overheid andere partijen bij ontwikkelingen en begint de 'blauwdrukplanning' langzaam terrein te verliezen (Pasveer, 2004). Er ontstaat meer besef dat het van belang is ook de marktkwaliteit in ogenschouw te nemen bij nieuwe (gebieds)ontwikkelingen.

Echter, sinds een aantal jaren klinken er meer kritische geluiden of de marktkwaliteit nu niet teveel domineert. De Zeeuw (2007) stelt dat door het steeds meer vroegtijdig betrekken van marktpartijen hun invloed op concepten, stedenbouw en architectuur zal toenemen. Marktkwaliteit oriënteert zich op de preferenties van afnemers, maar is niet heilig: het kan plat, kitsch of gewoon slecht zijn. Bijvoorbeeld in het geval van imitaties van woningen in jaren dertig idioom die er qua maatvoering of detaillering net naast zitten of bij bedrijfsgebouwen met Griekse tempelentree (De Zeeuw, 2007).



Figuur 2.18 Een voorbeeld van beperkte ruimtelijke kwaliteit in de ontwikkeling Vrijenban in Delfgauw. Het accent lijkt bij deze ontwikkeling teveel op de middelen en de marktkwaliteit te hebben gelegen

Het enigszins ondersneeuwd raken van de ruimtelijke kwaliteit bij sommige gebiedsontwikkelingen kan samenhangen met het streven naar winstoptimalisatie bij marktpartijen (zie ook 2.2.3). Als bijvoorbeeld de VON-prijs van een woning er niet hoger van wordt, is er weinig belang om extra te investeren in een chiquere erfafscheiding of een mooiere metselwerk detaillering.

Woningcorporaties zijn hier wellicht wel gevoeliger voor doordat koopwoningen veelal worden gerealiseerd in hetzelfde gebied als huurwoningen en er dus belang is bij waardeinstijging c.q. waardebehoud. Het feit dat woningcorporaties de laatste jaren ruim vertegenwoordigd zijn in architectuurprijzen bevestigt dit beeld enigszins.

Stelling:

Corporaties weten binnen gebiedsontwikkelingen een goede balans tussen marktkwaliteit en ruimtelijke kwaliteit te vinden doordat er geen sprake is van een winstdoelstelling c.q. winstmaximalisatie.

#### 2.4.6 Duurzaamheidsconcepten en energiezuinigheid

Investeren in duurzaamheid is niet specifiek als verantwoordingsveld opgenomen in het BBSH. Al zou het indirect wel kunnen vallen onder het verantwoordingsveld 'kwaliteit van de woonegelegenheden' waarover is gesteld dat er zo veel mogelijk dient te worden voldaan aan de eisen die ter plaatse in het belang van de huisvesting van de bevolking redelijkerwijs kunnen gelden (VROM, 2005). Het belang van investeren in duurzaamheid komt wel expliciet tot uitdrukking met het convenant 'Energiebesparing Corporatiesector' dat de vereniging van woningcorporaties Aedes, de Woonbond en het Ministerie van VROM eind 2008 met elkaar hebben gesloten. Naast een energiebesparing van ten minste 20 % in de komende tien jaar voor de bestaande voorraad, zijn er ook afspraken gemaakt voor nieuwbouw (VROM et al., 2008). Voor nieuwbouw is de doelstelling om, ten opzichte van het jaar 2007, het energieverbruik per 1 januari 2011 te verlagen met 25 procent en vanaf 1 januari 2015 met 50 procent.

Dit zijn ambitieuze doelstellingen. Zeker in relatie tot gebiedsontwikkelingen die een lange doorlooptijd kennen. Naast de maatschappelijke betrokkenheid van woningcorporaties speelt er nog een ander belang bij hen om te investeren in duurzaamheid en energiezuinigheid. Dit heeft met name betrekking op de te realiseren huurwoningen binnen een gebiedsontwikkeling. Zoals in 2.2.3 reeds gemeld gaat het klassieke corporatiemodel uit van een exploitatie van ca 50 jaar. Door het opraken van de natuurlijke energiebronnen zullen de energielasten ten opzichte van de woonlasten fors gaan stijgen. Uit recent onderzoek blijkt dat door de stijging van de afgelopen jaren de kosten voor gas en elektriciteit nu al behoorlijk drukken op het besteedbaar inkomen van huishoudens die het niet breed hebben (SenterNovem, 2009). Er is een groeiend besef bij woningcorporaties dat er bij nieuwbouw moet worden geïnvesteerd in energiezuinigheid en duurzaamheidsconcepten om de woningen ook in de toekomst verhuurbaar te houden.

Dat woningcorporaties al de nodige ervaring hebben opgedaan op het gebied van duurzaamheid komt ondermeer tot uitdrukking in het tweemaal winnen van de NET-Trofee (Nationale Energie

Toekomst Trofee) door een corporatie. De NET-Trofee van het ministerie van VROM bestaat sinds 2006 en is een gerenommeerde landelijke prijs voor energiezuinig wonen en werken. De prijs wordt jaarlijks toegekend aan een gemeente, bouwbedrijf, woningcorporatie of ontwikkelaar met een initiatief dat uitblinkt in een energiezuinige aanpak. In 2006 werd deze prijs gewonnen door woningcorporatie Vestia en in 2008 door woningcorporatie Oost Flevoland Woondiensten.



Figuur 2.19 In 2008 is de NET-Trofee gewonnen door Vestia met het 'oeuvre van Vestia'. Een van de meest ambitieuze onderdelen van het oeuvre betrof de Zeewaterwarmtecentrale als collectieve energievoorziening voor de nieuwe woningen in de herstructureringswijk Duindorp in Scheveningen (Den Haag)

Stelling:

Corporaties hebben een toegevoegde waarde bij gebiedsontwikkeling doordat zij, mede door hun maatschappelijke betrokkenheid en minder sterke financiële rendementsfocus, eerder geneigd te investeren in duurzaamheidsconcepten en energiezuinigheid dan marktpartijen.

**2.4.7 Veranderende invloed op wijze van opereren vanuit ministerie van VROM**  
Eerder (zie 2.2.2) is al benoemd dat woningcorporaties hybride organisaties zijn die als toegelaten instelling door het ministerie van VROM zijn gebonden aan gedragsvoorschriften zoals opgenomen in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). Hierin zijn een aantal verantwoordingsvelden vastgelegd voor de woningcorporaties die betrekking hebben op het dienen van een maatschappelijk c.q. publiek belang. Mede door het BBSH heeft een corporatie geen volledige vrijheid van opereren bij gebiedsontwikkeling in vergelijking met een marktpartij. Als een kantorenpark een onderdeel is van een gebiedsontwikkeling dan zal dit niet rijmen met de verantwoordingsvelden van een corporatie.

Bovenstaande hoeft niet bezwaarlijk te zijn voor de samenwerking tussen gemeenten en corporaties bij gebiedsontwikkelingen. Als de kaders van opereren bekend zijn, kan er vooraf worden vastgesteld (o.a. aan de hand van het te realiseren programma) of een woningcorporatie een geschikte samenwerkingspartner voor de gebiedsopgave is, of niet. Echter, het wordt gecompliceerder als de kaders en verantwoordingsvelden in de loop der tijd wijzigen. Het ministerie van VROM wijzigt de BBSH naar gelang actuele discussies tussen de politiek en de corporatiesector daar aanleiding toe geven. Zo is in 2001 het verantwoordingsveld 'wonen en zorg' toegevoegd. Dit jaar (2010) is er nieuwe wijziging op handen die ondermeer betrekking heeft op het beperken van de financieringsmogelijkheden van woningcorporaties van bedrijfsonroerend goed (VROM, 2009a). Het maatschappelijk onroerend goed waar dit niet voor geldt is duidelijke gedefinieerd en daarmee afgebakend. Dit brengt beperkingen met zich mee voor nieuwe gebiedsontwikkelingen waar maatschappelijk- en bedrijfsonroerend goed onderdeel van zijn. Daarnaast is het de vraag in hoeverre deze veranderde beperkingen invloed hebben op een gebiedsontwikkeling waarbij corporatie en gemeente al afspraken met elkaar hebben gemaakt.

Stelling:

Corporaties zijn onderworpen aan wettelijke bevoegdheden en beperkingen door het ministerie van VROM (middels het BBSH), welke in de loop der tijd kunnen wijzigen. Deze veranderende invloed op de wijze van opereren brengt risico met zich mee wanneer corporaties als samenwerkingspartner fungeren bij een gebiedsontwikkeling.

### 2.4.8 Overige inhoudelijke stellingen

De volgende twee stellingen komen deels voort uit het gegeven van de verantwoordingsvelden uit het BBSH en in hoeverre corporaties hier naar opereren.

Stellingen:

Corporaties hebben weinig toegevoegde waarde als het gaat om gebiedsontwikkelingen met een voornamelijk commercieel karakter zoals winkelcentra en kantoren.

Corporaties zijn minder geschikt voor gebiedsontwikkelingen met veel woningen in het duurdere of exclusieve segment.

## 2.5 Financiële toegevoegde waarde

Na de inhoudelijke toegevoegde waarde (2.4) komt in deze paragraaf de financiële toegevoegde waarde aan de orde. Oftewel, de mate waarin de woningcorporatie een financiële bijdrage levert aan de gebiedsopgave die de slagingskans van het beoogde resultaat vergroot.

Ook hiervoor zijn stellingen geformuleerd die kunnen worden voorgelegd aan professionals om zodoende wetenschappelijk verantwoorde uitspraken te doen over de financiële toegevoegde waarde. De stellingen worden hierna geïntroduceerd en benoemd.

### 2.5.1 Financieringsmogelijkheden

De corporatiehuurwoningen voorraad bedraagt ultimo 2008 ca 2,4 miljoen woonegelegenheden (CFV, 2009a). Ter vergelijking: beleggers verhuren in totaal ca 150.000 woningen (Noordam, 2008). Het balanstotaal van corporaties bedraagt in hetzelfde jaar € 106,4 miljard euro. Grote corporaties hebben een balans van enkele miljarden zoals Ymere (€ 4,9 miljard), Vestia (€ 3,5 miljard) en De Alliantie (€ 2,6 miljard)<sup>4</sup>. Deze grote getallen maken dat er corporaties al snel worden betiteld als 'rijk'. Echter, het vermogen zit voor het grootste gedeelte in stenen: namelijk de huurwoningen die op de balans staan. Dit wordt pas omgezet in geld als er woningen worden uitgeponnd, iets wat slechts op zeer beperkte schaal plaats vindt omdat het de primaire doelgroep niet dient.

Het vermogen mag dan in de 'stenen' zitten, het bezit van grote hoeveelheden woningen geeft corporaties wel goede financieringsmogelijkheden. Door de woningen als onderpand in te zetten kan er gemakkelijk geld worden geleend. Daarnaast kunnen corporaties gebruik maken van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Het WSW geeft garanties aan financiers die woningcorporaties leningen verstrekken voor sociale woningbouwprojecten en leningen voor maatschappelijk vastgoed. Dankzij deze garanties kunnen corporaties geld lenen tegen gunstige voorwaarden. De garanties van het WSW staan dan ook zeer hoog aangeschreven. 's Werelds belangrijkste kredietbeoordelaars Standard & Poor's en Moody's Investors Service hebben het WSW hun hoogste ratings, respectievelijk Triple-A en Aaa, toegekend<sup>5</sup>.

Stelling:

De goede financieringsmogelijkheden van corporaties maken hen aantrekkelijke partners bij gebiedsontwikkelingen.

### 2.5.2 Stabiele partner bij verslechterende marktomstandigheden

In vrijwel elke samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente en marktpartij of woningcorporatie van een gebiedsontwikkeling is een artikel opgenomen over 'het wijzigen van de marktomstandigheden'. De strekking is veelal in de trend dat partijen opnieuw met elkaar in overleg treden, of een onafhankelijke derde inschakelen, als er sprake is van significant gewijzigde marktomstandigheden. De vraag is natuurlijk wat 'significant gewijzigde marktomstandigheden' zijn. Het is moeilijk om dit in een samenwerkingsovereenkomst te definiëren en het strookt ook

<sup>4</sup> www.cfv.nl

<sup>5</sup> www.wsw.nl



niet met de intentie van de overeenkomst: op basis van afspraken en vertrouwen een samenwerking met elkaar aangaan.

Toch komt het in de praktijk voor dat partijen terug komen op gemaakte afspraken. Zo beklaagde de wethouder Ruimtelijke Ordening van Den Haag (Marnix Norder) zich eind 2008 in de media dat projectontwikkelaars de kredietcrisis misbruikten om alsnog lagere grondprijzen te bedingen bij overeengekomen en lopende projecten (Financieel Dagblad, 2008). Volgens Norder verspelen marktpartijen op deze wijze hun positie bij de totstandkoming van nieuwe publiek-private samenwerkingen, die ze zelf zo propageren.

In dezelfde gemeente Den Haag hebben de woningcorporaties wat dit punt betreft juist krediet opgebouwd. De gemeente Den Haag heeft een grote herstructureringopgave, onder andere in de Schilderswijk en in Zuidwest. Den Haag streeft hierbij naar meer variatie in het woningbestand, waardoor veel huurwoningen worden vervangen door koopwoningen voor de midden- en hogere inkomensklasse. Voor de realisatie hiervan heeft de gemeente productieafspraken gemaakt met de drie Haagse corporaties om elk 2.100 woningen voor 2010 op te leveren (Buitelaar et al., 2009). De productieafspraken zijn resultaat gericht. Wordt de productie niet gehaald, dan komt de corporatie niet in aanmerking voor nieuwe versnellingsgelden en nieuwe gemeentelijke gronden na 2010. Voorwaarde hierbij is dat corporaties al met de bouw starten voordat een deel van de woningen (het voorverkooppercentage) is verkocht.

De productieafspraken zijn ruim voor de kredietcrisis gemaakt. Echter, veel koopprojecten die onderdeel uitmaakte van de productieafspraken kenden hun oplevering eind 2009 (afgestemd op de deadline van de productieafspraken). Het verkooptraject van de projecten startte hierdoor precies ten tijde van het toeslaan van de kredietcrisis. De gewijzigde marktomstandigheden (in combinatie met de grote onderlinge concurrentie) zouden reden kunnen geven om alsnog het toepassen van een voorverkooppercentage af te spreken met de gemeente. Geen van de drie corporaties heeft echter dit artikel uit de samenwerkingsovereenkomst aangegrepen om opnieuw met de gemeente 'aan tafel' te gaan. Voor een aantal van de koopprojecten niet zonder gevolgen. Zo kenden de projecten 'De Ley' (HaagWonen) en 'De Burcht' (Vestia) bij oplevering eind 2009 een verkooppercentage van ca 10 %. De onverkochte woningen zullen grotendeels moeten worden omgezet naar huurwoningen waardoor de corporaties grote verliezen moeten afboeken.



Figuur 2.20 Foto's van de projecten 'De Ley' (links) en 'De Burcht' (rechts) in Den Haag Zuid-West die zonder voorverkooppercentage zijn gebouwd door respectievelijk de corporaties HaagWonen en Vestia ondanks een nihil verkooppercentage bij de start van de bouwwerkzaamheden

Stelling:

Corporaties zijn bij verslechterende marktomstandigheden gedurende het proces van de gebiedsontwikkeling een stabiele partner.

### 2.5.3 Risicomanagement en negatieve publiciteit

De afgelopen jaren hebben zich bij corporaties een tweetal incidenten voorgedaan waarbij de kosten en risico's volledig uit de hand zijn gelopen. Beide incidenten hebben de landelijke media gehaald en voor veel negatieve publiciteit voor de corporatiesector gezorgd. Het eerste incident betrof de verbouwing van de boot SS Rotterdam door de Rotterdamse woningcorporatie Woonbron. Woonbron kocht het historische cruiseschip om er een hotel, een theater, een conferentiecentrum en een opleidingsinstituut te vestigen (NRC, 2008). De investeringskosten van deze verbouwing werden geraamd op € 25 miljoen, maar zijn opgelopen tot circa € 250 miljoen. Een ongekennde kostenoverschrijding met grote financiële gevolgen voor de woningcorporatie.



Figuur 2.21 Foto's van de SS Rotterdam en de universiteitscampus in Maastricht: projecten waarbij de corporaties Woonbron en Servatius negatief in het nieuws zijn gekomen door grove fouten op het gebied van risicomanagement en kostenbeheersing

Het tweede incident dat de landelijke media haalde betrof de ontwikkeling van universiteitscampus in Maastricht door woningcorporatie Servatius. De investeringskosten van de campus (een combinatie van een sporthal, studentenwoningen, kantoren, horeca en winkels) waren geraamd op € 165 miljoen (NRC, 2009a). Het aangaan van dergelijke financiële verplichtingen staat niet in verhouding tot het eigen vermogen van € 56 miljoen en brengt veel te veel risico's met zich mee (NRC, 2009). In mei 2009 is de bouw stilgelegd omdat de geraamde kosten waren opgelopen naar € 200 miljoen. In november 2009 is er definitief een streep door het project heen gezet. De opgelopen schade voor Servatius bedraagt ca € 60 miljoen.

Men hoeft geen kennis van risicomanagement en kostenbeheersing te hebben om te concluderen dat bij de genoemde projecten op deze aspecten zeer grove fouten zijn gemaakt bij de betreffende corporaties. De vraag is in hoeverre deze incidenten invloed hebben gehad op het beeld van de corporatiesector en in hoeverre dit gevolgen heeft voor de aantrekkelijkheid als samenwerkingspartner bij een gebiedsontwikkeling.

Stelling:

Een aantal corporaties heeft de afgelopen jaren in negatieve zin het nieuws gehaald rondom grove fouten op het gebied van risicomanagement en kostenbeheersing.

1. Dit maakt corporaties in algemene zin een minder aantrekkelijke partner bij gebiedsontwikkeling.
2. Dit maakt alleen de betreffende corporaties een minder aantrekkelijke partner bij gebiedsontwikkeling.

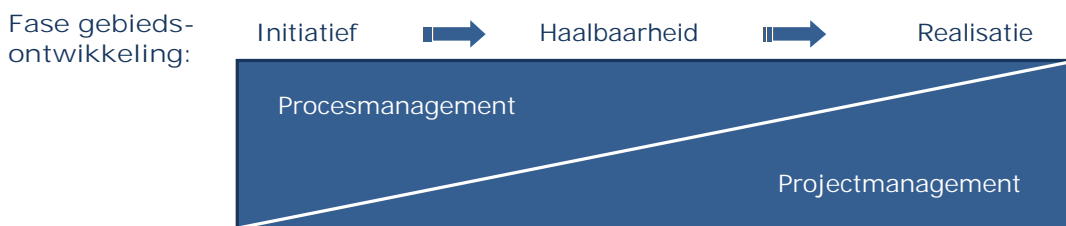
## 2.6 Organisatorische toegevoegde waarde

Na de inhoudelijke toegevoegde waarde (2.4) en de financiële toegevoegde waarde (2.5) komt in deze paragraaf de organisatorische toegevoegde waarde aan de orde. Oftewel, de mate waarin de organisatorische kenmerken van woningcorporaties een bijdrage leveren aan de gebiedsopgave. Ook hiervoor zijn stellingen geformuleerd die kunnen worden voorgelegd aan professionals om zodoende wetenschappelijk verantwoorde uitspraken te doen over de organisatorische toegevoegde waarde. De stellingen worden hierna geïntroduceerd en benoemd.

### 2.6.1 Procesmanagement

Procesmanagement wordt opgevat als het managementinstrument voor het sturen van, vaak complexe, gebiedsontwikkelingen (Bruil et al., 2004). Waar een projectmatige aanpak zich goed leent voor de beheersing van de binnenkant van een gesloten systeem (het project), leent een procesmatige benadering zich meer voor het sturen van de omgeving en het begrijpen van de context. Het succes van een project wordt voor een groot deel bepaald door de manier waarop men met die omgevingen en de daarbij behorende netwerken omgaat. Proces- en projectmanagement zijn dan ook onlosmakelijk met elkaar verbonden en er moet een balans zijn tussen inhoud (haalbaarheid) en interactie (draagvlak) (Bruil et al., 2004).

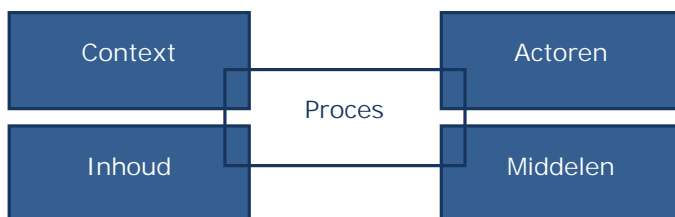
Koppenjan (2008) benoemt niet alleen de verbondenheid van project- en procesmanagement, maar ook de verschuiving tussen beiden gedurende de fasen van een gebiedsontwikkeling. In de initiatieffase en haalbaarheidsfase zal het accent op het procesmanagement liggen. In de realisatiefase komt het accent steeds meer op projectmanagement te liggen (figuur 2.22).



Figuur 2.22 Verschuiving van proces- naar projectmanagement gedurende de voortgang van de gebiedsontwikkeling (vrij naar Koppenjan, 2008)

De relatie tussen inhoud en interactie komt ook tot uitdrukking in de schematisering van Van 't Verlaat (2008) van procesmanagement bij stedelijke gebiedsontwikkeling (figuur 2.23). Hierbij wordt dit procesmanagement beschouwd als het kunnen sturen op de aspecten (vrij naar Van 't Verlaat, 2008):

- § Context: het kunnen operen in netwerken en het onderscheiden van verschillende schaalniveau's
- § Actoren: het kunnen samenwerken met verschillende partijen en het anticiperen op veranderende rollen en verschillende belangen
- § Middelen: de beschikbaarheid van grond en geld en de risico's van de grondexploitatie
- § Inhoud: vaak multifunctioneel en kunnen sturen op verschillende kwaliteiten (inhoudelijke planoptimalisatie)



Figuur 2.23 Procesmanagement als instrument om te sturen en verbindende schakel tussen de context, inhoud, actoren en middelen (Van 't Verlaat, 2008)

Zoals aangegeven wordt procesmanagement behoorlijk beïnvloedt door externe factoren bijvoorbeeld door het handelen naar eigen belang van verschillende actoren. Van Randeraat (2006) onderscheidt binnen het procesmanagement van gebiedsontwikkeling het maken van systeemspongen. Er is sprake van een systeemsporging als in een oplossingsrichting, naar aanleiding van interactie tussen actoren, zowel het eigen belang van de verschillende actoren wordt gediend en men tegelijkertijd het gemeenschappelijk belang onderkent (Van Randeraat, 2006). Uit uitgebreide analyse van onder andere de gebiedsontwikkeling Rijnboog in Arnhem blijkt dat deze interacties tussen actoren veelal ontstaan uit toeval en wanorde. Toevallige situaties bieden wel kansen op onverwachte interacties en verbindingen. Dit vraagt om een bepaalde flexibiliteit in de organisatie om hierop in te spelen.

Ondanks de grote afhankelijk van externe factoren zijn er op basis van bovenstaande theorie bepaalde organisatiekwaliteiten te benoemen die van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van het procesmanagement bij een gebiedsontwikkeling. Ten eerste een bepaalde mate van flexibel kunnen opereren. Er moet snel worden geanticipeerd als bepaalde gelegenheden zich voor doen. Ook het kunnen 'schakelen' tussen proces- en projectmanagement vraagt om flexibiliteit in de organisatie. Ten tweede dient een organisatie strategisch te kunnen opereren op verschillende niveaus. Men moet kunnen opereren in netwerken en kunnen omgaan met de belangen van verschillende actoren. Het is de vraag of ontwikkelende corporaties hier toe in staat zijn. Een vergelijking met marktpartijen is hierbij interessant.

Stelling:

Corporaties zijn als organisatie minder flexibel en / of opereren minder strategisch dan marktpartijen waardoor de kwaliteit van het procesmanagement bij de gebiedsontwikkeling afneemt.

In zowel de theorie van Van 't Verlaat (2008) als Van Randeraat (2006) is de invloed van het aantal actoren (en hun verschillende belangen) op het procesmanagement benoemd. Van Randeraat benoemt in zijn analyse van het proces van de gebiedsopgave Rijnboog in Arnhem de invloed van marktpartijen onderling. De private kant van deze publiek-private samenwerking bestond uit vier projectontwikkelaars en één corporatie. Tussen de partijen ontstond discussie over wie welk programma en in welke fase mag ontwikkelen (Van Randeraat, 2006; pg 68).

Een beperkt aantal partijen aan tafel kan het procesmanagement van de gebiedsontwikkeling verbeteren doordat er minder tegenstrijdige belangen kunnen optreden. Ontwikkelende woningcorporaties hebben als voordeel dat ze een brede productdifferentiatie kunnen ontwikkelen (zie 2.4.2) waardoor ze minder afhankelijk zijn van samenwerkingspartners. Ook hun financiële draagkracht (zie 2.5.1) maakt hen minder afhankelijk van derden. Dit zou het procesmanagement kunnen verbeteren, al zijn er natuurlijk wel grenzen aan de grootte van de gebiedsontwikkeling als het gaat om een zelfstandige voorinvestering (bijvoorbeeld bij grondverwerving).

Stellingen:

Corporaties hebben, als organisatie, expertise in veel productgroepen (m.u.v. winkelcentra, kantoren en woningen in het exclusieve segment) en zijn financieel draagkrachtig. Hierdoor zijn zij minder afhankelijk van samenwerking met derden waardoor de hoeveelheid 'mensen aan tafel' bij een gebiedsontwikkeling beperkt blijft. Dit verbetert het proces(management) van de gebiedsontwikkeling.

Corporaties zijn als organisatie minder ondernemend dan marktpartijen waardoor het tempo van de gebiedsontwikkeling afneemt.

### 2.6.3 Beheer binnen de organisatie

Woningcorporaties zijn van huis uit beheerders. De afgelopen 15 jaar zijn met name de grotere corporaties zich gaan toeleggen op ontwikkelingsactiviteiten (Noordam, 2008). De ontwikkelbedrijven die hiervoor zijn opgericht zijn als het ware ontstaan vanuit de beherende organisatie. De eerste managers en projectleiders van de ontwikkelbedrijven brachten veel kennis mee vanuit hun achtergrond bij de betreffende woonbedrijven. Los van de organisatievorm van het ontwikkelbedrijf binnen de corporatie, zorgt de directe koppeling met beherende onderdelen van de



corporatie voor specifiek technische en sociale deskundigheid bij het ontwikkelbedrijf (Grootkarzijn, 2007). Dit kan worden beschouwd als een specifiek kenmerk van ontwikkelende woningcorporaties welke mogelijk een toegevoegde waarde met zich meebrengt bij een samenwerking met een gemeenten als het gaat om nieuwe gebiedsontwikkelingen.

Stelling:

Beheer van woningen en wijken is goed verankerd in de organisatie van een corporatie. Een ontwikkelende corporatie brengt hierdoor specifiek technische en sociale kennis in bij een gebiedsontwikkeling wat van toegevoegde waarde op de samenwerking is.

#### 2.6.4 Personele capaciteit en kwaliteit

In 2.4.3 is de stelling verwoord dat corporaties wellicht minder goed in staat zijn om marktgerichte (gewilde) woonmilieus te ontwikkelen dan marktpartijen. In het verlegde daarvan zou er een link gelegd kunnen worden naar de positie van woningcorporaties als organisatie in de arbeidsmarkt. Corporaties lijken hierbij nog altijd last te hebben van een bepaald imago. Zo stelt Johan Krul, directeur-bestuurder van woningcorporatie Domesta uit Emmen in juni 2009: 'corporaties hebben last van een wat suf imago; het beeld bestaat dat het er wat ambtelijk toegaat. De schandalen die in de afgelopen jaren in de branche zijn gebeurd, zorgen er wellicht ook niet voor dat het sexy is om bij een corporatie te werken.'<sup>6</sup>

Stelling:

Corporaties hebben minder goede gebiedsontwikkelaars (personele bezetting) dan marktpartijen wat hun toegevoegde waarde bij een gebiedsontwikkeling beperkt.

## 2.7 Communicatieve toegevoegde waarde

Tot slot de communicatieve toegevoegde waarde. Oftewel, de mate waarin de woningcorporatie een bijdrage levert aan de communicatie met de omwonenden en (beoogde) gebruikers. Ook hiervoor zijn stellingen geformuleerd die kunnen worden voorgelegd aan professionals om zodoende wetenschappelijk verantwoorde uitspraken te doen over de communicatieve toegevoegde waarde. De stellingen worden hierna geïntroduceerd en benoemd.

### 2.7.1 Projectcommunicatie en procescommunicatie

Communicatie is een belangrijk aspect tijdens het ontwikkelingsproces van de gebiedsopgave. Gedurende de verschillende fasen van de gebiedsontwikkeling kan er onderscheid worden gemaakt tussen projectcommunicatie en procescommunicatie (Hoppenbrouwers, 2009). Procescommunicatie richt zich met name op bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak. Een goed onderscheid tussen verschillende stakeholders is hierbij van groot belang. Projectcommunicatie richt zich met name op marketing en 'trotsvergroting'. Het bereiken en aantrekken van de gewenste doelgroepen is hierbij van groot belang.

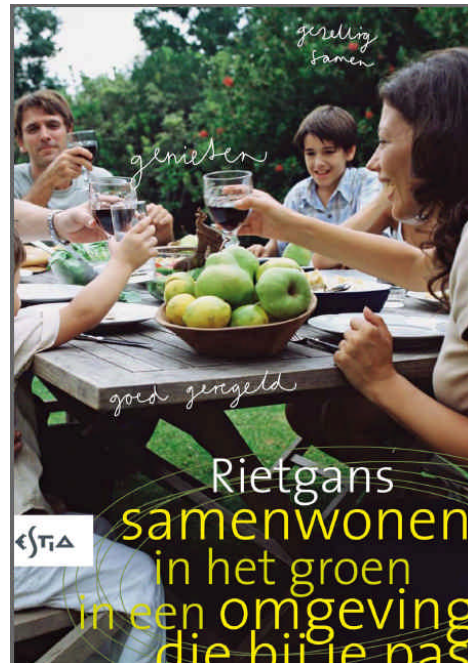
Het zwaartepunt van woningcorporaties ligt bij verhuur en beheer. Door de directe koppeling met deze afdelingen vanuit de ontwikkeltak van de corporatie hebben ontwikkelende corporaties procesmatige communicatie kwaliteiten met betrekking tot het creëren van maatschappelijk draagvlak (Noordam, 2008). Dit kan een toegevoegde waarde betekenen bij de gebiedsopgave.

Stelling:

Corporaties zijn sterk in procescommunicatie (zoals het betrekken van omwonenden) en sociaal contact in de wijk (bijvoorbeeld bij overlast). Dit heeft voordelen gedurende de ontwikkeling en realisatie van de gebiedsontwikkeling.

<sup>6</sup> [www.aedesnet.nl](http://www.aedesnet.nl)

Of corporaties in algemene zin ook sterk zijn in projectcommunicatie is minder voor de hand liggend. De 'tak van sport' is voor corporaties nog relatief nieuw. Projectgerichte communicatie vraagt ook om een bepaalde ondernemende instelling. Wel kan opgemerkt worden dat corporaties de afgelopen jaren herstructureringsopgaven hebben verricht waarbij projectcommunicatie en gebiedspromotie veelal een cruciale rol speelde voor het aantrekken van draagkrachtige doelgroepen.



Figuur 2.24 De afgelopen jaren heeft een aantal corporaties wel de nodige ervaring opgedaan als het gaat om projectcommunicatie en gebiedspromotie. Bij herstructureringsopgaven als De Raden in Den Haag (links) en Rietgans in Rotterdam (rechts) was dit van belang om de vernieuwing te benadrukken en doelgroepen van buiten het gebied aan te trekken

Stelling:

Corporaties zijn niet goed in projectgerichte marketing en communicatie en daardoor minder goed in staat om de gewenste doelgroepen te bereiken en aan te spreken.

### 2.7.2 Imago en communicatie

Het gechargeerde imago van 'suffe sociale verhuurder' zou een negatieve invloed kunnen hebben op de communicatiemogelijkheden. Het imago zou draagkrachtige doelgroepen minder kunnen aanspreken. Daarnaast kan het accent wellicht teveel op de sociale huurwoningen van de gebiedsontwikkelingen komen te liggen terwijl dit in de communicatie niet altijd in dezelfde mate gewenst is. Over het imago de ontwikkelende partij in relatie tot de gebiedsontwikkeling is nog weinig tot geen literatuur beschikbaar. Toch zijn de volgende stellingen opgesteld.

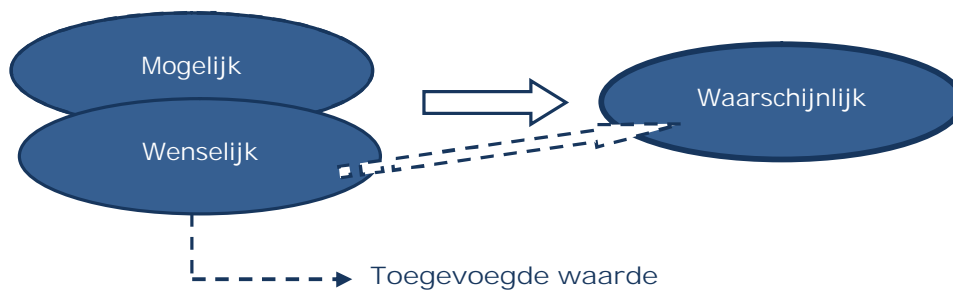
Stellingen:

Het imago van een corporatie is niet uitnodigend voor het aantrekken van draagkrachtige doelgroepen bij gebiedsontwikkeling wat hun toegevoegde waarde bij een gebiedsontwikkeling beperkt.

Het betrekken van een corporatie bij een gebiedsontwikkeling heeft als nadeel dat je in de communicatie niet meer kunt maskeren dat er ook sociale huurwoningen worden gerealiseerd. Dit beperkt hun toegevoegde waarde bij een gebiedsontwikkeling.

## 2.8 Overige stellingen

Tijdens de literatuurstudie zijn er een aantal stellingen naar voren gekomen die niet zo zeer van toepassing zijn op de toegevoegde waarde van corporaties bij een (reeds gestarte) gebiedsontwikkeling, maar wel op de stap die daaraan vooraf gaat: de acquisitie. Acquisitie is volgens de Van Dale 'het verwerven'. In het geval van dit onderzoek dus 'het verwerven' van een deelname aan een gebiedsontwikkeling buiten het eigen woningbezit. In 2.3.3. zijn de modaliteiten 'mogelijk', 'wenselijk' en 'waarschijnlijk' geïntroduceerd en is aangegeven dat dit onderzoek zich op de modaliteit 'wenselijk' richt. Echter, voor dit gedeelte van het onderzoek (acquisitie) verschuift het accent naar enigszins van de 'wenselijkheid' van de participatie door de corporatie naar de 'waarschijnlijkheid' van de deelname (figuur 2.25).



Figuur 2.25 Bij de overige stellingen, die zich richten op de acquisitie van woningcorporaties, verschuift het accent van het onderzoek van de modaliteit 'wenselijk' enigszins naar de modaliteit 'waarschijnlijk'.

De stellingen zijn gecategoriseerd als 'overige stellingen' en worden hierna geïntroduceerd.

### 2.8.1 Strategische grondverwerving

Strategische grondverwerving is een mogelijkheid om betrokken te geraken bij gebiedsontwikkelingen buiten het eigen woningbezit. 'Strategische grondverwerving' kan worden uitgelegd als het verwerven van gronden zonder woonbestemming waarvan het in de lijn der (politieke) verwachting ligt dat in de toekomst wel het geval zal zijn. Verschillende VINEX-ontwikkelingen zijn hier voorbeelden van. Marktpartijen verwierven grote delen landbouwgrond rondom steden na vaststelling van Vierde Nota over de Ruimtelijke Ordening Extra in 1993.

Anno 2010 zijn dit soort uitleggebieden schaarser geworden en kleven er behoorlijke risico's aan strategische grondverwerving. Bovendien hebben corporaties nog weinig ervaring opgedaan met strategische grondverwerving. Zo stelt Vestia dat de kennis over acquisitie binnen haar organisatie ontbreekt (Noordam, 2008). Het aankopen van grondposities is een vak op zich. Het inschatten van kansen op toekomstige ontwikkelingen, het actief beïnvloeden van die kansen (lobbyen) en het langdurig beheren van grondposities voor een redelijk rendement zijn zaken die Vestia, zeker buiten de kerngebieden, niet beheerst. Daarbij komt dat de financiële risico's en het aantal malafide tussenpersonen groot zijn. Tevens dient er rekening te worden gehouden met de kwantitatieve en kwalitatieve verschillen in de regionale woningmarkten (Vestia, 2008).

In de verwerving van verouderde bedrijventerreinen ziet Vestia kansen maar ook de nodige risico's (Noordam, 2008). De verwerving en het tijdelijk beheer vragen om specifieke kennis en expertise. De concurrentie is ook op deze terreinen navenant. De langdurige en complexe procedures en ontwikkelingsprocessen vragen naast publiekrechtelijke, organisatorische en ontwikkelingstechnische middelen tevens expertise in het tot aan de bouw tot stand brengen van een relevante kasstroom uit de gedane investering.

Stelling:

Corporaties zijn niet goed in strategische grondverwerving en zijn daardoor minder vaak betrokken bij gebiedsontwikkelingen waarbij geen sprake is van een raakvlak met eigen bezit.

### 2.8.2 Gebiedstenders

Bij dominant gemeentelijk (of provinciaal) grondbezit worden marktpartijen en / of corporaties door middel van een selectieprocedure gekozen voor een gebiedsopgave. De Reiswijzer (VROM, 2009) onderscheidt verschillende vormen van selectie- en aanbestedingsprocedures voor gebiedsontwikkelingen:

#### Openbare procedure

Hierbij wordt de selectie of aanbesteding opengesteld voor eenieder die daar op wil inschrijven. In één fase worden (de inzenders en) de inzendingen beoordeeld en kiest de overheid de winnende inzending. Deze vorm is vooral geschikt voor selecties op prijs.

#### Niet-openbare procedure

De selectie of aanbesteding wordt verdeeld in twee fases. In de eerste fase (de selectie / kwalificatiefase) worden inzenders gekwalificeerd op basis van uitsluitingsgronden, minimum vereisten en/of referenties. Deze eerste fase staat open voor eenieder. Een beperkt aantal inzenders gaat vervolgens door naar de tweede fase (de gunningsfase). In de tweede fase worden de inzendingen beoordeeld op basis van vooraf geformuleerde gunningscriteria en wordt de winnende inzending gekozen.

#### Onderhandse procedure

Een onderhandse procedure houdt in dat de uitschrijver zelf een gericht aantal partijen uitnodigt om mee te doen aan de selectie. Deze selectie is niet mogelijk binnen de EU-aanbestedingsprocedures, wel binnen de nationale aanbestedingsprocedures.

#### Concurrentiegerichte dialoog (aanbesteding)

Dit is een EU-aanbestedingsprocedure die alleen kan worden toegepast bij bijzonder complexe opdrachten waarbij de aanbestedende partij objectief niet in staat is de technische specificaties te bepalen of de juridische of financiële voorwaarden van een project te specificeren. In feite is dit een niet-openbare procedure waarin in meerdere fases een inzending wordt geselecteerd. Doel is om op basis van een dialoog tot één of meer oplossingen te komen die aan de behoefte van de aanbestedende partij voldoen en aansluiten op de mogelijkheden van de markt.

Verschillende gebiedsopgaven vragen om een verschillende selectieprocedure. De Reiswijzer adviseert gemeenten om bij de keuze van een procedure rekening te houden met: de complexiteit van de opgave, de wens voor het selecteren van een partij of een grondbieding en in hoeverre er ruimte voor optimalisatievoorstellen gewenst is.

De laatste jaren is er de nodige kritiek geuit op de wijze waarop de overheid haar private samenwerkingspartners selecteert en hoe vervolgens de samenwerking vorm krijgt (De Zeeuw, 2007). De Zeeuw (2007) noemt ondermeer: aan te veel partijen wordt te gedetailleerde informatie in een te vroeg stadium gevraagd, men verandert de spelregels tijdens het spel en bij de beoordeling gaat men onprofessioneel te werk.

Corporaties hebben minder ervaring met deelname aan (gebieds)tenders dan marktpartijen. De ervaring van woningcorporatie Vestia is bovendien dat deze veelal worden verloren van marktpartijen (Vestia, 2008). De kosten van tenders zijn fors waarbij in slechts 20 % van de gevallen ook daadwerkelijk positie wordt verworven. Marktpartijen zijn veelal bereid 20% tot 50 % meer te betalen voor de grond dan Vestia (Vestia, 2008). Het lange termijn belang van de corporatie bij het gebied kan hierbij een rol spelen, waardoor een te hoge woningdichtheid als niet verantwoord kan worden gezien op de lange termijn.

Daarnaast speelt dat bij tenders het woningbouwprogramma van de ontwikkeling niet altijd vooraf even duidelijk wordt gedefinieerd. De verhouding tussen (sociale) huur- en koopwoningen is van grote invloed op het grondbod.

Stellingen:

Bij een niet (goed) gedefinieerd en gekwantificeerd woningbouwprogramma (koop, huur, sociale huur) bij een gebiedstender verliezen corporaties de selectie veelal van een marktpartij op basis van het grondbod.

Ook bij een (goed) gedefinieerd en gekwantificeerd woningbouwprogramma (koop, huur, sociale huur) bij een gebiedstender verliezen corporaties de selectie veelal van een marktpartij.

### 2.8.3 Profilering en promotie

Naast opgedane kennis en ervaring, zijn goede profilering en promotie van de organisatie belangrijke aspecten om als corporatie aan tafel te komen bij een gebiedsopgave. Om aan nieuwe gemeenten je meerwaarde duidelijk te maken zul jezelf moet kunnen 'verkopen'. Hierin hebben corporaties, in vergelijking met marktpartijen, nog weinig ervaring. Profilering en promotie ten aanzien van fysieke werkzaamheden richt zich bij hen van oudsher op hun aanpak van verouderde woningen en wijken.

Stelling:

Corporaties zijn niet goed in zichzelf promoten als organisatie en worden daardoor minder snel gevraagd voor een gebiedsontwikkeling waarbij geen sprake is van een raakvlak met bestaand woningbezit.

## 2.9 Reflectie

Dit hoofdstuk heeft zich sterk gefocust op het onderbouwen en benoemen van een aantal zaken (in de vorm van stellingen) die van invloed zijn op de toegevoegde waarde van woningcorporaties bij gebiedsontwikkelingen niet zijnde herstructurering van eigen bezit. Er zijn zowel zaken benoemd die beperking met zich mee kunnen brengen, als zaken die een positieve invloed kunnen hebben.

Reflecterend zou ten opzichte van de 'invloed op de toegevoegde waarde' nog een stap terug kunnen worden gezet als het gaat om het toetsen van de stellingen aan de praktijk. Als een soort stap nul kan het 'waarom?' worden opgenomen. In 2.3.1 is wel benoemd wat de achterliggende gedachten van corporaties kunnen zijn om aan gebiedsontwikkelingen naast hun woningbezit te beginnen, zoals het 'streven naar groei'. Toch lijkt het, reflecterend, goed voor het onderzoek om deze 'waarom?' vraag beter te doorgronden. Daarom wordt bij de interviews van professionals voorafgaand aan het voorleggen van de stellingen de volgende open vraag gesteld:

(aan professionals vanuit de corporatie)

Wat is op bestuurlijk / strategisch niveau de reden geweest om in deze gebiedsontwikkeling te participeren?

(aan professionals vanuit de gemeente)

Wat is op bestuurlijk niveau de reden geweest om bij deze gebiedsontwikkeling een corporatie te betrekken?

De beantwoording van deze vragen is verwerkt in hoofdstuk 3 en 4.



### 3 Zeven casestudies: een introductie

In dit hoofdstuk worden de zeven casestudies geïntroduceerd waar een belangrijk deel van dit onderzoek betrekking op heeft. Alle casestudies hebben betrekking op een samenwerking tussen een gemeente en een corporatie bij een gebiedsontwikkeling. Bij één case, namelijk Oosterheem Centrum, zijn binnen de gebiedsontwikkeling ook marktpartijen actief. Alle casestudies voldoen dan de criteria zoals gesteld in de afbakening in hoofdstuk 1:

- Het betreffen gebiedsontwikkelingen waar woningcorporaties in participeren, niet zijnde een herstructureringsopgave van het (verouderd) bezit van de betrokken woningcorporatie.
- De participatie van de woningcorporatie bij de gebiedsontwikkeling vindt plaats vanaf de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling.
- De participatie van de woningcorporatie bij de gebiedsontwikkeling behelst meer dan alleen de ontwikkeling (of afname) van de sociale huurwoningen binnen de gebiedsontwikkeling. Er is dus sprake van een bredere scope (met bijvoorbeeld ook koopwoningen en / of voorzieningen) bij de betrokken woningcorporatie.

In 3.1 t/m 3.7 wordt er per casestudies de nodige informatie gegeven over de aard van de opgave en de rol van de corporatie. In 3.8 worden kort de verschillen en overeenkomsten van de verschillende casestudies samengevat. In 3.9 wordt nader ingegaan op de motivatie voor de betrokkenheid van de corporatie.

Van elke casestudie is zowel de betrokkene vanuit de gemeente, als de betrokkene vanuit de corporatie geïnterviewd. De resultaten van dit onderzoek komen aan de orde in hoofdstuk 4.

#### 3.1 Almere, Hout-Noord (Ymere)

Het plangebied Almere Hout-Noord ligt aan de noordkant van Almere en wordt begrensd door de A6, de nog aan te leggen Verlengde Tussenring, het golfterrein Almeerderhout en door de Hoge Vaart. Het gebied heeft een omvang van circa 335 hectare waarvan circa 75 hectare een bestaand bos betreft.



Figuur 3.1 Vogelvlucht van Almere met het gebied Almere Hout-Noord in geel aangegeven (Bron: Gemeente Almere, 2010)

Het plangebied is voor een groot gedeelte al opgehoogd met zand en het wordt momenteel gebruikt voor tijdelijke landbouw. Het gebied is ingebed in belangrijke groene elementen: de bossen van Almeerderhout en Buitenhout, het golfpark en de oever van de Hoge Vaart. Door het gebied loopt het Kievitsbos en de Kievitstocht met daarin een ecologische verbindingszone tussen de Hoge en de Lage Vaart. (Gemeente Almere, 2010)

Almere Hout Noord is het eerste plangebied dat in het kader van de Schaalsprong Almere wordt ontwikkeld. Bij deze Schaalsprong Almere 2030 is als een van de speerpunten benoemd dat Almere de omslag gaat maken van het stedelijk ontwikkelingsproces naar een meer organische groei. Kwaliteit en diversiteit zijn de sleutelwoorden. Daarnaast heeft Almere gekozen voor duurzaamheid als leidend principe in de stedelijke ontwikkeling.



#### De betrokkenheid van de corporatie

In maart 2008 heeft de gemeente Almere alle woningcorporaties uitgenodigd, c.q. uitgedaagd, om een visie te ontwikkelen voor een sociaal duurzame wijk in het gebied Almere Hout-Noord. De gemeente ziet Hout Noord als een wijk waar niet het marktdenken centraal staat, maar waar de zoektocht naar wat een sociaal duurzame wijk kan zijn als een rode draad door het ontwerp, de ontwikkeling en het beheer van de wijk loopt (Gemeente Almere, 2009). In haar visiedocument Almere Hout-Noord (Gemeente Almere, 2008) stelt de gemeente dat ze op zoek is naar partijen die een duurzame rol willen en kunnen spelen in én na de totstandkoming van de wijk. Dit wordt aanvullend onderbouwd met de volgende toevoeging (Gemeente Almere, 2008):

'Omdat de tijdshorizon bij het nadenken over sociale duurzaamheid niet bij de oplevering ligt maar tientallen jaren, zo niet een eeuw verder, vinden wij het niet gewenst om de kortstondige verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en de realisatie los te knippen van de blijvende verantwoordelijkheid voor het beheer. De hoofdverantwoordelijkheid voor de ontwikkeling, de realisatie en het beheer van de wijk moet bij een en dezelfde partij liggen. Dat moet uiteraard – naast de gemeente - een solide partij zijn met een lange adem en een inhoudelijke sociale visie.'

Negen woningcorporaties<sup>7</sup> zijn op de uitnodiging in gegaan en hebben een essay ingediend met daarin hun visie over het duurzaam en organisch ontwikkelen van de wijk Almere Hout-Noord, het toevoegen van dragende sociale componenten en het beheer op de lange termijn. De negen essays werden beoordeeld door een onafhankelijke commissie onder voorzitterschap van oud-minister Pieter Winsemius. Op basis van deze beoordeling zijn Ymere, Vestia en Stadgenoot geselecteerd om hun essay uit te werken tot een masterplan.

Op 9 februari 2009 hebben de drie corporaties hun masterplannen en uitgewerkte visie gepresenteerd tijdens een publieksbijeenkomst. De commissie Winsemius had veel waardering voor de plannen die de drie geselecteerde corporaties hadden opgesteld: 'Ieder plan heeft bijzondere elementen in zich. De corporaties hebben buitengewoon knap werk geleverd. De ontwikkeling van Hout Noord is een bijzonder project. We zoeken een antwoord op de vraag hoe je, met verstand en gevoel, iets kunt doen dat niet alleen zinvol is voor de inwoners van nu, maar ook voor toekomstige generaties.' (gemeente Almere, 2009)

In maart 2009 heeft de commissie Winsemius naar buiten gebracht dat woningcorporatie Ymere op de meest overtuigende wijze invulling heeft gegeven aan de gemeentelijke ambitie om Almere Hout Noord als sociaal duurzame woon- en werkwijk te ontwikkelen. De kern van Ymere's plan 'Wijk voor initiatieven' is het op gang brengen van een groot aantal kleinschalige netwerken (gemeente Almere, 2009). Bewoners, ondernemers en instellingen in de wijk komen met elkaar in contact, en kunnen elkaar versterken. De scholen krijgen een belangrijke rol in deze netwerken, door ze te koppelen aan organisaties voor sport, ondernemen, zorg en welzijn en cultuur. Maar ook tussen ondernemers of bewoners onderling worden dergelijke netwerken gestimuleerd. Volgens de Commissie Winsemius speelt Ymere hiermee het beste in op de behoefte aan gemeenschapsvorming in een open samenleving.

Onderdeel van de visie van Ymere is om samen met de gemeente een 'Participatie Onderneming' op te richten die zich richt op de ontwikkeling, het beheer en de exploitatie van de toekomstige wijk. Bewoners, bedrijven en instellingen in de wijk kunnen zich hierbij aansluiten. Bij deze Participatie Onderneming horen een stichting die initiatieven van bewoners, ondernemers en gebruikers van de wijk aanjaagt en een bedrijf dat de grond uitgeeft, vastgoed ontwikkelt en beheert en de openbare ruimte inricht en onderhoudt. (gemeente Almere, 2009)

<sup>7</sup> Te weten: De Alliantie, De Key, Eigen Haard, Goede Stede, Rochedale, Stadgenoot, Vestia, Woongroep Holland en Ymere



Het college van Burgemeester en Wethouders en de gemeenteraad hebben de aanbeveling van de commissie Winsemius, om het plan Almere Hout-Noord verder uit te werken met Ymere, overgenomen. Begin 2010 hebben de gemeente Almere en Ymere gezamenlijk het Ontwikkelingsplan 'Wijk voor initiatieven' gepresenteerd. In april 2010 is dit stuk door de raad vastgesteld. In 2010 en 2011 worden verdere stappen gezet om begin 2012 te beginnen met de bouw van de eerste fase van Almere Hout-Noord (Gemeente Almere, 2010).

Ymere en de gemeente Almere verrichten gezamenlijk de gebiedsexploitatie. Het is in Nederland uniek te noemen dat een woningcorporatie zo'n centrale en bepalende rol krijgt in de realisatie van een nieuwbouw wijk.

#### De opgave

De gebiedsontwikkeling Almere Hout-Noord betreft feitelijk de ontwikkeling van een volledig nieuwe wijk. Er worden circa 4.300 woningen gerealiseerd waarvan 20 % sociale huurwoningen betreft en 10 % sociale koop (Gemeente Almere, 2010). Circa 22 % van de woningen betreft gestapelde bouw, circa 78 % is grondgebonden.



De voorzieningen die in de wijk worden gerealiseerd zijn ondermeer vier basisscholen, een middelbare school, een gezondheidscentrum, een jongeren centrum en buurtschuren. Er komt een buurt winkelcentrum met een supermarkt, een aantal winkels en horeca.

De werkgelegenheid in het gebied wordt gestimuleerd doordat er in veel woningen ook een bedrijf aan huis kan worden gevestigd. Daarnaast komen er in de wijk bedrijfsverzamelgebouwen ('Kanspanden') voor startende ondernemers, een ondernemershuis en een aantal kleinschalige binnenstedelijke bedrijventerreinen voor kleine ondernemers. Langs de A6 komt een bedrijventerrein voor grote bedrijven en detailhandel. Voor de ontwikkeling van dit A6-park worden door de gemeente Almere kavels aan bedrijven uitgegeven. Het A6-park vormt een 'geluidsbuiter' tussen Hout-Noord en de snelweg.

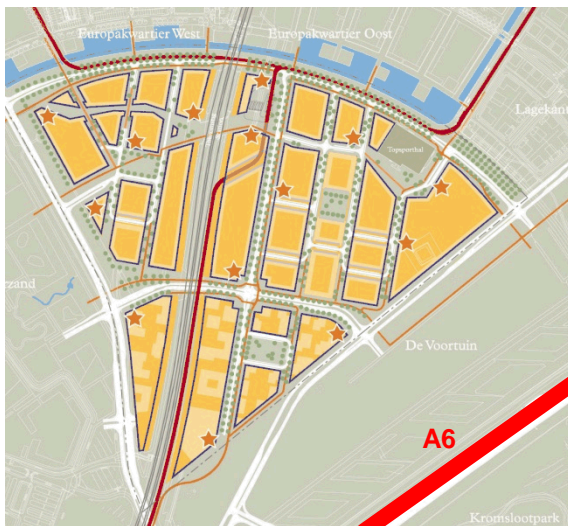


Figuur 3.2 Plankaart Ontwikkelingsplan Almere Hout-Noord (Bron: gemeente Almere, 2010)

Tot slot kent de gebiedsopgave een hoge ambitie op het gebied van duurzaamheid. Almere Hout Noord moet een 100% klimaatneutrale en energieonafhankelijke wijk worden én een bijdrage leveren aan het duurzaamheidsbewustzijn van bewoners in de wijk (Gemeente Almere, 2010). Naast zeer goed geïsoleerde woningen wordt de energieonafhankelijk ondermeer bereikt door voor de elektriciteit gebruik te maken van windmolens naast de A6 en zonnepanelen.

### 3.2 Almere, Olympiakwartier (Stadgenoot)

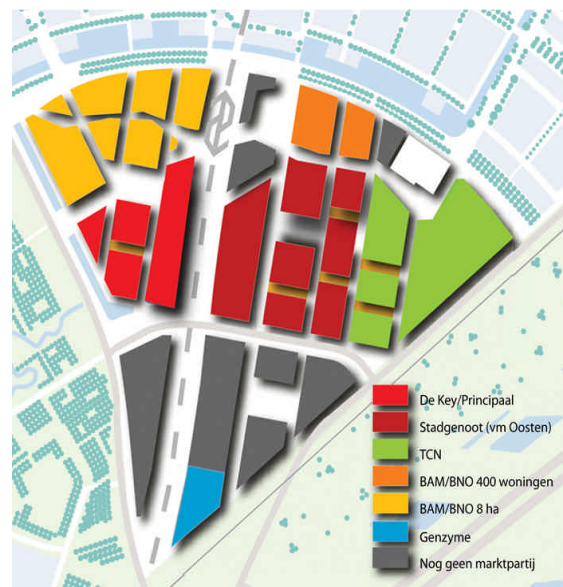
Op ongeveer 10 km afstand van de gebiedsontwikkeling Almere Hout-Noord bevindt zich de gebiedsopgave Olympiakwartier. Het Olympiakwartier is een van de vijf woonkwartieren van de wijkontwikkeling Almere Poort. In Almere Poort worden in totaal circa 11.000 woningen gerealiseerd. Elk woonkwartier heeft zijn eigen thema en stedenbouwkundige opzet. Zo bestaat het Homeruskwartier bijna volledig uit vrije kavels voor particulier opdrachtgeverschap. Het Olympiakwartier wordt omschreven als 'modern en stedelijk centrumgebied met woningen, kantoren, winkels, sport en ontspanning'<sup>8</sup>. Het Olympiakwartier wordt het stedelijk centrum van Almere Poort.



De gebiedsontwikkeling Olympiakwartier is circa 60 hectare groot en wordt gekenmerkt door moderne stedelijke architectuur met een, zeker voor Almeerse begrippen, hoge bebouwingsdichtheid. Het is het meest zuidelijke deelontwikkeling van Almere Poort en ligt het dichtst bij de A6. Tussen Olympiakwartier en de A6 wordt het kantorenpark Olympia Officepark ontwikkeld. Dwars door het Olympiakwartier loopt de Flevospoorlijn en busbaan van de oosttangent. Het station voor NS en lokale- en regionale bus komt midden in het Olympiakwartier.

#### De betrokkenheid van de corporatie

De gemeente Almere heeft de ontwikkeling van het Olympiakwartier 'opgeknipt' in een aantal deelgebieden. Deze gebieden worden afzonderlijk door verschillende partijen ontwikkeld binnen een samenhangende gebiedsvisie. Een van de redenen voor het opknippen was dat de gemeente te maken had met een aantal claims van marktpartijen als gevolg van het Omniworld-debacle. De ambitieuze plannen voor betaald voetbal en de bouw van een prestigieus stadion in Almere Poort konden niet worden waargemaakt en zijn afgeblazen. Hierover waren wel al afspraken gemaakt met ontwikkelaars. Deze ontwikkelaars zijn uiteindelijk afgekocht met de belofte dat zij in het Olympiakwartier van Almere Poort mogen ontwikkelen en bouwen. Door het Olympiakwartier op te knippen in een aantal deelgebieden hoefden hen niet het gehele Olympiakwartier te worden toegezegd. Wethouder



<sup>8</sup> <http://almerepoort.almere.nl/>

Duivesteijn hierover in mei 2008: 'Door dat niet te doen, hebben we onze vrijheid teruggewonnen'.<sup>9</sup> Een tweetal deelgebieden (in het overzichtskaartje aangegeven met geel en oranje) zijn om deze reden toegewezen aan BAM Vastgoed en Ballast-Nedam Ontwikkeling.

Voor de overige deelgebieden heeft de gemeente Almere bewust partijen gekozen die zij het meest geschikt achtte voor het soort opgave. Zo is er aan de oostzijde een deelgebied ontworpen met een groot 'retailpark' van winkels, restaurants en leisure. Dit deelgebied zal worden ontwikkeld door TCN die veel ervaring heeft met dit soort opgaven en veel ontwikkelingen in eigen beheer houdt.

De deelgebieden die in het rood zijn weergegeven kenmerken zich door een hoogstedelijk karakter en grote mate van functiemenging. De corporaties Stadgenoot (donkerrood) en De Key (rood) werden voor deze opgaven als geschikte partijen beschouwd. Beide partijen hebben ontwikkelkracht en zijn, met name vanuit de Amsterdamse markt, gewend in een hoog stedelijke setting te werken. 'De lange termijn visie van corporaties paste ook goed bij deze gebiedsopgave,' aldus Gert-Jan Stuivenberg, projectmanager gemeente Almere.

Op 1 september 2009 presenteerden wethouder Duivesteijn en de directeurs van Stadgenoot, De Key en TCN de ambitieuze plannen voor het Olympiakwartier en tekenden zij de contracten van de samenwerkingsovereenkomst. Wethouder Duivesteijn is trots op de gemaakte afspraken: 'In een tijd waarin veel ontwikkelingen worden stopgezet, brengen wij een versnelling aan'.<sup>10</sup>

De casestudie en de bijbehorende interviewresultaten in hoofdstuk 4 beperken zich tot het deelgebied dat door woningcorporatie Stadgenoot wordt ontwikkeld. Dit is het grootste en meest complexe deelgebied van de gehele gebiedsontwikkeling Olympiakwartier.

#### De opgave

In februari 2010 heeft Stadgenoot haar stedenbouwkundig plan gepresenteerd aan de bestuurders en raadsleden van de gemeente Almere. Stadgenoot zet met deze gebiedsontwikkeling haar eerste stappen buiten de grenzen van Amsterdam.

De ontwikkeling van Stadgenoot in het Olympiakwartier kent een ambitieus en stedelijk programma. De plannen van Stadgenoot voorzien in de bouw van circa 1.000 woningen waarvan circa 30 % sociaal, circa 60.000 m<sup>2</sup> werkruimten, circa 2.000 m<sup>2</sup> commerciële voorzieningen, circa 1800 parkeerplaatsen en diverse openbare ruimtes. Het programma wordt gerealiseerd in 82 gebouwen die door 25 verschillende architectenbureaus uit Europa, Japan en de Verenigde Staten worden ontworpen. De gebiedsontwikkeling kent een aantal hoogte accenten van circa 90 meter. Een deel van de gebouwen is functieneutraal ontworpen. Op deze manier kan Stadgenoot de wijk aanpassen aan de behoeften van de bewoners en de groeiende stad.<sup>11</sup>



Figuur 3.3 Een tweetal impressies van stedenbouwkundig plan van Stadgenoot ontworpen door MVDRA Architecten (bron: [www.nul20.nl](http://www.nul20.nl))

<sup>9</sup> [www.dealmare.nl](http://www.dealmare.nl)

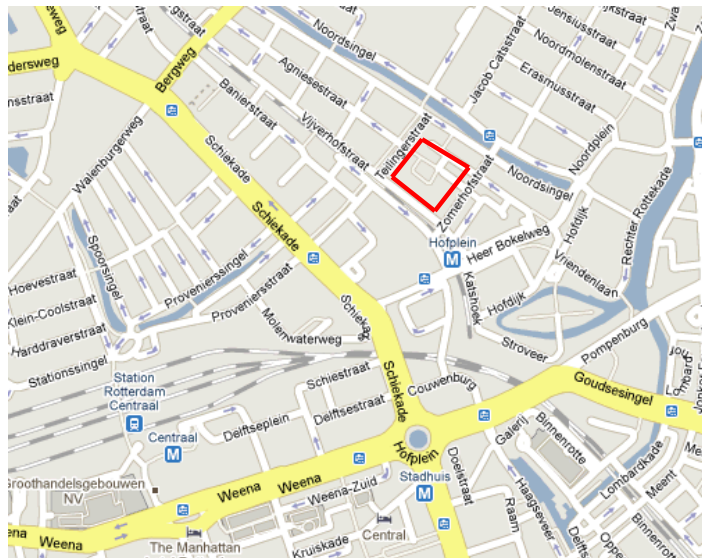
<sup>10</sup> [www.almere.nl](http://www.almere.nl)

<sup>11</sup> [www.stadgenoot.nl](http://www.stadgenoot.nl)



### 3.3 Rotterdam, Zomerhofkwartier (Com wonen en PWS)

De gebiedsopgave Zomerhofkwartier, met een grootte van ca 2,7 hectare, ligt tussen het hoogstedelijke centrum van Rotterdam en het statige en rustige Oude Noorden. Het gebied heeft duidelijke stedelijke randen en een autonome identiteit. Er bevinden zich enigszins verouderde kantoren en diverse bedrijven. Het gebied ligt op loofafstand van het Station Rotterdam Centraal. Aan de kant van het centrum wordt het gebied begrensd door stedelijke accenten aan de Boekhorststraat en de Heer Bokelweg. Aan de kant van het vooroorlogse noorden wordt het gebied begrensd door de groene straatprofielen van de Teilingerstraat en de Noordsingel. Karakteristiek voor het gebied zijn de Hofbogen, het voormalige spoorviaducttracé dat langs de Vijverhofstraat aan de rand van het gebied ligt. Dit bijna twee kilometer lange oude viaduct van de voormalige Hofpleinlijn wordt herontwikkeld door de Hofbogen BV, waar de Rotterdamse corporaties Com wonen, Stadswonen, PWS en Vestia aandeel in hebben. In de bogen onder het viaduct worden kleine bedrijfsruimten voor startende ondernemers ontwikkeld. Op het niveau van de oude rails komt mogelijk een groene wandelzone.



**De betrokkenheid van de corporatie**  
De Rotterdamse corporaties Com wonen en PWS hebben woningbezit in de wijken rondom het Zomerhofkwartier: de Agniesebuurt en het Oude Noorden. Daarnaast zijn beide corporaties, samen met Vestia en Stadswonen, eigenaar van de Hofbogen dat aan de rand van het gebied loopt. Geen van de corporaties had bezit in het verouderde bedrijventerrein zelf. Het gebied vormt zowel fysiek als sociaal een obstakel in de gebiedsverbetering die de corporaties voor ogen hebben rondom de Hofbogen. Dit wordt bevestigd door Jan van der Schans, ontwikkelingsmanager bij Com wonen:



'Het Zomerhofkwartier, met verouderde kantoren en bedrijfsruimten, is momenteel enigszins een 'no-go-area'. Dit heeft negatieve invloed op omliggende wijken. Com wonen en PWS delen de visie om het gebied te transformeren naar een goed woonmilieu en kwalitatieve bedrijfsruimten. Dit zorgt voor een kwalitatieve verbetering van de wijken als geheel, met name door een betere woningdifferentiatie.'

In 2003 heeft PWS een aantal panden in het Zomerhofkwartier verworven (Com wonen, 2008). In 2006 hebben PWS en Com wonen samenwerkingsafspraken gemaakt voor een gezamenlijke aanpak van het gebied. In 2007 is het Ontwikkelings- en Participatiebedrijf Publieke sector (OPP) van de Bank Nederlandse Gemeenten bij de samenwerking betrokken en is er tussen de drie partijen een intentieovereenkomst gesloten voor de gebiedsontwikkeling. Inmiddels (begin 2010) hebben PWS en Com wonen meer dan de helft van de gebouwen van de gebiedsopgave verworven.

#### De opgave

De corporaties hebben met de gebiedsontwikkeling Zomerhofkwartier een duidelijke doelstelling voor ogen:

'Onze ambitie is om in het Zomerhofkwartier tot een gemengd programma te komen, met wonen, bedrijvigheid, horeca en leisure. Wat we vooral willen is die naargeestigheid weghalen uit het

gebied en de buurt goed aan laten sluiten op het Oude Noorden en de rest van de stad." De Vijverhofstraat en de Hofbogen kunnen een prominente rol spelen in het nieuwe Zomerhofkwartier, vooral wanneer de herontwikkeling van het (in 2010) in onbruik geraakte spoorwegviaduct van de Hofpleinlijn eenmaal op gang is gekomen. De Teilingerstraat ligt door het gebied als bijzondere woonstraat,' aldus Hans Wielaart manager Gebied bij Comwonen (Comwonen, 2008).

De gebiedsontwikkeling bevindt zich begin 2010 nog in een prematuur stadium. De eerste visies over de aanpak van het gebied moeten nog nader worden uitgewerkt in overleg met de gemeente Rotterdam. De corporaties hebben een aanpak voor ogen waarbij het middengebied volledig wordt herontwikkeld als een integrale gebiedsontwikkeling. Mede gezien hun courantheid is bedacht om de gebouwen aan de flanken van het gebied te behouden en zogenaamd te 'pimpen'.<sup>12</sup>



Figuur 3.4 De gebiedsontwikkeling Zomerhofkwartier is vooralsnog opgedeeld in twee fasen. Fase 1 (groen) betreft de volledige herontwikkeling van het middengebied. Fase 2 (blauw) betreft het zogenaamd 'pimpen' van het bestaande vastgoed. (bron: presentatie 'Kick-off Zomerhofkwartier 2010')

In het middengebied hebben de corporaties een programma voor ogen van circa 450 woningen, 2.300 m<sup>2</sup> bedrijfsnon-roerend goed en 790 parkeerplaatsen. De flanken bestaan in totaal uit circa 10.000 m<sup>2</sup> kantoorruimte. De planning voor de totale gebiedsopgave loopt van eind 2010 tot 2019.

### 3.4 Utrechtse Heuvelrug, Lange Dreef (Heuvelrug Wonen)

De locatie Lange Dreef in het plaatsje Driebergen-Rijsenburg (onderdeel van de gemeente Utrechtse Heuvelrug) is een van de weinige plekken in de Utrechtse Heuvelrug die de komende jaren projectmatig kan worden ontwikkeld. Het gebied valt binnen de contouren van het dorp en betreft geen bosgrond. Reeds in 2003 heeft de gemeente de locatie aangewezen als reservelocatie voor de uitbreiding van de woningvoorraad met 300 tot 500 woningen. In 2004 is er gestart met het opstellen van een globaal bestemmingsplan en een onderzoek of op de locatie circa 200 woningen gerealiseerd konden worden zonder een wezenlijke aantasting van het natuur en



<sup>12</sup> Bron: Presentatie 'Kick-off Zomerhofkwartier 2010 (11 januari 2010)



landschap. Medio 2007 is er een bestemmingsplan voor woningbouw en maatschappelijke voorzieningen onherroepelijk vastgesteld.<sup>13</sup>

#### De betrokkenheid van de corporatie

Bij het raadsbesluit om het onderzoek naar het bestemmingsplan te starten werd er door de raad een harde voorwaarde gesteld: 40 % van het te realiseren woningbouwprogramma diende sociale woningbouw te betreffen.<sup>14</sup> Binnen de gemeente is het corporatiebezit behoorlijk verouderd waardoor er behoefte is aan met name goed toegankelijke nieuwbouwwoningen voor mensen met een laag inkomen.

Woningbouwvereniging Heuvelrug Wonen heeft woningbezit in de aangrenzende wijk van het gebied de Lange Dreef. Gelijktijdig met het opstellen en vaststellen van het bestemmingsplan Lange Dreef heeft de corporatie in nauw overleg met de gemeente een plan ontwikkeld voor kopappartementen op een vijftal verouderde flats die grenzen aan het plangebied Lange Dreef. Door deze nieuwe kopgebouwen wordt de ruimtelijke kwaliteit van het gebied aanzienlijk verbeterd (zie impressie).



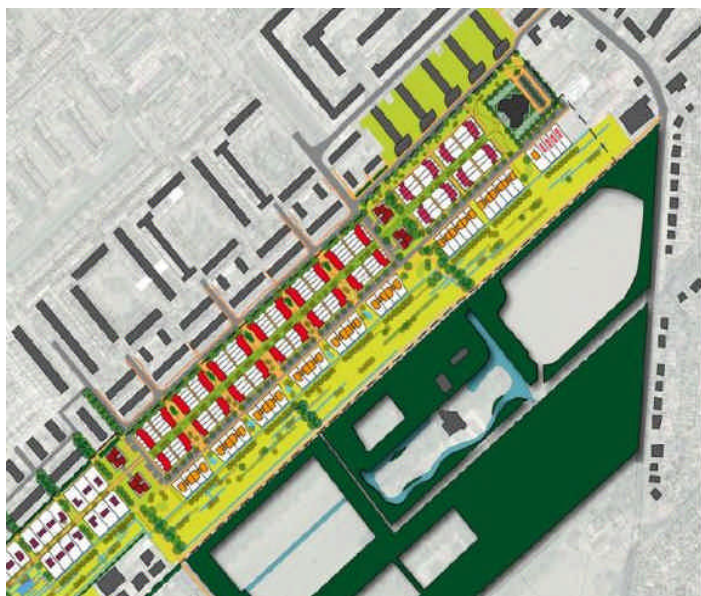
Figuur 3.5 De ontwikkeling van nieuwbouwapartementen op de kop van oude flats door Heuvelrug Wonen verbetert het aanzicht vanuit de gebiedsontwikkeling Lange Dreef (achtergrond) (bron: [www.heuvelrugwonen.nl](http://www.heuvelrugwonen.nl))

Heuvelrug Wonen heeft vervolgens aan de gemeente Utrechtse Heuvelrug laten weten bereid te zijn om risicodragend te participeren in de grondexploitatie van de gebiedsontwikkeling Lange Dreef. Hun betrokkenheid bij het gebied, de eis van 40 % sociale woningbouw en het kunnen delen van de risico's zijn voor de gemeente de aanleiding geweest om een publiek-private samenwerking aan te gaan met Heuvelrug Wonen. De meeste gronden waren al door de gemeente verworven maar in een jointventuremodel (bv-cv constructie) wordt de verdere grondexploitatie uitgevoerd.

#### De opgave

De gebiedsontwikkeling Lange Dreef bestaat met name uit een woningbouwprogramma. Er worden in totaal 250 woningen gerealiseerd waarvan 70 sociale huur, 43 sociale koop en 137 vrije sector. Daarnaast worden er met een kerk en een kinderdagverblijf enkele maatschappelijke voorzieningen gerealiseerd.

Heuvelrug Wonen is een relatief kleine corporatie (3.300 woningen) en heeft derhalve onvoldoende capaciteit binnen de organisatie om de vrije sector woningen van de gebiedsontwikkeling zelf te ontwikkelen ter compensatie van de onrendabele top op de sociale



<sup>13</sup> Bron: [www.gemeenteutrechtseheuvelrug.nl](http://www.gemeenteutrechtseheuvelrug.nl)

<sup>14</sup> Bron: [www.gemeenteutrechtseheuvelrug.nl](http://www.gemeenteutrechtseheuvelrug.nl)



huurwoningen. De bouwrijpe kavels voor de vrije sector woningen worden derhalve verkocht via een tender aan de hoogst biedende marktpartij. Als er hogere grondopbrengsten zijn dan nu in de grondexploitatie voorzien, dan gaat de helft hiervan naar de corporatie zodat de onrendabele top op de sociale huurwoningen minder groot wordt. Daarnaast wordt de onrendabele top op verantwoorde propriëties gehouden door de verkoop van oude woningen uit de bestaande woningvoorraad.<sup>15</sup>

### 3.5 Vianen, Sluiseiland (Volksbelang Vianen)

Het locatie Sluiseiland ligt aan de oostkant tegen het historisch centrum van Vianen net buiten de oude vestingwallen. In 1892 is het oude kanaal naar de Lek (het Zederikkanaal) verbreed tot het Merwerdekanaal. Doordat de stroomgebieden gescheiden dienden te blijven en de scheepvaart doorgang moest blijven vinden, is het Sluiseiland ontstaan.<sup>16</sup>

De grond van de locatie Sluiseiland is in het bezit van de gemeente Vianen. In 2008 heeft de gemeente een studie laten verrichten door stedenbouwkundig bureau RRog, naar de mogelijkheden voor woningbouwontwikkeling in het gebied. In het najaar van 2008 is de modellenstudie van RRog aan de omwonenden gepresenteerd tijdens een inspraakavond. Een van de resultaten van deze inspraakavond is dat Sluiseiland wordt ontwikkeld als wonen in een groene omgeving met zo veel mogelijk openbare oevers, waardoor het een gebied blijft voor alle inwoners van Vianen.



#### De betrokkenheid van de corporatie

Aanvankelijk leek de lokale woningcorporatie, Volksbelang Vianen, niet te worden betrokken bij de gebiedsontwikkeling Sluiseiland. Er hadden verkennende gesprekken plaats gevonden met een aantal marktpartijen. Volksbelang was echter zeer geïnteresseerd in de locatie aangezien er weinig mogelijkheden in Vianen zijn om de woningvoorraad te vernieuwen c.q. te vergroten. Ed de Groot, directeur van Volksbelang Vianen, over het belang van de corporatie bij de ontwikkeling van het gebied Sluiseiland:

‘Op de eerste plaats groei van onze woningvoorraad door het kunnen toevoegen van nieuwe huurwoningen. De laatste uitbreidingen van Vianen vonden begin jaren ‘70 plaats, waardoor onze woningvoorraad relatief verouderd is. Daarnaast willen we in Sluiseiland een gedifferentieerd woonmilieu realiseren als voorbeeld voor de nu relatief monotone wijken die Vianen kent. De huurwoningen die in het gebied worden gerealiseerd kunnen ook dienen voor de herhuisvesting van huurders in sterk verouderd bezit, zodat hier op termijn kleinschalige herstructurering kan plaats vinden.’

Volksbelang Vianen heeft in 2008 de gemeenteraad actief proberen te overtuigen van de meerwaarde die zij als corporatie kunnen bieden bij de ontwikkeling van Sluiseiland. Zo is het belang van goede huisvesting voor de lagere inkomens nadrukkelijk onder de aandacht gebracht, en heeft Volksbelang gemeenteraadsleden uitgenodigd om referentieprojecten te bezoeken om zo gezamenlijk te bepalen wat een goede ontwikkeling voor Sluiseiland zou zijn. Daarnaast heeft Volksbelang de gemeente Vianen een financieel aanbod om ondermeer het realiseren van sociale woningbouw en maatschappelijk vastgoed mogelijk te maken. Volksbelang investeert in totaal € 20 miljoen extra in de periode 2009-2013<sup>17</sup>.

<sup>15</sup> Interview Peter Felix (Heuvelrug Wonen)

<sup>16</sup> [www.vianen.nl](http://www.vianen.nl)

<sup>17</sup> [www.volksbelang-vianen.nl](http://www.volksbelang-vianen.nl)

Het charme offensief en de financiële handreiking is door de gemeenteraad omarmd en heeft uiteindelijk geleid tot een opdracht van de gemeenteraad aan het College om met Volksbelang te gaan samenwerken. In november 2009 hebben wethouder Margot Stolk van ruimtelijke ordening en Ed de Groot namens Volksbelang een intentieovereenkomst getekend voor een verdere samenwerking bij Sluiseiland. In april 2010 heeft Volksbelang haar uitwerking van het stedenbouwkundig programma aan de gemeente gepresenteerd.<sup>18</sup>

#### De opgave

Het te ontwikkelen gebied Sluisland heeft een grootte van iets minder dan 1 hectare. Volksbelang wil hier in totaal circa 135 woningen op realiseren waarvan circa 30 % sociale huurwoningen betreft. Daarnaast is er ruimte voorzien voor een particuliere initiatief van een groep oudere inwoners voor 24 woningen. Tot slot is er een nieuw kantoor van de Rabobank in de plannen voorzien.

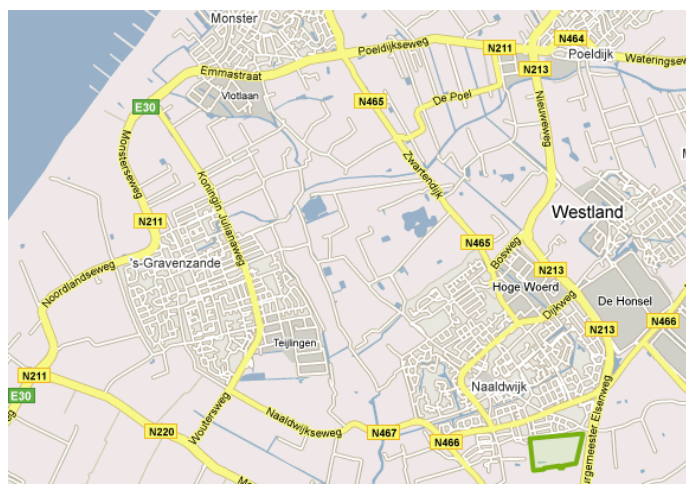


Vergelijkbaar met Heuvelrug Wonen (zie 3.4) is ook Volksbelang Vianen (3.500 woningen) een te kleine corporatie om de koopwoningen zelf te ontwikkelen ter compensatie van de onrendabele top op de huurwoningen. De grond van de koopwoningen zal hoogstwaarschijnlijk via een tender worden verkocht aan marktpartijen.

### 3.6 Westland, Hoogeland (Vestia)

Hoogeland is een uitbreidingsgebied aan de zuidkant van Naaldwijk, een dorp dat samen met omliggende dorpen in 2004 is gefuseerd tot de gemeente Westland. Het gebied van totaal ca 50 hectare groot is in 2003 verworven als landbouwgrond.

Het gebied wordt aan de noord- en westkant begrensd door de huidige zuidelijke rand van Naaldwijk: een woonwijk uit de jaren zeventig. Aan de oostkant wordt het gebied Hoogeland begrensd door een provinciale weg (N213) en aan de zuidkant door kassen.



Hoogeland bestaat uit drie deelgebieden. Hoogeland deelgebied 1 is het meeste westelijk gelegen en betreft een politiebureau, kantoorpanden en een tweetal scholen. Dit deelgebied is opgeleverd in 2009. Aan de oostkant wordt het gebied Hoogeland deelgebied 3 van circa 19 hectare ontwikkeld door Vestia. Deelgebied 2 betreft woningbouw en wordt min of meer gelijktijdig met Hoogeland deelgebied 3 ontwikkeld door marktpartijen.

Dit onderzoek richt zich op Hoogeland deelgebied 3 dat door Vestia wordt ontwikkeld.

#### De betrokkenheid van de corporatie

Woningcorporatie Vestia heeft vanaf de eerste aanwijzingen vanuit de gemeente Naaldwijk (toen nog een zelfstandige gemeente) dat er sprake was van een mogelijke uitbreidingslocatie haar interesse uitgesproken richting de gemeente. Vestia Westland (een van de 14 woonbedrijven van Vestia) heeft woningbezit in de aangrenzende bestaande woonwijk. Een meer algemene verklaring

<sup>18</sup> [www.volksbelang-vianen.nl](http://www.volksbelang-vianen.nl)

van de interesse is dat vernieuwing en groei van de woningvoorraad tot het beleid van Vestia behoren. Zo staat er in de strategische beleidsnotitie 'Overleven met beleving' uit 2007:

'Vestia kiest er nadrukkelijk voor om minimaal dezelfde omvang te behouden. Er zelfs een voorkeur voor verdere groei van Vestia. De motieven voor deze doelstelling zijn te behalen schaalvoordelen in het algemeen en voordelen op het gebied van treasury in het bijzonder. Verder spelen invloed en imago een belangrijke rol.'

Door de relatief dure grond in het Westland is het voor de corporaties moeilijk hun woningvoorraad in dit gebied uit te breiden. Voor het gebied Hoogeland deelgebied 3 lagen er kansen doordat de gemeente nadrukkelijk uitsprak om 30 % van de woningen in de sociale sector te willen ontwikkelen. Vestia profileerde zich nadrukkelijk richting de gemeente als partij met de juiste kennis en draagkracht voor de ontwikkeling van het gebied. Daarnaast raakte de gemeente gecharmeerd van de grote hoeveelheid ervaring die Vestia had op het gebied van duurzaam bouwen<sup>19</sup>

De betrokkenheid van Vestia werd concreet door de verwerving van circa 6 hectare grond van de gebiedsopgave. Toen de grond verworven kon worden door de gemeente Naaldwijk bevonden zij zich midden in het fusieproces met de omliggende gemeenten tot de gemeente Westland. Het college was in die periode niet bevoegd grote financiële verplichtingen aan te gaan. Vestia kon de grond namens de gemeente verwerven en deze weer inbrengen in de grondexploitatie na de fusie ten gunste van het recht op ontwikkelcontingenten. De inbreng werd hiermee groter dan alleen de sociale huurwoningen waardoor Vestia ook recht had op de ontwikkeling van koopwoningen.

#### De opgave

In de gebiedsontwikkeling Hoogeland deelgebied 3 worden circa 800 woningen ontwikkeld, waarvan circa 20 % sociale huurwoningen. Dit is een lager percentage dan de aanvankelijk gestelde 30 %. Reden hiervoor is de gemeentelijke eis van een sluitende grondexploitatie.

Centraal in het plan worden appartementen ontwikkeld (waarvan een deel bestemd voor senioren) met een aantal plintfuncties zoals een kinderdagverblijf en een buurtsupermarkt. Er worden ca 430 grondgebonden woningen ontwikkeld.



De integrale gebiedsontwikkeling Hoogeland is in de planning opgedeeld in 5 fasen. Mei 2010 is er gestart met de bouw van de eerste fase. De gemeente Westland is verantwoordelijk voor het bouw- en woonrijp maken.

De gebiedsontwikkeling kent een hoge ambitie op het gebied van duurzaamheid. Zo wordt er voor de verwarming van de wijk gebruik gemaakt van restwarmte van omliggende kassen.

<sup>19</sup> Interview John Goudswaard, gemeente Westland



### 3.7 Zoetermeer, Oosterheem Centrum (Vestia)

Het gebied Oosterheem Centrum behelst de ontwikkeling van het wijkwinkelcentrum voor Oosterheem. De wijk Oosterheem is vanaf begin jaren negentig ontwikkeld aan de Oostkant van Zoetermeer (tot aan het Benthuizen) als een van de VINEX-locaties in de regio Haaglanden. Begin 2010 zijn er ongeveer 6.500 woningen reeds gerealiseerd in Oosterheem van de in totaal circa 8.300 geplande woningen voor de wijk.

De grootte van de wijkontwikkeling vraagt om een volwaardig centrum met winkels, voorzieningen en meer dan 500 woningen. Dit centrum komt in het hart van de wijk, tussen de deelplannen 2 en 3. Het centrum wordt aan de noordoost kant begrensd door een bocht in het tracé van de Randstadrail, de tramverbinding tussen Den Haag en Rotterdam. Het centrum krijgt ook een station in deze bocht. Aan de westkant wordt het centrum begrensd door het Heemkanaal, een 'blauw-groene zone' die dwars door Oosterheem loopt. Tot slot wordt het centrum aan de zuidkant begrensd de scholenlocatie Centrum-Zuid.



Binnen het gebied Oosterheem Centrum worden er plandelen ontwikkeld door Vestia, ING Real Estate en een combinatie van Dura Vermeer en Beagle. Dit onderzoek richt zich op het plandeel dat door Vestia wordt ontwikkeld. In het overzichtskaartje is deze ontwikkeling in grijskleuren geaccentueerd.

De betrokkenheid van de corporatie Voor de gehele ontwikkeling Oosterheem geldt als een van 'VINEX-eisen' van het ministerie van VROM dat 30 % van de woningen een sociale huurwoning dient te zijn. Vanaf de initiatieffase zijn derhalve de drie corporaties betrokken die in Zoetermeer actief zijn: De Goede Woning, Vestia en Vidomes.

De rol van deze corporaties bleef primair beperkt tot de ontwikkeling en verhuur van de sociale huurwoningen. De ontwikkeling van koopwoningen in Oosterheem wordt verricht door een aantal marktpartijen die hadden geanticiepeerd op het vaststellen van de VINEX-locaties door het kopen van de gronden van het gebied Oosterheem. De rol van de corporaties bij de ontwikkeling van Oosterheem als geheel voldoet daarmee niet aan het derde criterium die dit onderzoek stelt aan de betrokkenheid van de corporatie:

De participatie van de woningcorporatie bij de gebiedsontwikkeling behelst meer dan alleen de ontwikkeling (of afname) van de sociale huurwoningen binnen de gebiedsontwikkeling. Er is dus sprake van een bredere scope (met bijvoorbeeld ook koopwoningen en / of voorzieningen) bij de betrokken woningcorporatie.

Voor de ontwikkeling van Oosterheem Centrum ligt dit anders. De locatie die voor de ontwikkeling van het centrum was aangewezen is in eerste instantie buiten de afspraken met de marktpartijen met grondposities gehouden en via een prijsvraag in de markt gezet. Deze tender voor een wijkwinkelcentrum is in 1996 gewonnen door ING Real Estate. Het programmavoorstel van ING bleek echter relatief beperkt voor de gereserveerde locatie. Met name het aantal woningen boven

de winkels was beperkt. Dit heeft de gemeente doen besluiten om het toevoegen van meer woningen te onderzoeken met een aantal marktpartijen uit de Bouwcombinatie Oosterheem.<sup>20</sup>

Toenmalig directeur van Vestia Zoetermeer, Paul Duyts, heeft dit onderzoek als een kans gezien en zijn ambities uitgesproken over de meerwaarde die Vestia zou kunnen toevoegen aan het centrum. Vestia sprak niet alleen een ambitie uit voor het toevoegen van seniorenwoningen en zorgwoningen, maar ook die voor het toevoegen van een aantal voorzieningen aan het centrum zoals een kinderdagverblijf, een bibliotheek en een gezondheidscentrum. Om deze ambitie kracht bij te zetten had Vestia reeds een aantal participanten geselecteerd als partners die graag in het centrum wilden huren van Vestia.<sup>21</sup>

Het nadrukkelijk uitspreken van de ambities en het programma heeft uiteindelijk zijn vruchten afgeworpen. In 2004 is er een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen de gemeente Zoetermeer, ING Real Estate, Vestia, Dura Vermeer Bouw Leidschendam en Beagle. De twee laatst genoemde zijn door de gemeente benaderd om koopappartementen aan het centrum toe te voegen. Per partij is in de samenwerkingsovereenkomst het programma gedefinieerd met bijbehorend grondbod. Achteraf blijken de ambities van Vestia ook indirect nuttig te zijn geweest voor de gemeente. Dit blijkt uit het interview met Dick van den Bosch (projectmanager grond & vastgoed) van de gemeente Zoetermeer dat in het kader van dit onderzoek plaats vond:

'Paul Duyts sprak nadrukkelijk de ambities uit van Vestia over het centrumgebied met voorzieningen en woningen. De gemeente heeft Vestia enigszins als breekijzer kunnen gebruiken om ook andere marktpartijen bij de centrumontwikkeling te betrekken. De marktpartijen vonden appartementen tot die tijd namelijk minder interessant dan grondgebonden woningen.'

#### De opgave

Vestia realiseert in Oosterheem Centrum een zeer divers programma verdeeld over twee complexen. Er komen 124 huurappartementen waarvan 22 in de vrije sector en 102 in de sociale huur. Daarnaast worden er specifieke zorgwoningen met ondersteunende voorzieningen ontwikkeld: circa 2.000 m<sup>2</sup> met groepswoningen voor dementerende ouderen en ca 1.800 m<sup>2</sup> individuele- en groepswoningen voor mensen met een verstandelijke beperking.



De complexen kennen in totaal ca 8.000 m<sup>2</sup> aan (maatschappelijke) bedrijfsruimten in een twee-laagse plint. De functies die hierin worden gerealiseerd zijn onder andere: een bibliotheek, een wijkpost, een kinderdagverblijf, een fitnesscentrum, een gezondheidscentrum, een grand café en een recreatieruimte. In de twee-laagse plint worden ook 100 parkeerplaatsen gerealiseerd.

De woningen en bedrijfsruimten krijgen warmte en koeling geleverd vanuit een collectieve duurzame energie-installatie gebruik makend van warmte- en koude opslag in de bodem. De ontwikkeling, realisatie en beheer en exploitatie wordt door Vestia zelf uitgevoerd.

<sup>20</sup> Interview Dick van den Bosch, gemeente Zoetermeer

<sup>21</sup> Interview Paul Duyts

### 3.8 Zeven casestudie: verschillen en overeenkomsten

In de vorige paragrafen is informatie gegeven per casestudie en de rol van de corporatie daarbij. In figuur 3.6 zijn de gegevens van de verschillende casestudies samengevat waardoor verschillen en overeenkomsten inzichtelijk worden gemaakt.

Er kan ten eerste een duidelijk onderscheid gemaakt worden in de grootte van de corporaties. Ten opzichte van de corporaties Comwonen, Stadgenoot, Vestia en Ymere (allen meer dan 30.000 woningen in bezit) kunnen de corporaties Heuvelrug Wonen en Volksbelang Vianen (beiden circa 3.500 woningen) worden getypeerd als relatief kleine corporaties. De overeenkomsten tussen beiden als het gaat om de participatie in de gebiedsontwikkeling zijn opvallend. Het blijkt dat beide corporaties niet het apparaat hebben om zelf de vrije sector (koop en / of huur) woningen te ontwikkelen. Om toch de onrendabele investering in de sociale huurwoningen te beperken richten beide corporaties zich op de grondexploitatie. Het feit dat beiden gebiedsopgaven zich in relatief kleine gemeenten bevinden, met ook een beperkt gemeentelijk apparaat voor een grondexploitatie, speelt hierbij een rol. De grond ten behoeve de vrije sector woningen wordt 'getenderd' onder marktpartijen. Hogere grondopbrengsten kunnen de onrendabele investering in de sociale huurwoningen compenseren.

Case	Grootte <sup>22</sup> corporatie	Woningen gebiedsopgave	Vrije sector- woningen in eigen ontwik- keling?	Bedrijfsruimten (BOG) of voorzieningen MOG)?	Grond- exploitatie?	Fase
Almere, Hout- Noord (Ymere)	82.500	Ca 4.300 (20 % sociale huur, 10 % sociale koop)	Ja	Ja, o.a. gezondheids- centrum, buurtcentra en winkelcentrum	Nee (wel betrokken- heid)	Haalbaar- heid (prognose start bouw 1 <sup>e</sup> fase: 2012)
Almere, Olympia- kwartier (Stadgenoot)	32.500	Ca 1.000 (ca 30 % sociale huur)	Ja	Ja, ca 60.000 m2 kantoren + 2.000 m2 plintfuncties	Nee	Haalbaar- heid (prognose start bouw niet bekend)
Rotterdam, Zomerhof- kwartier (Comwonen)	30.500	Ca 450 (beperkt aantal sociaal)	Ja	Ja, 10.000 m2 kantoren + 2.300 m2 plintfuncties	Nog niet bekend	Haalbaar- heid (prognose start bouw niet bekend)
Utrechtse Heuvelrug, Lange Dreef (Heuvelrug Wonen)	3.300	250 woningen (ca 30 % sociale huur, 10 % sociale koop)	Nee	Ja, een kerk	Ja (50 % risico- dragend)	Haalbaar- heid (prognose start bouw 1 <sup>e</sup> fase 2011)
Vianen, Sluiseiland (Volksbelang Vianen)	3.500	135 woningen (ca 30 % sociale huur)	Nee	Ja, filiaal Rabobank	Ja, risico- dragend	Haalbaar- heid (prognose start bouw 1 <sup>e</sup> fase 2012)
Westland, Hoogeland (Vestia)	79.000	Ca 800 woningen (ca 20 % sociaal)	Ja	Ja, plintfuncties (o.a.	Nee	Realisatie (start bouw 1 <sup>e</sup>

<sup>22</sup> Aantal woningen in beheer (2010)



				kinderdag- verblijf en buurtsuper)		fase mei 2010)
Zoetermeer, Oosterheem Centrum (Vestia)	79.000	124 woningen + ca 4.000 m2 zorgwoningen	Ja	Ja, 8.000 m2 plintfuncties (o.a. bibliotheek, gezondheids- centrum en fitness)	Nee	Realisatie (start bouw december 2009)

Figuur 3.6 Overzicht met de kenmerken van de verschillende casestudies waardoor verschillen en overeenkomsten inzichtelijk worden (meeste gegevens op basis van de verrichtte interviews)

Bij de casestudies van de grotere corporaties is slechts in het geval van Almere-Hout sprake van een betrokkenheid van de corporatie (Ymere) bij de grondexploitatie. De betrokkenheid is vrij beperkt en komt met name voort uit de visie voor een integraal beheer en exploitatie van de wijk. Dit stopt niet bij de woning. De gemeente en Ymere pogen derhalve een 'Participatie Onderneming' op te richten waar ook bewoners zich bij kunnen aansluiten. Dat de grotere corporaties verder niet betrokken zijn bij de grondexploitatie kan worden verklaard doordat de casestudies zich in relatief grote gemeenten bevinden. Deze zijn in de regel 'gewend' om zelf de grondexploitatie te voeren en hebben hier ook het ambtelijk apparaat voor.

De grootte van de gebiedsopgaven en de aantallen te realiseren woningen lopen behoorlijk uiteen. Daarnaast valt op dat met name Stadgenoot en Com wonen een aanzienlijk aanvullend programma wensen te realiseren in de vorm van kantoren en plintfuncties. In beiden gevallen blijkt de financiering echter sterk onder druk te staan en kunnen er nog geen uitspraken gedaan worden over de start van de realisatiefase.

In algemene zin kan worden opgemerkt dat geen van de casestudies een opgeleverd gebied betreft. Dit kan worden verklaard doordat de participatie van woningcorporaties in gebiedsontwikkelingen buiten hun eigen woningbezit nog relatief nieuw is. Alleen van de projecten van Vestia is de realisatie (van de 1<sup>e</sup> fase) reeds gestart.

### 3.9 De reden voor de betrokkenheid van de corporatie

In de reflectie van hoofdstuk 2 is benoemd om de 'waarom?' vraag nader te doorgronden als het gaat om de participatie van corporaties aan gebiedsopgaven niet zijnde de herstructurering van eigen woningbezit. In de aanleiding voor het onderzoek (1.1) is hierbij, op basis van het artikel bedrijfsstijlen woningcorporaties (Gruis, 2005), verwezen naar kenmerken van een aantal ontwikkelende corporaties zoals 'het streven naar groei'. In de tabel van figuur 3.7 is samenvattend weergegeven wat in het geval van de casestudies de reden was voor de betrokkenheid van de corporatie bij de gebiedsopgave. Het zijn de resultaten van interviews van zowel de gemeentelijke kant ('Wat is op bestuurlijk niveau de reden geweest om bij deze gebiedsontwikkeling een corporatie te betrekken?') als die van de corporatie ('Wat is op bestuurlijk / strategisch niveau de reden geweest om in deze gebiedsontwikkeling te participeren?').

Case	Reden gemeente voor betrekken corporatie	Reden corporatie voor participatie
Almere, Hout-Noord	Langdurige betrokkenheid corporatie	Vergroten / vernieuwen woningvoorraad + inhoudelijke uitdaging passend bij grote corporatie
Almere, Olympiakwartier	Geschikt voor opgave + langdurige betrokkenheid	Vergroten / vernieuwen woningvoorraad in nieuwe gemeente
Rotterdam, Zomerhofkwartier	Grondposities verworven door corporatie	Verbetering van het gebied voor wijk als geheel (bezit corporatie in aanliggende wijken)
Utrechtse Heuvelrug, Lange Dreef	Risicodeling	Vergroten / vernieuwen

	grondexploitatie + zekerstellen sociale huur <sup>23</sup>	woningvoorraad
Vianen, Sluiseiland	Goede profilering en promotie door corporatie (gemeente raad) + financiële positie corporatie	Vergroten / vernieuwen woningvoorraad + realiseren gedifferentieerd woonmilieu als alternatief voor monotone wijken in Vianen
Westland, Hoogeland	Financiële positie corporatie + voldoende 'know-how' + expertise met duurzaam bouwen	Vergroten / vernieuwen woningvoorraad + profileren richting gemeente
Zoetermeer, Oosterheem Centrum	Goede profilering en promotie door corporatie	Vergroten / vernieuwen woningvoorraad

Figuur 3.7 Samenvatting van de reden(en) op bestuurlijk niveau voor de betrokkenheid van de corporatie bij de gebiedsontwikkeling (op basis van de verrichtte interviews)

De gemeenten hebben in vier van de zeven cases de corporatie betrokken omwille van een specifieke kwaliteit van de corporatie (langdurige betrokkenheid, financiële positie / risicodeling). Bij twee andere cases geeft de gemeente aan dat de corporatie zich nadrukkelijk, en met succes, heeft geprofileerd als geschikte partij voor de opgave. In het geval van de gebiedsontwikkeling Sluiseiland in Vianen heeft dit zich specifiek op de gemeente raad gericht. Tot slot volgde het betrekken van de corporatie(s) in het geval van de gebiedsontwikkeling Zomerhofkwartier in Rotterdam logischerwijs uit het feit dat de corporaties grondposities hadden verworven in het gebied.

De redenen van de corporaties voor de participatie aan de gebiedsontwikkeling zijn redelijk eenduidig. In zes van de zeven casestudies blijkt het vergroten en vernieuwen van de woningvoorraad de primaire motivatie. In het geval van de gebiedsontwikkeling Zomerhofkwartier in Rotterdam blijkt het verbeteren van de wijk als geheel de belangrijkste reden. De corporaties hebben woningbezit in de wijken rondom de gebiedsopgave.

<sup>23</sup> Op basis van interview Heuvelrug Wonen

## 4 De toegevoegde waarde onderzocht

In dit hoofdstuk worden eerst (in 4.1 t/m 4.5) de resultaten van de interviews van betrokkenen bij de casestudies gepresenteerd. Hierbij wordt een zelfde onderverdeling aangehouden als in hoofdstuk 2. De resultaten komen daarom per onderzoeksonderdeel aan de orde: de inhoudelijke toegevoegde waarde, de financiële toegevoegde waarde, de organisatorische toegevoegde waarde en de communicatieve toegevoegde waarde.

Per stelling zijn de resultaten van de interview eerst grafisch weergegeven voor zowel de geïnterviewden namens de gemeenten als de geïnterviewden namens de corporaties. Voor een overzichtelijke weergave zijn de antwoorden van 'eens' en 'meer eens dan oneens' bij elkaar opgeteld. Hetzelfde geldt voor de antwoorden 'oneens' en 'meer oneens dan eens'.

Per stelling is de geïnterviewde gevraagd om deze zowel 'in algemene zin' als 'in het geval van de betreffende case' te beantwoorden. Beide resultaten zijn grafisch gepresenteerd. Vervolgens wordt er per stelling nader op de resultaten in gegaan door met name een aantal toelichtingen van de geïnterviewden op te nemen. Hierbij komen ook eventuele nuances aan de orde. Tot slot worden de resultaten aan het einde van elk onderzoeksdeel gerecapituleerd.

In 4.6 worden de resultaten van de paneldiscussie gepresenteerd. Aan de discussie hebben een aantal directeurs en bestuurders van zowel corporaties als gemeenten deelgenomen. Een viertal stellingen stond hierbij centraal.

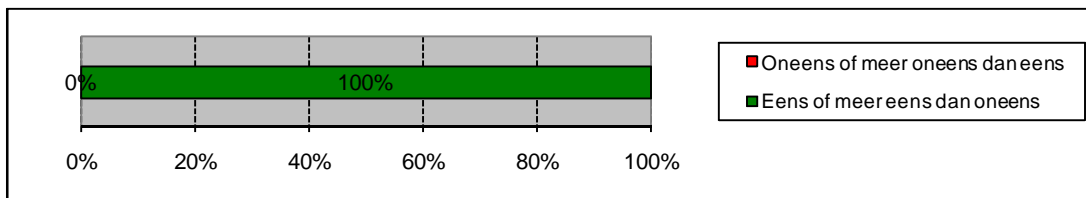
### 4.1 De inhoudelijke toegevoegde waarde onderzocht

#### 4.1.1 Langdurig aanwezigheid

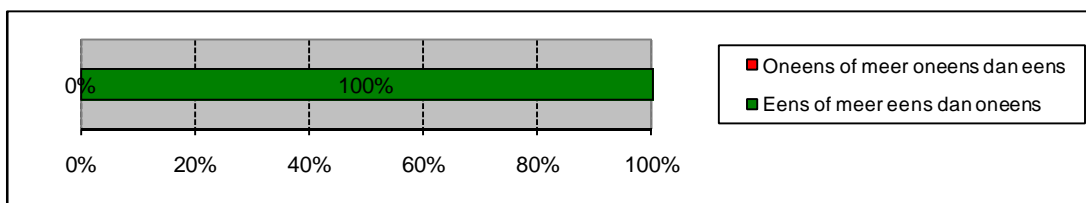
Stelling:

Corporaties hebben een toegevoegde waarde bij gebiedsontwikkelingen door hun langdurige aanwezigheid in, en betrokkenheid bij, de nieuwe wijk.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

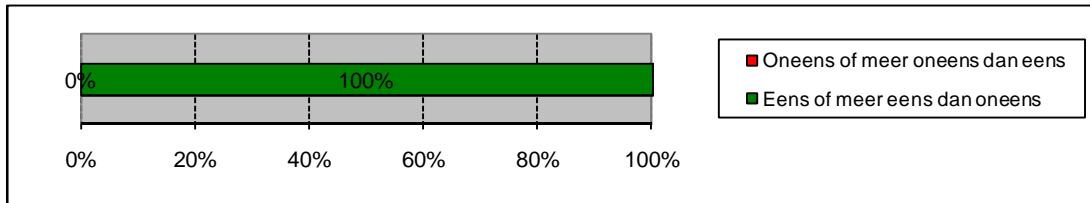


Figuur 4.1-A Toegevoegde waarde door langdurige aanwezigheid (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

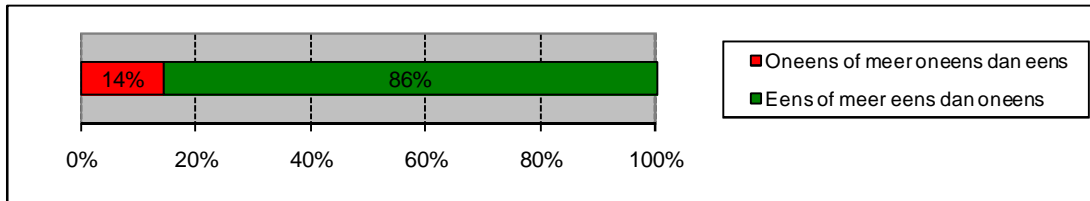


Figuur 4.1-B Toegevoegde waarde door langdurige aanwezigheid (in het geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.1-AA Toegevoegde waarde door langdurige aanwezigheid (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.1-BB Toegevoegde waarde door langdurige aanwezigheid (in het geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

#### Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Geen van de vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten is het 'oneens' of 'meer oneens dan eens' met de stelling. De stelling wordt veelal als vanzelfsprekend beschouwd waarbij er dan ook geen verdere toelichting wordt gegeven. Toch nog een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Een corporatie heeft kennis van de plaatselijke situatie en lokale volkshuisvesting. Daarnaast is het een partij die 'in de wijk' blijft door de nieuwe huurwoningen als onderdeel van de gebiedsontwikkeling. De corporatie heeft hierdoor een groot belang bij een goede gebiedsontwikkeling, ook op de lange termijn. Dit in tegenstelling tot een ontwikkelaar die na de realisatie is vertrokken. Dit geeft de corporatie een toegevoegde waarde.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

'Volledig mee eens. Dit is dan ook dé reden geweest om corporaties bij de gebiedsopgave Almere Hout-Noord te betrekken.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

'Er mag van de corporaties Comwonen en PWS worden verwacht dat ze niet snel weg zijn uit het Zomerhofkwartier. In de omliggende wijken hebben ze ook bezit. De opgave vraagt ook om een langdurige aanwezigheid. Daarnaast kent de gebiedsontwikkeling een doorlooptijd van meer dan 5 jaar en begint deze grotendeels met een beheeropgave van verworven vastgoed.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

#### Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Ook de vertegenwoordigers van de corporaties zijn het vrijwel allen 'eens' of 'meer eens dan oneens' met de stelling. Ook hierbij speelt dat de stelling blijkbaar als dusdanig evident wordt beschouwd dat er nauwelijks een verdere argumentatie wordt genoemd.

'Corporaties kijken heel anders naar een wijk dan een ontwikkelaar. Ontwikkelaars gaan ervan uit dat ze de klant maar één keer tegen komen: namelijk bij de verkoop van de woning. Corporaties weten dat ze de woning, en ook de klant, over 40 of 50 jaar ook nog hebben. Je kunt zeggen dat ontwikkelaars meer voor de 'hype' gaan en corporaties meer voor de lange termijn.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

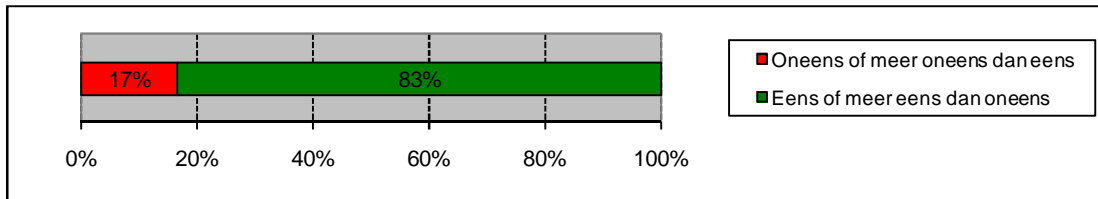
'Dit is voor mij de reden om voor een corporatie werkzaam te zijn. Er is geen sprake van 'winst maken en wegwezen'. Organisaties die gericht zijn op de lange termijn, met beheer en onderhoud, kunnen naar mijn idee absoluut een meerwaarde hebben voor gebiedsopgaven.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

#### 4.1.2 Brede productdifferentiatie

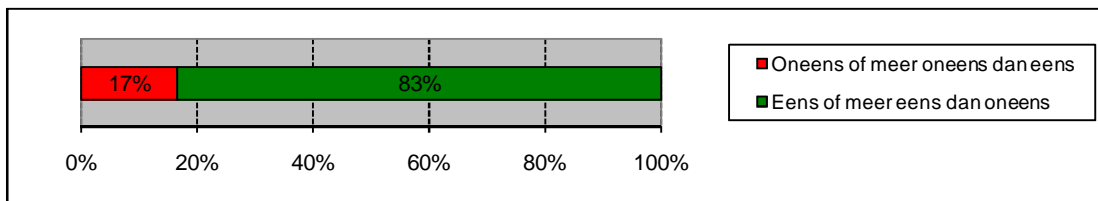
Stelling:

Corporaties hebben een toegevoegde waarde bij een gebiedsontwikkeling door hun potentie om een brede productdifferentiatie binnen de gebiedsontwikkeling te realiseren in de vorm van sociale huurwoningen, vrije sector huurwoningen, koopwoningen, woon-zorgconcepten, (maatschappelijke) bedrijfsruimten en voorzieningen.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

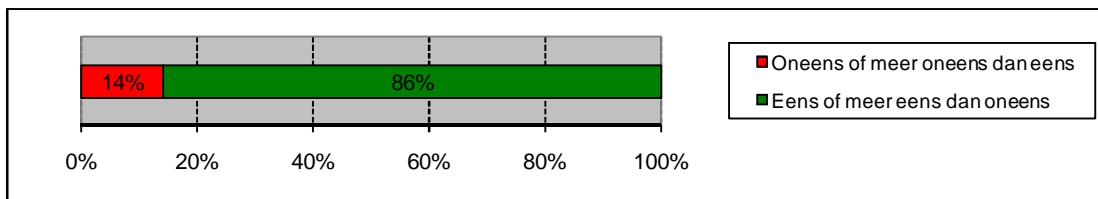


Figuur 4.3-A Toegevoegde waarde door mogelijkheden brede productdifferentiatie (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

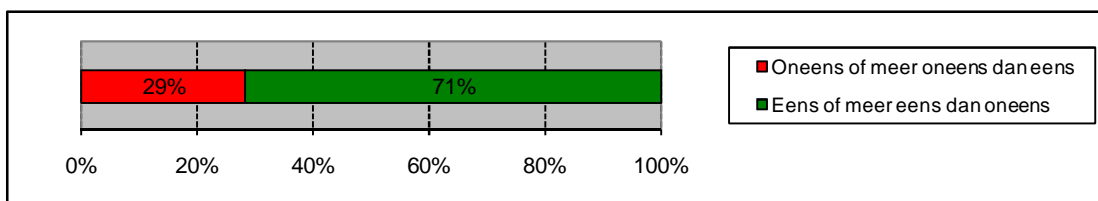


Figuur 4.3-B Toegevoegde waarde door mogelijkheden brede productdifferentiatie (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.3-AA Toegevoegde waarde door mogelijkheden brede productdifferentiatie (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.3-BB Toegevoegde waarde door mogelijkheden brede productdifferentiatie (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Op deze stelling is weinig argumentatie benoemd voor het gegeven antwoord op de stelling. Ook dit kan worden verklaard door een bepaalde mate van vanzelfsprekendheid. Een nadere onderbouwing vanuit de groep van gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' was:

'Mee eens. Ymere ontwikkelt in het gebied Almere Hout-Noord ook bijna al deze productgroepen.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

Een argument naar aanleiding van het antwoord 'meer oneens dan eens':

'Ik ben van mening dat het genoemde brede productscala soms te hoog gegrepen is voor corporaties. Dit sluit enigszins aan bij de 'kerntakendiscussie' die speelt rondom corporaties.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Binnen de gebiedsontwikkeling Hoogeland ontwikkelt Vestia sociale huur-, vrije sector huur- en koopwoningen en zorgwoningen gecombineerd met voorzieningen. Hiermee heeft de gemeente één partner aan tafel voor het gehele gebied.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

'Al deze productgroepen realiseert Vestia in Oosterheem Centrum met uitzondering van koopwoningen. Door hun vroegtijdige grondposities hebben marktpartijen de woningcontingenten voor koopwoningen bedongen. In potentie had Vestia deze ook kunnen realiseren. Al zou de ontwikkeling van het gehele Oosterheem Centrum te hoog gegrepen zijn door de grote hoeveelheden winkels en koopwoningen.' (Paul Duyts, Vestia)

Met name de vertegenwoordigers van de kleine corporaties zijn het ofwel in algemene zin, ofwel in het geval van de betreffende case, met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens':

'Wij hebben wel de potentie, maar hebben er toch nadrukkelijk voor gekozen om niet een afdeling projectontwikkeling op te richten. Een aantal middelgrote corporaties heeft dit wel gedaan en zich vertilt aan de kosten die hiermee gepaard gaan. Dit gaat dan ten koste van de afdeling beheer en onderhoud. Dit willen wij voorkomen. De gebiedsontwikkeling verrichten wij dan ook vooral vanuit de grondexploitatie. De grond die uiteindelijk bestemd wordt voor koopwoningen besteden wij uit aan een marktpartij. De grondopbrengsten die hieruit volgen worden deels gebruikt om de onrendabele top op de sociale huurwoningen te verminderen. Zodoende hoeven wij de koopwoningen als kleine corporatie niet zelf te ontwikkelen.' (Ed de Groot, Volksbelang Vianen)

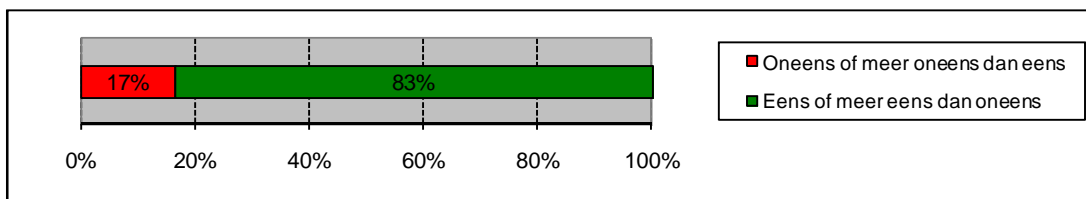
'Dit past niet goed in onze filosofie. Wij proberen ons zoveel mogelijk te beperken tot het realiseren van sociale huurwoningen. Voor het compenseren van de onrendabele top voegen wij geen commercieel programma toe, maar verkopen in een bepaalde verhouding een aantal verouderde woningen van het bestaande bezit.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

#### 4.1.3 Brede productdifferentiatie (2)

Stelling:

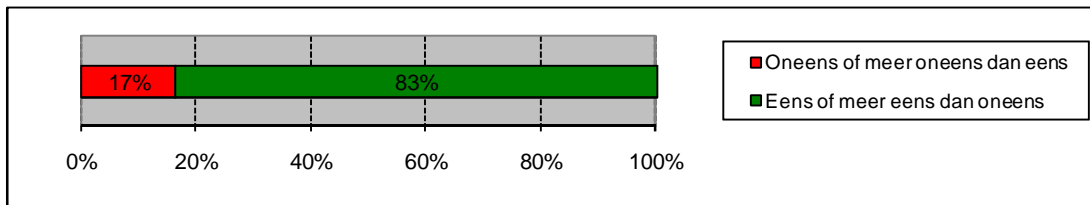
Corporaties kiezen bij een gebiedsontwikkeling eerder voor gevarieerde menging tussen koopwoningen en sociale huurwoningen in het gebied in plaats van een duidelijke clustersegmentatie tussen deze twee producten. Dit komt de gebiedsontwikkeling op het gebied van leefbaarheid en betrokkenheid ten goede.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



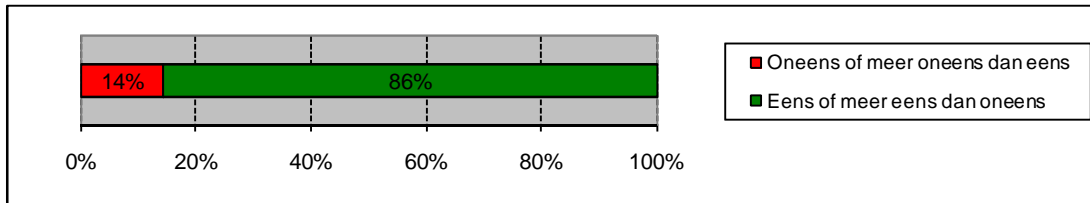
Figuur 4.2-A Gevarieerde menging tussen koop en sociale huur (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)



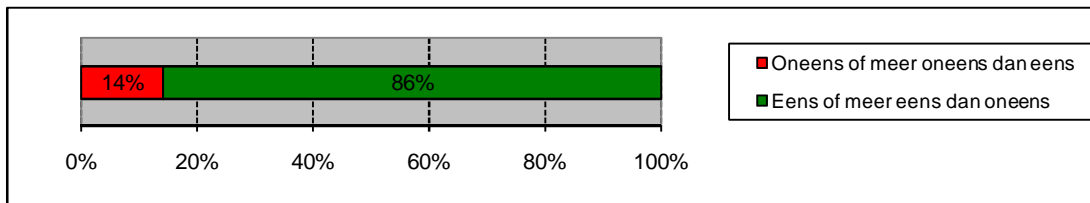


Figuur 4.2-B Gevarieerde menging tussen koop en sociale huur (in het geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.2-AA Gevarieerde menging tussen koop en sociale huur (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.2-BB Gevarieerde menging tussen koop en sociale huur (in het geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

De meeste vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten zijn het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens'. De argumentatie richt zich hierbij niet zo zeer op het gevarieerde mengen als doel op zich, maar vooral op de wijze van inhoudelijk kiezen voor een bepaalde vorm van mening door corporaties.

'In het verleden zijn er wijken heel monotoon met sociale huurwoningen gerealiseerd. Dit zijn nu de slechte voorbeelden en veelal probleemwijken. Corporaties hebben hier wel van geleerd door meer te mengen. Ontwikkelaars heb ik wel eens horen zeggen dat zelfs al een starterswoning de opbrengsten van een duurdere woning verlaagd. Dat kun je mij toch echt niet wijs maken.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

'Een corporatie zal eerder voor een gevarieerde menging van verschillende woningen kiezen dan een commerciële ontwikkelaar. Een ontwikkelaar zal de dure woningen op de beste locatie van het gebied neerzetten en eventueel een rest stukje overhouden voor sociale woningbouw in overleg met de gemeente. Ik ben van mening dat een meer gevarieerde menging de leefbaarheid ten goede komt. De nieuwe wijk geeft dan namelijk woonkansen aan verschillende doelgroepen zoals starters, doorstromers en ouderen. Bovendien is het voor de nieuwe bewoners van de huurwoningen mogelijk om wooncarrière binnen de eigen wijk te maken.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

'Er wordt door corporaties tegenwoordig goed nagedacht over het mengen van sociale huurwoningen en koopwoningen. Zowel over de manier waarop als over de verhouding. In Almere Hout-Noord is er gekozen voor een wijkopzet met 15 tot 20 buurten (met 200 tot 300 woningen per buurt). Elke buurt is wel homogeen (of koop of sociaal), maar koop- en huurbuurtjes liggen wel volledig door elkaar. Ook is er geen kwaliteitsverschil (locatie, architectuur, openbare ruimte) tussen de buurten met sociale huurwoningen en de buurten met koopwoningen. Dit past bij het (sociaal) duurzame karakter van de gebiedsopgave.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

'Doordat de corporatie de huurwoningen langdurig in bezit houdt, is er een belang om de inpassing en afstemming goed te regelen. Als het niet goed uitpakt heb je er als corporatie namelijk zelf last

van (op termijn). In de VINEX-wijken zijn er een aantal voorbeelden waarbij dit niet goed is gegaan.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

In 'algemene zin' is er door een betrokken gemeente 'meer oneens dan eens' geantwoord met daarbij de volgende argumentatie:

'Het is de vraag of dit de gebiedsontwikkeling ten goede komt. Als het een koopwoning betreft tot het middendure segment dan kan een gevarieerde menging goed werken. Echter, bij koopwoningen in het echt dure segment kan een gevarieerde menging verkeerd uitpakken.' (Dick van den Bosch, gemeente Zoetermeer)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Ook de meeste vertegenwoordigers van de betrokken corporaties zijn het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens'. Ook hier richt de argumentatie zich vooral op de wijze van inhoudelijk kiezen voor een bepaalde vorm van mening door corporaties. De geïnterviewden lichten hierbij graag de visie van hun corporaties toe:

'Het verhoudingspercentage tussen huur en koop wordt veelal als randvoorwaarde door de gemeente opgelegd. Als corporatie ben je vervolgens aan zet om hier binnen het gebied een juiste modus voor te vinden. Wij denken als corporatie heel goed na over deze menging, wat naar mijn mening beter werkt dan volledige clustersegmentatie. Ook zorgen we ervoor dat de huurwoningen dezelfde kwaliteit en uitstraling krijgen als de koopwoningen. Dit komt de gebiedsontwikkeling op de lange termijn ten goede.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

'Stadgenoot is hier inderdaad heel bewust mee bezig. Daarbij komt dat sociale huurwoningen door ons niet heel wezenlijk anders worden ontwikkeld dan koopwoningen. Hierdoor hoeven we woningen niet in een vroegtijdig stadium te bestempelen als 'sociale huur'.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

'Mening op basis van een bepaalde groepering werkt ons inziens het beste. Op een kleiner schaalniveau is clustering nodig om de zaak beheerbaar te houden. Een corporatie denkt hier goed over na (welke achtertuinen komen op hetzelfde pad uit?) wat het gebied ten goede kan komen. De korte termijn visie (huidige markt) voor de koopwoningen kan een goede aanvulling zijn op de lange termijn visie voor de sociale huurwoningen. Kopers letten namelijk vooral in het begin heel goed op hun woning en hun buurt, denk bijvoorbeeld aan auto's die verkeerd parkeren en hondenpoep.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

'Er zijn verschillende variaties van menging mogelijk: beperkt gemengd of volledig gemengd. Volgens Ymere werkt het principe van beperkte segmentatie het beste. Dus mening tot op een zekere hoogte. IJburg is hiervoor een goede proeftuin gebleken. Er zijn aantal woonblokken gerealiseerd waarbij er met grote mate is gemengd op woningniveau. Dit bleek in sommige gevallen in de praktijk niet goed te werken.' (Henk Langestraat, Ymere)

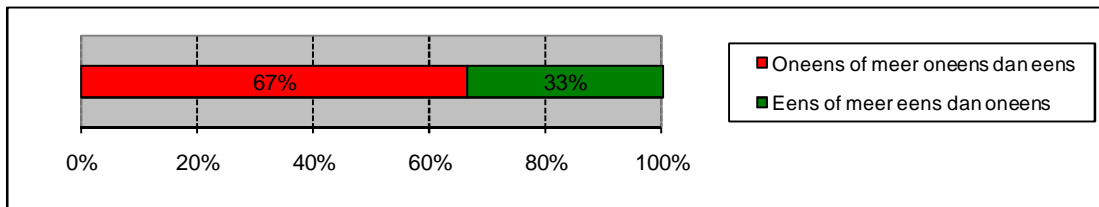
'Wij hebben hier nadrukkelijk op ingezet ter voorkoming van monotone woonmilieus. Er is variatie in huur en koop maar ook verschillende soorten woningen. De variatie wordt niet doorgezet tot op woningniveau dus er is wel sprake van kleine clusters. Deze mening komt naar onze mening de toekomstwaarde van de wijk ten goede.' (Ed de Groot, Volksbelang Vianen)

#### 4.1.4 Marktgerichte woonmilieus

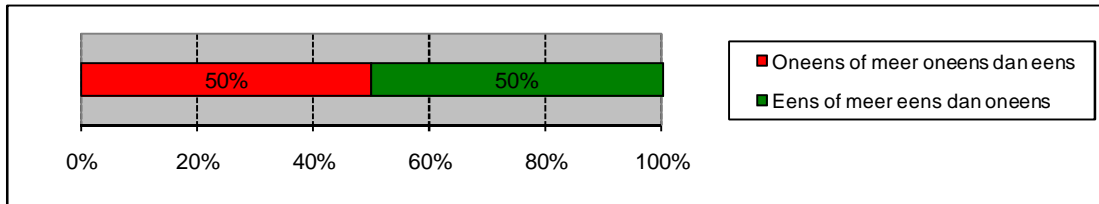
Stelling:

Corporaties zijn bij gebiedsontwikkeling op basis van expertise in staat marktgerichte (gewilde) woonmilieus te ontwikkelen.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

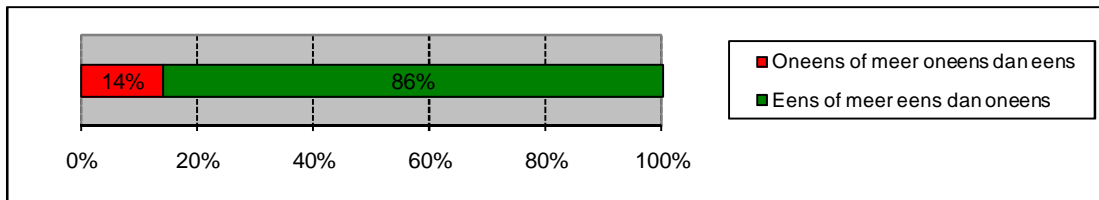


Figuur 4.4-A Expertise in marktgerichte woonmilieus (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

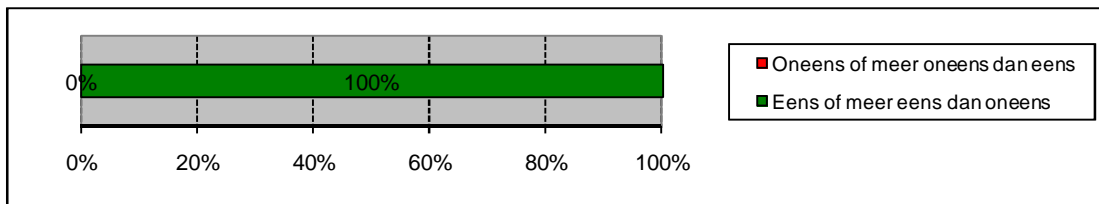


Figuur 4.4-B Expertise in marktgerichte woonmilieus (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.4-AA Expertise in marktgerichte woonmilieus (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.4-BB Expertise in marktgerichte woonmilieus (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Stadgenoot heeft hier wel de nodige ervaring in. Ze zijn er nu ook heel bewust mee bezig doordat de markt behoorlijk verslechterd is. Marktpartijen denken wellicht wel van begin af aan meer marktgericht. Ze kijken heel kritisch of er wel klanten voor het te ontwikkelen product zijn. Bij corporaties komt dit besef soms pas later.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere / Olympiakwartier)

'Corporaties hebben deze expertise de afgelopen jaren opgedaan. Hierbij speelt ook mee dat corporaties altijd wel een bepaalde mate van plaatselijke marktkennis hebben. Als corporaties echt ver buiten hen geografisch werkgebied gaan operen zal het voor hen moeilijker worden om gewilde woonmilieus te ontwikkelen....

.....Ook in het geval van de case ben ik het met deze stelling 'meer eens dan oneens'. Vestia is een grote corporatie met een interne makelaardij en een afdeling verkoopmanagement. Ze hebben expertise met het ontwikkelen van marktgerichte woonmilieus opgedaan in de herstructurering in Den Haag. Bovendien heeft Vestia Westland een goede lokale marktkennis.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Het Zomerhofkwartier ligt in een 'lastige' omgeving met redelijk lage scores op het terrein van sociaal en veilig. Het gebied heeft door zijn ligging aan de noordkant van het centrum wel de nodige potentie. Het is een grote uitdaging, die vraagt om een zeer intensieve benadering, om dit stedelijk gebied te herontwikkelen tot een gewild woonmilieu. Het is nog de vraag of Com wonen en PWS, die nog niet veel ervaring hebben met dit soort gebiedsopgaven, hiertoe in staat zijn.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

'Volksbelang Vianen heeft deze expertise als kleine corporatie niet in huis en is hier naar mijn mening dan ook niet toe in staat. Hier zullen ze toch een marktpartij voor nodig hebben.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Bijna alle vertegenwoordigers van de betrokken corporaties waren het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens'. Een aantal toelichtingen:

'Ondanks dat onze corporatie vrij klein is, zijn we hier wel toe in staat. Dit komt met name door onze kennis van de lokale markt.' (Ed de Groot, Volksbelang Vianen)

'Dit geldt met name voor de grote stedelijke corporaties. Als je een bepaalde omvang hebt en een jaarlijkse woonproductie realiseert kun je deze expertise opbouwen en in stand houden.' (Henk Langestraat, Ymere)

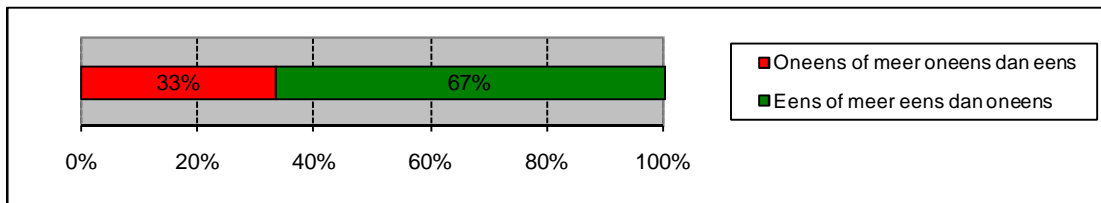
'Corporaties hebben hier ondertussen voldoende ervaring voor opgedaan om dit te kunnen. Vooral in de herstructurering. In uitleg gebieden met grondgebonden woningen is relatief minder ervaring opgedaan maar ook voor dit soort opgaven is Vestia naar mijn mening in staat om een gewild woonmilieu te creëren.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

#### 4.1.5 Marktgerichte woonmilieus (2)

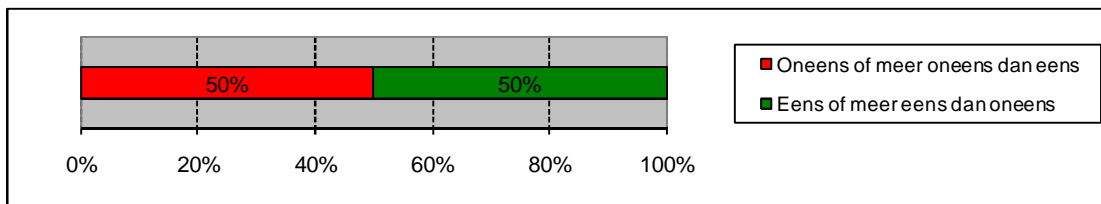
Stelling:

Corporaties zullen voor het ontwikkelen van marktgerichte woonmilieus, meer dan marktpartijen, externe deskundigheid moeten inschakelen in de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

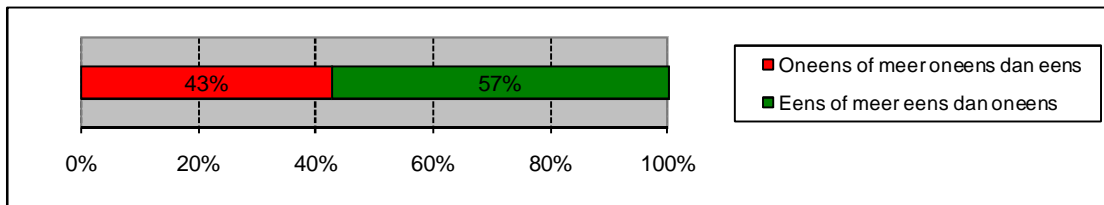


Figuur 4.5-A Meer noodzaak externe deskundigheid voor ontwikkelen marktgerichte woonmilieus (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

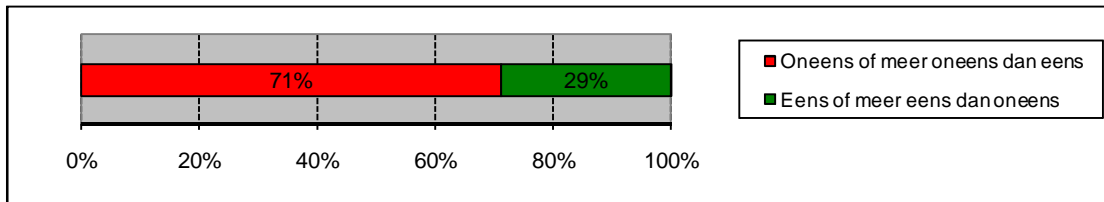


Figuur 4.5-B Meer noodzaak externe deskundigheid voor ontwikkelen marktgerichte woonmilieus (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.5-AA Meer noodzaak externe deskundigheid voor ontwikkelen marktgerichte woonmilieus (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.5-BB Meer noodzaak externe deskundigheid voor ontwikkelen marktgerichte woonmilieus (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

#### Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een toelichting van één van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'De 'drive' achter de ontwikkelingsopgave komt nu nog teveel van een enkeling binnen de corporaties, eigenlijk vooral Jan van der Schans als ontwikkelingsmanager van Com wonen. Naast het feit dat er veel externe deskundigheid moet worden betrokken, lijkt de opgave ook nog onvoldoende breed gedragen binnen de organisaties.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Vestia heeft met Ceres projecten een grote en professionele ontwikkelclub. Ceres projecten is vergelijkbaar met marktpartijen als het gaat om interne deskundigheid en de mate van aanvullen met externe deskundigheid.' (Dick van den Bosch, gemeente Zoetermeer)

'Uitgaande van de grotere corporaties met lokale marktkennis. Ook marktpartijen hebben externe deskundigheid nodig. Corporaties verschillen hierin niet met marktpartijen.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

'Dit is bij marktpartijen net zo het geval.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere / Olympiakwartier)

#### Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Er van uitgaande dat het om nieuwe gebiedsontwikkeling gaat buiten de regio van de corporatie. Marktpartijen hebben mensen die gewend zijn het hele land door te rijden voor een nieuwe ontwikkeling.' (Paul Duyts, Vestia)

'Doordat wij als corporatie toch vooral naar de langere termijn kijken, ligt onze prioriteit niet altijd bij de doelgroep voor de korte termijn. Ook het specifiek 'doelgroep-denken' ontbreekt hierdoor soms. Voor marktpartijen zal dit juist andersom zijn. Wij hebben hierdoor voor nieuwe gebiedsopgaven wellicht eerder externe deskundigheid nodig dan marktpartijen.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Ik denk dat corporaties zelfs beter in staat zijn om zelfstandig een marktgericht woonmilieu te ontwikkelen dan een marktpartij. Corporaties zijn namelijk binnen een bepaalde regio actief en



trekken dus niet het hele land of heel Europa door. De corporatie beschikt hierdoor over goede lokale kennis en kan de lokale markt monitoren. Een grote marktpartij kan hiervoor, al dan niet per regio, ook mensen voor in dienst nemen maar besteed ook veel uit.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

'Ymere zal hier niet meer gebruik van moeten maken dan een marktpartij, dit zal vergelijkbaar zijn. We doen ook projecten in samenwerking met marktpartijen waarbij blijkt dat we gelijkwaardig kunnen optrekken.' (Henk Langestraat, Ymere)

'Vianen bevindt zich in een regio met een goede woningmarkt, ondanks de crisis. Hierdoor hoef je geen legioen externen in te huren om na te denken over marktgerichte woonmilieus. Dat zou een marktpartij niet doen en doen wij ook niet. Wij hebben wel goed nagedacht over de locatie en de stedenbouw / architectuur die hierbij past en waarvan we verwachten dat dit een marktgericht woonmilieu oplevert. We proberen zoveel mogelijk aan te sluiten op de historiserende architectuur van het nabij gelegen oude centrum van Vianen.' (Ed de Groot, Volksbelang Vianen)

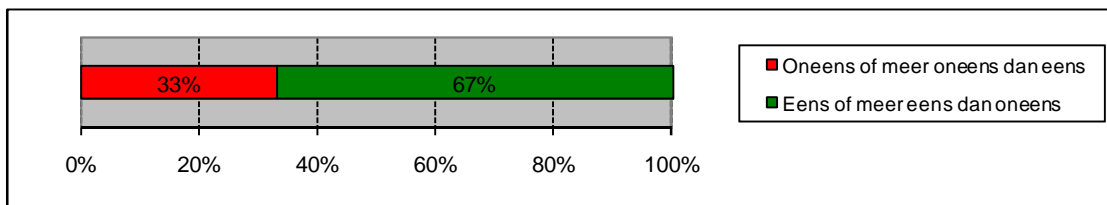
'Vestia heeft een interne makelaardij en een afdeling verkoopmanagement. Het betrekken van marketingbureaus, vormgevers en externe makelaars zal ook bij marktpartijen het geval zijn.' (Henk Fokking, Vestia / Ceres projecten)

#### 4.1.6 Expertise grondexploitatie

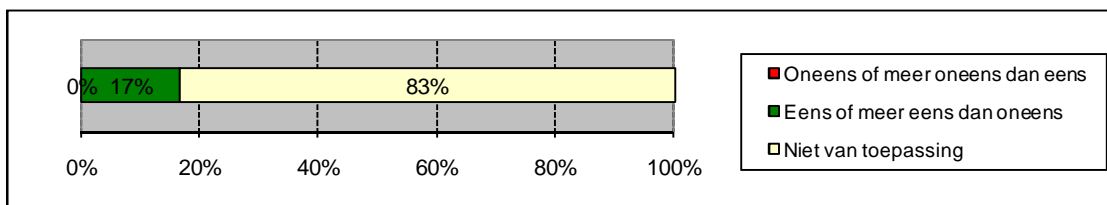
Stelling:

Er zijn een aantal corporaties die expertise hebben opgedaan met het voeren van een risicodragende grondexploitatie (bouwrijp- en woonrijpmaken). Dit geeft deze corporaties een toegevoegde waarde als het gaat om nieuwe gebiedsontwikkelingen.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

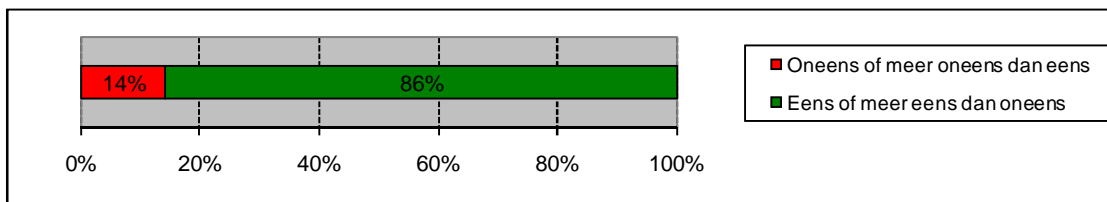


Figuur 4.6-A Toegevoegde waarde door expertise in grondexploitatie (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

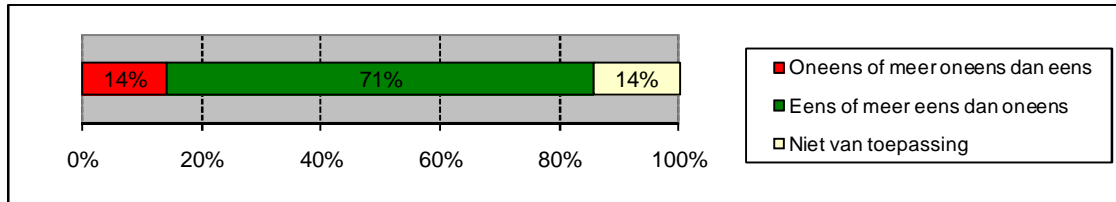


Figuur 4.6-B Toegevoegde waarde door expertise in grondexploitatie (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.6-AA Toegevoegde waarde door expertise in grondexploitatie (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.6-BB Toegevoegde waarde door expertise in grondexploitatie (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

#### Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'De Gemeente Westland houdt de grondexploitatie toch graag in eigen hand. De gemeente heeft een groot belang bij een goed functionerend openbaar gebied, ook in verband met de kosten van beheer van de openbare ruimte. Het bouw/ en woonrijp maken is wel eens aan een commerciële ontwikkelaar over gelaten maar dit is niet goed bevallen. De kwaliteit en uitvoering bleek beduidend minder dan wanneer de gemeente zelf woonrijp maakt. Een corporatie zullen we dit dus ook niet snel laten doen.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

'Dit hangt ook van de gemeentelijke organisatie af. Voor kleine gemeenten, die zelf niet veel expertise hebben met bouw- en woonrijp maken, zullen deze corporaties zeker een toegevoegde waarde hebben. Maar een grote stad zal zich nadrukkelijk zelf met de grondexploitatie bezig houden.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere / Olympiakwartier)

'De vraag is wel of deze corporaties er echt zijn. Ik ken alleen Vestia die hier enige ervaring in heeft opgedaan. Met name ontwikkelende bouwers hebben hier veel meer expertise in.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

In het geval van de case is er veelal 'niet van toepassing' geantwoord door de vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten, bijvoorbeeld omdat de grondexploitatie door de gemeente zelf gevoerd wat of omdat men van mening is dat de betreffende corporatie die ervaring niet heeft. Een toelichting van een betrokken gemeente die het in het geval van de case met de stelling 'meer eens dan oneens' was:

'De gemeente doet in Almere Hout-Noord zelf de grondexploitatie maar het is prettig als een corporatie hier enig ervaring in heeft. Ymere doet momenteel in Haarlemmermeer een project waar het zelf de grondexploitatie voert. Verschillende expertises communiceren gemakkelijk met elkaar als ze over elkaars schutting heen kunnen kijken.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

#### Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Com wonen werkt voor dit soort gebieden met zogenaamde gebiedsexploitaties. Hierin worden de grondexploitatie en de vastgoedexploitatie gecombineerd. Ook het tijdelijk beheer en onderhoud gedurende de gebiedsontwikkeling wordt hierin meegenomen. Com wonen heeft al voor een aantal projecten het bouw- en woonrijp maken overgenomen van de gemeente Rotterdam, waarbij het openbaar gebied weer wordt terug geleverd aan de gemeente na oplevering. (Jan van der Schans, Com wonen)

'De opgedane ervaring is nog relatief beperkt. Om echt te spreken van expertise zal er meer ervaring moeten worden opgedaan. Toch geeft de ervaring die is opgedaan wel een meerwaarde voor nieuwe gebiedsopgaven.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

'Vanuit het oude principe 'kennis is macht'. Als je een bepaalde expertise hebt opgedaan, dan kun je hiermee profileren voor een volgend project. Met deze gebiedsontwikkeling doen wij duidelijk expertise op in de grondexploitatie. We zien ook het nut van de grondexploitatie om als kleine

corporatie sociale huurwoningen te realiseren en de koopwoningen uit te besteden. Echter, wij zijn niet van plan dit nog een keer of tien te gaan doen.’ (Ed de Groot, Volksbelang Vianen)

‘Meer kennis van aanpalende vakgebieden maakt het bewegen in je eigen vakgebied gemakkelijker. Zo denk ik dat ontwikkelende corporaties ook een meerwaarde bij gebiedsontwikkeling brengen als ze bijvoorbeeld goed weten hoe bouwkundige aannemers opereren.’ (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

Er kan worden waargenomen dat de meeste corporaties ook in het geval van de case een toegevoegde waarde ziet in hun expertise in de grondexploitatie. Ook al wordt de grondexploitatie niet door hen zelf gevoerd, wordt in veel gevallen niet geantwoord dat de stelling in het geval van de case ‘niet van toepassing’ is. Een aantal toelichtingen:

‘Bij de gebiedsontwikkeling Hoogeland heeft Vestia geen grondexploitatie gevoerd. Toch heeft de opgedane ervaring een toegevoegde waarde. Je weet namelijk wat er speelt in de grondexploitatie en je kunt hier vanuit de vastgoedexploitatie op anticiperen.’ (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

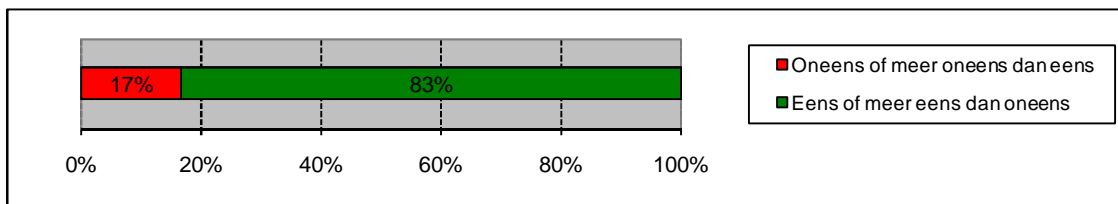
‘De gemeente Zoetermeer verricht de grondexploitatie en dus ook het bouw- en woonrijp maken. Toch heeft het een toegevoegde waarde dat Vestia de nodige ervaring heeft opgedaan met bouwen en woonrijp maken, bijvoorbeeld in de herstructurering van Den Haag Zuid-West. We kennen de valkuilen en het belang van een goede planning en afstemming op de bouwwerkzaamheden. De gemeente heeft hierdoor in afstemmingsoverleggen mensen aan tafel die weten waar het over gaat.’ (Paul Duyts, Vestia)

#### 4.1.7 Balans ruimtelijke kwaliteit – marktkwaliteit

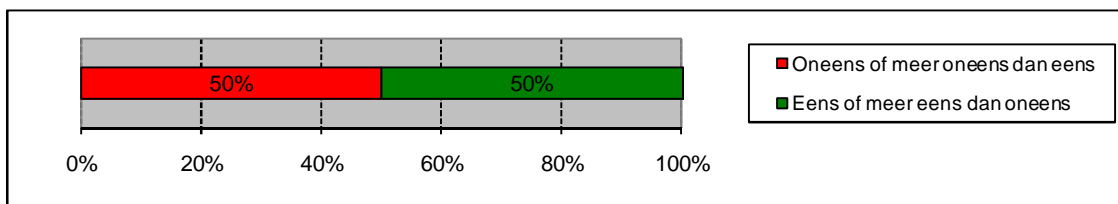
Stelling:

Corporaties weten binnen gebiedsontwikkelingen een goede balans tussen marktkwaliteit en ruimtelijke kwaliteit te vinden doordat er sprake is van een minder sterke financiële rendementsfocus c.q. winstmaximalisatie.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

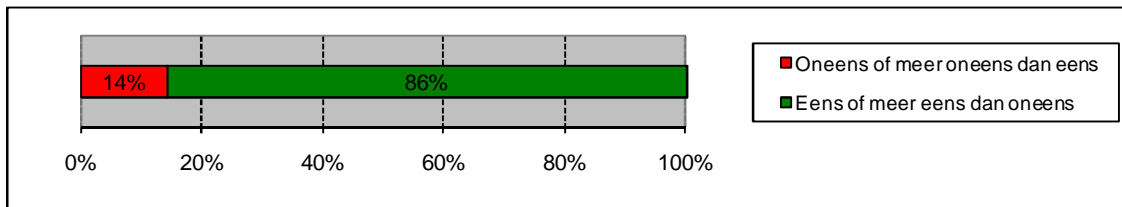


Figuur 4.7-A Goede balans ruimtelijke kwaliteit - marktkwaliteit (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

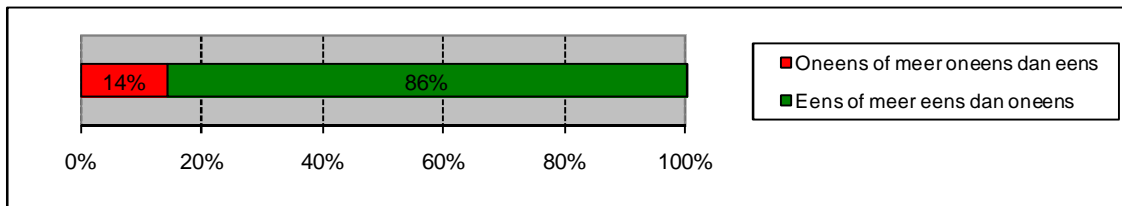


Figuur 4.7-B Goede balans ruimtelijke kwaliteit - marktkwaliteit (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.7-AA Goede balans ruimtelijke kwaliteit - marktkwaliteit (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.7-BB Goede balans ruimtelijke kwaliteit - marktkwaliteit (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

#### Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Corporaties hebben over het algemeen wel veel gevoel voor ruimtelijke kwaliteit en laten de meer tijdsgebonden marktkwaliteit niet te veel domineren.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere / Olympiakwartier)

'Ik weet niet of dit zozeer met de minder sterke rendementsfocus heeft te maken. Wellicht is het meer de algemene wijze van opereren door corporaties.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

'Als je woningen in een wijk langdurig in bezit houdt, heb je een belang bij een duurzame ruimtelijke kwaliteit. Op termijn kan dit de vastgoedwaarde ten goede komen waardoor het indirecte financiële rendement wellicht juist heel interessant is.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

'De corporatie blijft ook na oplevering in het gebied aanwezig in de vorm van sociale huurwoningen die in bezit blijven. Hierdoor is er een belang om naast marktkwaliteit ook voldoende aandacht te geven aan de ruimtelijke kwaliteit van de woningen en woonomgeving. Dit komt het gebied en de woningen op de lange termijn ten goede.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

In het geval van de case wijzigen een aantal vertegenwoordigers hun standpunt. Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'In het geval van het Olympiakwartier heeft Stadgenoot wellicht té veel ambitie op het gebied van ruimtelijke kwaliteit. Ze hebben de lat hoger gelegd dan er stedenbouwkundig vanuit de gemeente werd voorgeschreven. Voor het ontwerp hebben ze gekozen voor het architectbureau MVRDV waardoor de ambitie bijna gelijk op een internationaal niveau ligt. Door de torenhoge ambities op het gebied van ruimtelijke kwaliteit lijkt Stadgenoot de marktkwaliteit een beetje uit het oog verloren.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere)

'In het geval van het Zomerhofkwartier heb ik nog mijn twijfels. Uit de eerste tekeningen en schetsen is dit nog moeilijk af te leiden. Maar het is wel een ingewikkeld gebied, ook stedenbouwkundig. Ik verwacht dat de corporaties er wel in zullen slagen goede ruimtelijke kwaliteit te realiseren, maar of ze ook in staat zijn voldoende marktkwaliteit te creëren en te realiseren is nog de vraag.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

'Corporaties weten wel een goede balans te vinden tussen marktkwaliteit en ruimtelijke kwaliteit maar dit heeft naar mijn mening niets te maken met een minder sterke financiële rendementsfocus. Corporaties sturen nadrukkelijk ook op de financiën, zelfs een kleine corporatie met relatief veel geld.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Corporaties letten nadrukkelijk op de marktkwaliteit op de lange termijn. Corporaties hoeven hierdoor minder op de huidige 'hype' voor wat betreft wonen en architectuur in te gaan dan ontwikkelaars. Voor corporaties is het belangrijk dat het gebouw er over 30 jaar ook nog steeds goed uitziet.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

'Corporaties hebben een minder hoge rendementseis dan commerciële ontwikkelaars die naar winstmaximalisatie streven. Hierdoor kan je meer aandacht geven aan bepaalde ruimtelijke kwaliteiten.' (Ed de Groot, Volksbelang Vianen)

'We hebben een hoge ambitie als het gaat om ruimtelijke kwaliteit. De balans met de marktkwaliteit waarborgen wij vooral door ons 'lange termijn denken'. Zo ontwikkelen we huurwoningen die gelijkwaardig zijn aan koopwoningen. Je kunt hierdoor in heel laat stadium van het project nog switchen tussen huur en koop waardoor je nog kunt sturen in de marktkwaliteit.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

'Corporaties streven wel naar een bepaald rendement ter compensatie van de onrendabele investering in de sociale huurwoningen, maar niet naar een winstmaximalisatie. De ontwikkeltak van de corporatie moet binnen de vooraf gestelde kaders opereren. Als er binnen de kaders mogelijkheden zijn om de ruimtelijke kwaliteit te vergroten zal dit niet worden nagelaten. Dit komt het gebied namelijk ten goede, ook op de langere termijn.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

Een toelichting van een betrokken corporatie die het met de stelling 'meer oneens dan eens' was:

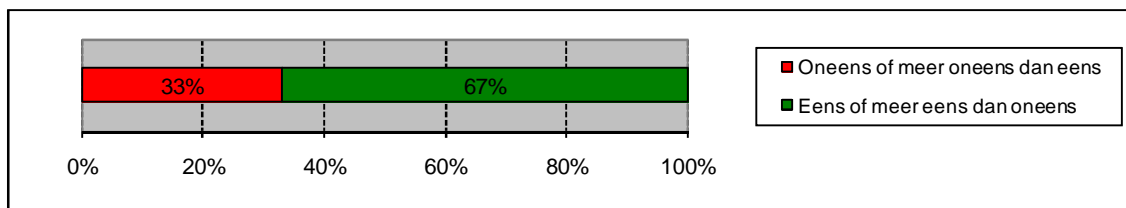
'Wellicht dat er wel onderscheid gemaakt kan worden gemaakt tussen de koop- en de huurwoningen binnen de gebiedsontwikkeling. In huurwoningen wordt eerder geïnvesteerd in ruimtelijke kwaliteit die de woningen op termijn ten goede komt, zoals architectuuro oplossingen en erfafscheidingen. Bij koopwoningen wordt hier gemakkelijker op bezuinigd.' (Jan van der Schans, Com wonen)

#### 4.1.8 Duurzaamheidsconcepten en energiezuinigheid

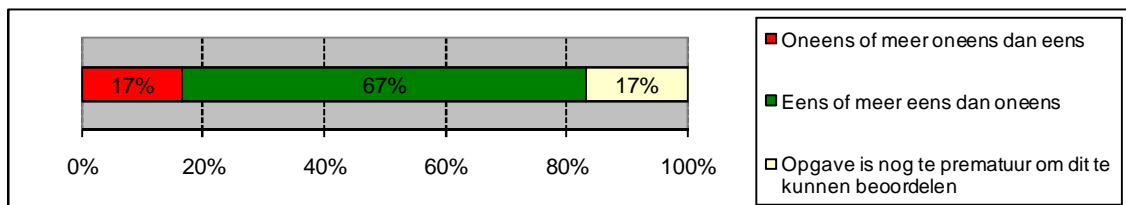
Stelling:

Corporaties hebben een toegevoegde waarde bij gebiedsontwikkeling doordat zij, mede door hun maatschappelijke betrokkenheid en minder sterke financiële rendementsfocus, eerder geneigd zijn te investeren in duurzaamheidsconcepten en energiezuinigheid dan marktpartijen.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



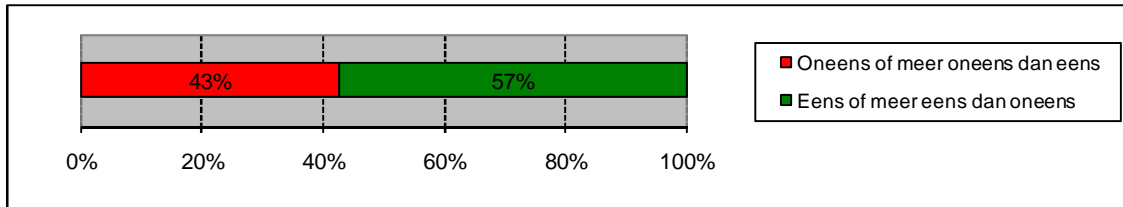
Figuur 4.8-A Investeren eerder in duurzaamheid en energiezuinigheid (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)



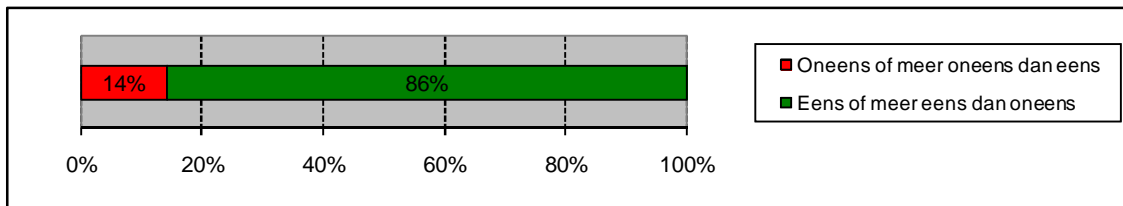
Figuur 4.8-B Investeren eerder in duurzaamheid en energiezuinigheid (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)



De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.8-AA Investeren eerder in duurzaamheid en energiezuinigheid (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.8-BB Investeren eerder in duurzaamheid en energiezuinigheid (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Marktpartijen 'doen wel iets' maar dit staat niet in verhouding tot de prestaties van corporaties op dit gebied.' (Dick van den Bosch, gemeente Zoetermeer)

'We hebben ambities om een deel van de ontwikkeling van sluseiland energieneutraal te realiseren. Of dit lukt is natuurlijk nog vraag twee. Volksbelang Vianen wil hier in ieder geval nadrukkelijk in meedenken. De corporatie heeft ook een project met warmte-koude opslag in de bodem gerealiseerd en gefinancierd zonder dat dit als eis was opgelegd.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

'Voor de gebiedsontwikkeling Hoogeland had Vestia zeker een toegevoegde waarde op het gebied van duurzaamheid. De gemeente was voorafgaand aan de gebiedsontwikkeling al gecharmeerd van de vele duurzaamheidsprojecten die Vestia al had gerealiseerd, zoals de zeewaterwarmte centrale in Scheveningen en een collectief warmte/koude systeem voor de herstructurering van Spoorwijk. Dit is een van de redenen geweest om Vestia bij deze gebiedsopgave te betrekken. Bij het verdere ontwerp van de gebiedsontwikkeling hebben de gemeente en Vestia afspraken kunnen maken om restwarmte van kassen te gebruiken voor het verwarmen van de nieuwe woningen. Een uiterst duurzame energievoorziening. De twee commerciële ontwikkelaars van Hoogeland deelgebied 2 (AM-Wonen en Bouwhuisen) wilden hier niet aan meewerken en hebben geen intentieovereenkomst getekend. Zij wilden pas nadere afspraken maken als ze er zeker van waren dat het energiesysteem niet meer kosten met zich mee zou brengen dan een traditionele energievoorziening in de woningen.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Marktpartijen zijn hier de laatste jaren ook heel nadrukkelijk mee bezig en doen veelal niet onder voor woningcorporaties.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere / Olympiakwartier)

'Corporaties kijken naar mijn mening ook als ondernemer naar investeringen in duurzaamheid. Duurzaamheidsmaatregelen leveren geen hogere huur op doordat dit (nog) geen punten oplevert volgens het huurpuntensysteem van VROM. Bij koopprojecten kunnen duurzaamheidsmaatregelen worden meegefinancierd middels de hypotheek.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'We zetten inderdaad in op duurzaamheid ook al zorgt dit voor een hogere onrendabele top. Bij deze gebiedsopgave hebben we wel te maken met een pittige grondexploitatie. Er zit een hoge grondprijs onder de woningen. Dit maakt het moeilijk om de lat dan ook nog eens hoog te leggen op het gebied van duurzaamheid. Gemeenten zijn zich hier vaak onvoldoende van bewust. Als er hoge ambities op het gebied van duurzaamheid worden uitgesproken, dan vindt men het raar dat hier ook in de grondprijs rekening mee moet worden gehouden.' (Ed de Groot, Volksbelang Vianen)

'Corporaties hebben op dit gebied een naam hoog te houden en zijn het bijna aan hun stand verplicht om te investeren in duurzaamheid.' (Jan van der Schans, Com'wonen)

'Vestia heeft reeds veel ervaring opgedaan met duurzame energievoorzieningen en duurzaamheidstoepassingen. Doordat de gemeente Naaldwijk (later de gemeente Westland) ook duurzaamheidsdoelstellingen ambieerde voor de gebiedsopgave Hoogeland had Vestia zeker een toegevoegde waarde. In de intentieovereenkomst hebben partijen deze ambitie al opgenomen. Vestia heeft dit waargemaakt doordat een groot deel van de woningen worden aangesloten op restwarmte van aangrenzende kassen. Dit zie ik een marktpartij niet snel doen.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Ik ben behoorlijk teleurgesteld in collega corporaties en vind dat veel corporaties nog behoorlijk achter lopen op dit gebied. Daarnaast zijn er een aantal corporaties waarbij duurzaamheidsmaatregelen blijven hangen in beleidsnota's zonder dat er concrete zaken worden gerealiseerd.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

'Voorlopers op het gebied van duurzaamheid vind je zowel onder corporaties als onder marktpartijen. Ymere loopt hier niet in voorop. Een aantal andere corporaties juist wel.' (Henk Langestraat, Ymere)

Er kan worden geconstateerd dat deze antwoorden wijzigen als het gaat om het geval van de case waar de corporaties bij zijn betrokken:

'Heuvelrug Wonen is zich ervan bewust dat het haar huurders ook op de langere termijn betaalbare woonlasten moet kunnen bieden. De energiekosten gaan hierbij steeds maatgevender worden dan de huurlasten. We hebben nu al een aantal woningen in bezit waarvan de energierekening hoger is dan de huur. Daarom hanteren we als interne beleidsregel om nieuwbouw te realiseren met een EPC-waarde die 25 % lager ligt dan het bouwbesluit. We hebben dan ook al het nodige gerealiseerd op het gebied van duurzaamheid. Zo hebben we als kleine corporatie het grootste aantal aaneengeschakelde PV-panelen op bestaand bezit van Nederland.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

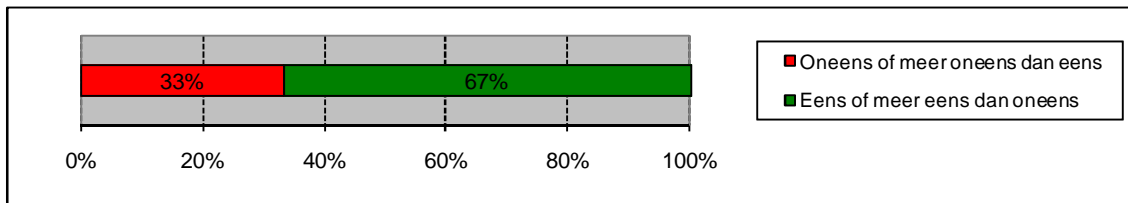
'Duurzaamheid is een belangrijk thema bij de gebiedsopgave Almere Hout-Noord en Ymere heeft zichzelf hoge ambities opgelegd. Het project kan wat dat betreft mogelijk als stimulator werken voor andere projecten van Ymere.' (Henk Langestraat, Ymere)

#### 4.1.9 Veranderende invloed vanuit ministerie van VROM

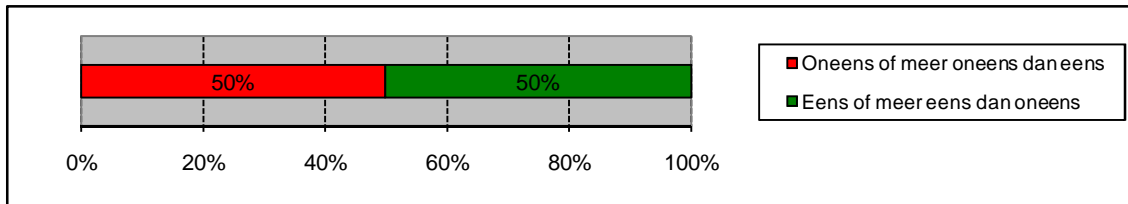
Stelling:

Corporaties zijn onderworpen aan wettelijke bevoegdheden en beperkingen door het ministerie van VROM (middels het BBSH), welke in de loop der tijd kunnen wijzigen. Deze veranderende invloed op de wijze van opereren brengt risico met zich mee wanneer corporaties als samenwerkingspartner fungeren bij een gebiedsontwikkeling.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

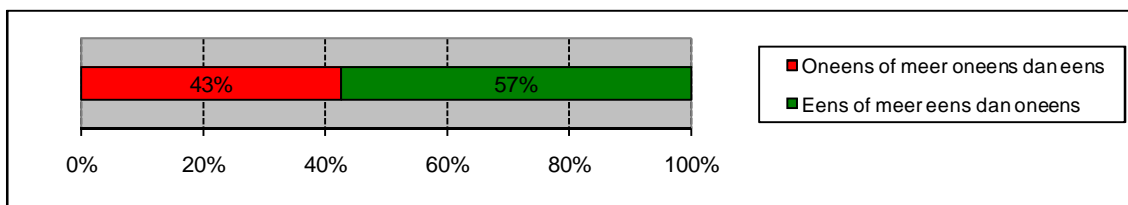


Figuur 4.9-A Risico samenwerking door mogelijke wijzigingen in BBSH gedurende het proces (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

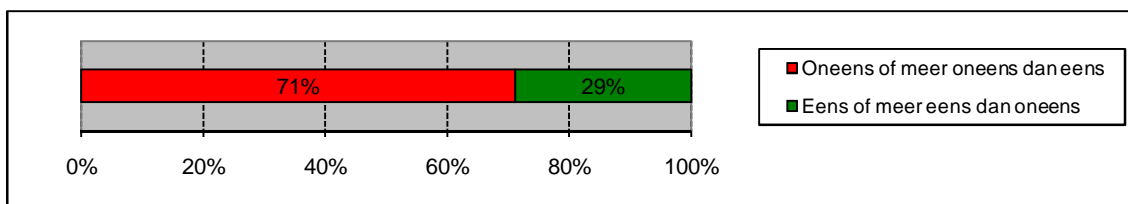


Figuur 4.9-B Risico samenwerking door mogelijke wijzigingen in BBSH gedurende het proces (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.9-AA Risico samenwerking door mogelijke wijzigingen in BBSH gedurende het proces (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.9-BB Risico samenwerking door mogelijke wijzigingen in BBSH gedurende het proces (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'De beperkingen kunnen toenemen waardoor corporaties steeds minder vrijheid van opereren hebben. Corporaties kunnen hierdoor minder aantrekkelijke partners worden als het gaat om integrale gebiedsontwikkeling. Deze situatie is nu echter nog niet aan de orde. Daarnaast kent een gebiedsontwikkeling meer risico's die te maken hebben met regelgeving en wellicht maatgevender zijn. Denk bijvoorbeeld maar aan veranderende regelgeving ten aanzien van (juridische) procedures.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

'Wij hebben er als gemeente last van dat er onzekerheden vanuit (nationale) regelgeving kunnen ontstaan bij woningcorporaties. De discussie over 'wat nu wel' en 'wat nu niet' tot de kerntaken van de corporaties behoort maakt de besluitvorming traag. Door de recente beperkingen door VROM van het gebruik maken van het waarborgfonds voor financieringen heeft De Key zich terug getrokken uit het kantoorprogramma. Het is jammer dat corporaties juist in deze tijd meer beperkingen krijgen opgelegd.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere / Olympiakwartier)

'Eventuele wijzigingen, bijvoorbeeld op het gebied van financieringsmogelijkheden, kunnen risico's met zich meebrengen voor de betrokkenen corporaties bij het Zomerhofkwartier. Dit zeg ik vooral op basis van de huidige financiële positie van beide corporaties. Zowel Com wonen als PWS hebben

niet veel 'vet op het bot'. Hierdoor hebben ze beperktere mogelijkheden om te anticiperen op wijzigingen in de BBSH.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Er zijn altijd bepaalde risico's te benoemen als het gaat om het aangaan van een langdurige samenwerking bij een gebiedsontwikkeling. Een risico door eventuele wijzigingen in het BBSH is hierbij niet maatgevend.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

'De samenwerking met Vestia bij de gebiedsontwikkeling Oosterheem Centrum loopt officieel al vanaf 2004. Voor het tekenen van de samenwerkingsovereenkomst werd er ook al samengewerkt aan deze gebiedsopgave. Gedurende de samenwerking hebben er ongetwijfeld wijzigingen opgetreden in het BBSH. Het heeft Vestia echter op geen enkele manier een minder aantrekkelijke of meer risicovolle partner gemaakt.' (Dick van den Bosch, gemeente Zoetermeer)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Dit speelt inderdaad een rol. De bevoegdheden en beperkingen worden steeds verder aangescherpt. Je kunt hier als corporatie nog maar ten dele op anticiperen door bijvoorbeeld met project BV's te werken. Ook de Raad van Commissarissen krijgt meer zeggenschap wat het opereren van corporaties kan beïnvloeden.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

'Door de maatregelen van de laatste jaren wordt het corporaties door de overheid steeds moeilijker gemaakt zelfstandig te functioneren. De achterliggende gedachte of visie is mij nog steeds niet duidelijk. We worden als corporaties in ieder geval steeds meer belemmerd in onze manier van opereren. Dit kan risico's met zich meebrengen bij een gebiedsontwikkeling.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Deze veranderingen hebben wel invloed, maar deze is volgens mij relatief beperkt. De financiële positie van een corporatie is veel belangrijker dan de 'spelregels'. Echter, als de beperkingen echt groter gaan worden en strenger worden nageleefd dan zal de invloed op de mogelijkheden van gebiedsontwikkelingen groter worden.' (Henk Langestraat, Ymere)

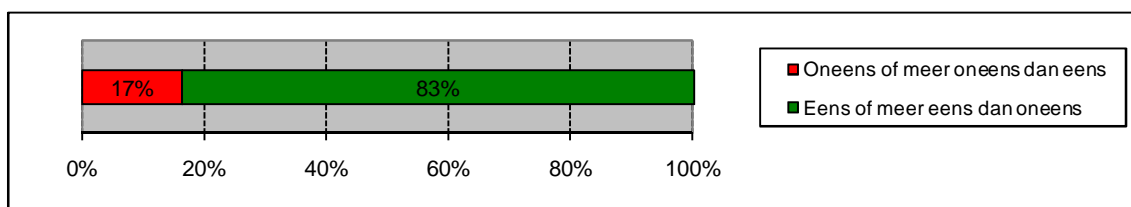
'Elke organisatie of partij heeft met bepaalde risico's te maken. Ook marktpartijen hebben een risico, zij kunnen namelijk failliet gaan. Voor veranderingen in de BBSH geldt bovendien veelal een overgangsregeling waardoor de wijzigingen niet voor lopende projecten gelden.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

#### 4.1.10 Commerciële gebiedsontwikkelingen

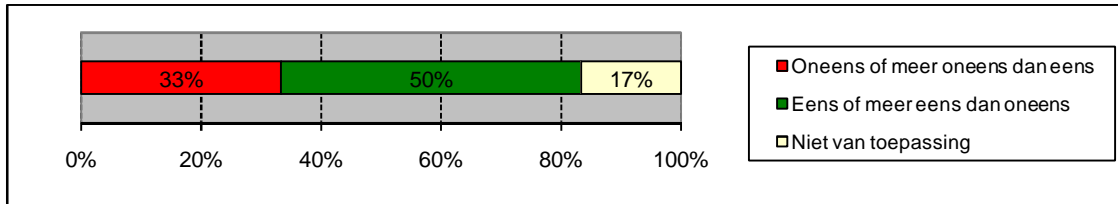
Stelling:

Corporaties hebben weinig toegevoegde waarde als het gaat om gebiedsontwikkelingen met een voornamelijk commercieel karakter zoals winkelcentra en kantoren.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

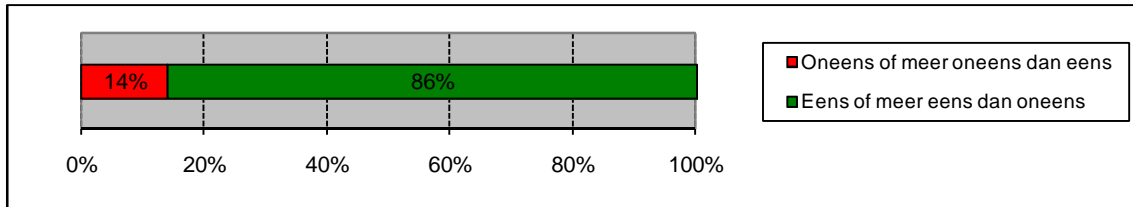


Figuur 4.10-A Weinig toegevoegde waarde bij commerciële gebiedsontwikkelingen (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

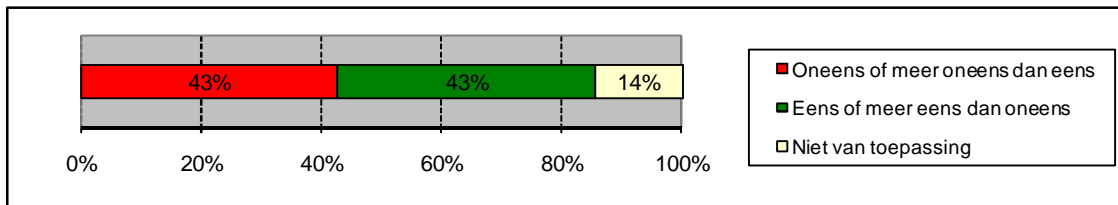


Figuur 4.10-B Weinig toegevoegde waarde bij commerciële gebiedsontwikkelingen (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.10-AA Weinig toegevoegde waarde bij commerciële gebiedsontwikkelingen (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.10-BB Weinig toegevoegde waarde bij commerciële gebiedsontwikkelingen (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Deze expertise zit veel meer bij marktpartijen. Als recent Rotterdams voorbeeld kan ik noemen dat het wijkwinkelcentrum van Lombardijen, een wijk waar Com wonen veel bezit heeft, niet door Com wonen is herontwikkeld, maar door projectontwikkelaar Van De Looy. De vorige colleges hebben hierbij bewust gekozen voor een brede markt oriëntatie aan de voorkant en gekozen voor een ontwikkelaar die elders op dit gebied succesvol was gebleken. Het Zomerhofkwartier kent naast woningen waarschijnlijk ook commerciële ruimte. Het is nog de vraag of Com wonen en PWS voldoende expertise hebben opgebouwd om dit succesvol te herontwikkelen.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

'Corporaties hebben nog heel weinig kennis en expertise als het gaat om winkelcentra of kantoorgebieden. Of ze daarmee ook geen toegevoegde waarde hebben is nog maar de vraag. Wellicht kunnen corporaties hier verfrissend tegen aan kijken en goede ideeën inbrengen bij dit soort gebiedsopgaven....

.....Toch blijkt in het geval van het Olympiakwartier de toegevoegde waarde op dit gebied beperkt. Voor het kantoordeel moet veel externe kennis worden ingehuurd. Bovendien worden vaak weer dingen aangepast doordat men onvoldoende kennis van de kantorenmarkt heeft.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere / Olympiakwartier)

Een toelichting van een vertegenwoordigers van een van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Ik van mening dat corporaties hierbij wel degelijk een toegevoegde waarde kunnen hebben. Vooral als het gaat om gebiedsontwikkelingen met bedrijven of kantoren. Dit zijn nu veelal ontwikkelingen van kaveluitgiftes. Er is weinig samenhang en geen partij die het beheer en onderhoud op zich



neemt waardoor ze relatief snel kunnen verslechteren. Doordat er geen combinatie met woningen wordt gemaakt zijn de gebieden bovendien 's avonds uitgestorven. Het toevoegen van woningen die (deels) in bezit blijven van een corporatie kan naar mijn mening van toegevoegde waarde zijn.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Ik vind dat dit soort ontwikkelingen niet tot onze taak behoren en waar wij ons dan ook verre van moeten houden: 'schoenmaker blijf bij je leest'.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

'Tenzij er sprake is van een duidelijke combinatie met een significante woningbouwopgave, zoals plintfuncties.' (Henk Fokkink, Vestia)

'Als winkels en kantoren overheersen in het programma dan zijn dit soort gebiedsopgaven minder interessant voor corporaties.' (Henk Langestraat, Ymere)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren (met name in het geval van de specifieke case):

'Wellicht zijn wij als corporaties minder goed in het ontwikkelen van de objecten zelf. Echter, wij beschikken over uitgebreide lokale kennis en een lokaal netwerk als het gaat om het Zomerhofkwartier. Wij kunnen goed inschatten welke nieuwe commerciële functies gaan werken op die locatie in de stad en welke niet. Dit geeft ons voor dit gebied wel een toegevoegde waarde als het gaat om dit soort ontwikkelingen.' (Jan van der Schans, Com wonen)

'Corporaties kunnen hierbij wel degelijk een toegevoegde waarde hebben zolang het in combinatie is met een substantieel woningbouwprogramma. De kracht en meerwaarde zit hem juist in het op een goede manier combineren van een woningbouwprogramma enerzijds, en het programma van winkels en/of kantoren anderzijds. Olympiakwartier is hier een goed voorbeeld van.' (Albert Ravestein)

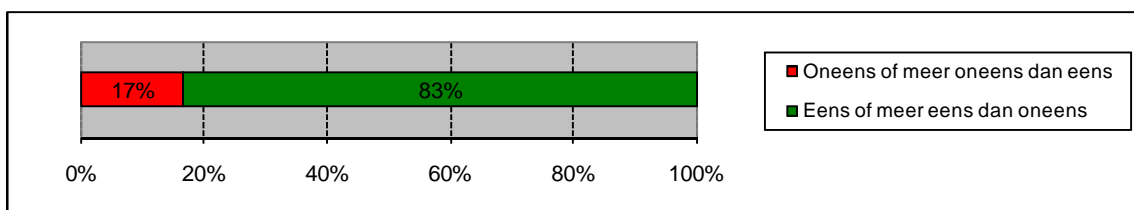
'In Oosterheem Centrum is het commerciële winkelprogramma door ING Real Estate ontwikkeld. Zij hebben duidelijk expertise in winkelcentra en het goed functioneren daarvan. Toch heeft Vestia een toegevoegde waarde gehad, namelijk door programma te realiseren dat een nuttige aanvulling vormt op het winkelprogramma. Vestia richt zich hierbij vooral op voorzieningen zoals een gezondheidscentrum, een bibliotheek en een kinderdagverblijf. Dit zijn huurders die voor ING of een belegger wellicht niet zo interessant zijn, maar het winkelcentrum wel compleet maken.' (Paul Duyts, Vestia)

#### 4.1.11 Gebiedsopgaven met woningen in het exclusieve segment

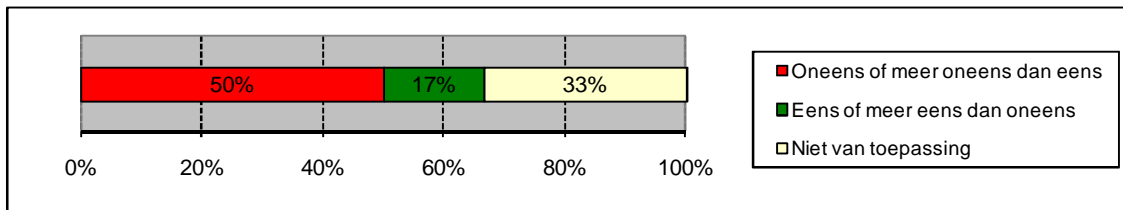
Stelling:

Corporaties zijn minder geschikt voor gebiedsontwikkelingen met veel woningen in het duurdere of exclusieve segment.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

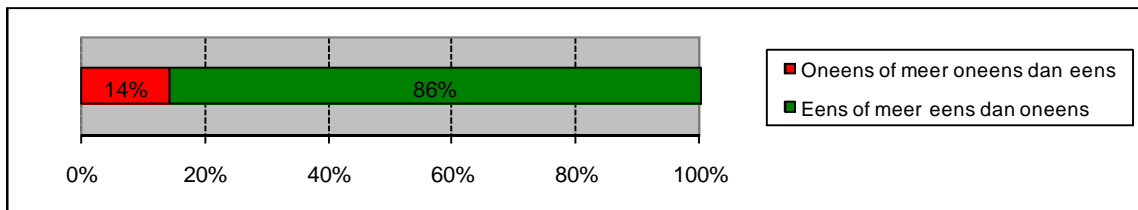


Figuur 4.11-A Minder geschikt voor gebiedsopgaven met veel woningen in exclusieve segment (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

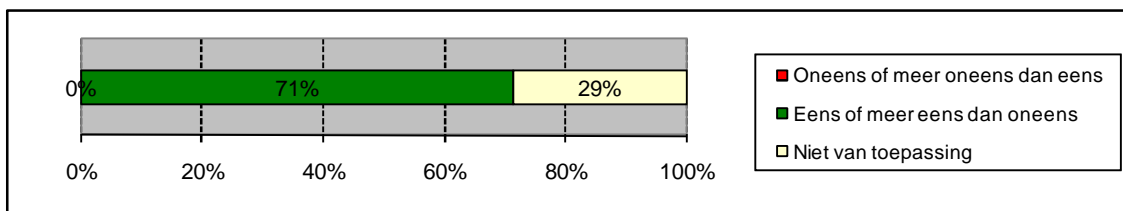


Figuur 4.11-B Minder geschikt voor gebiedsopgaven met veel woningen in exclusieve segment (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.11-AA Minder geschikt voor gebiedsopgaven met veel woningen in exclusieve segment (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.11-BB Minder geschikt voor gebiedsopgaven met veel woningen in exclusieve segment (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Voor het exclusieve segment moet je het product ook echt exclusief maken. Dit vraagt om een commerciële mentaliteit en drive in de breedte van de organisatie. Dit nog lastig voor de meeste corporaties.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

'Een combinatie van dure woningen en sociale woningen is naar mijn idee wel denkbaar. Maar de dure woningen moeten hierbij dan niet overheersen.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Door de grootte van het gebied en het aantal te realiseren woningen (ca 3.000 door Ymere) worden er ook veel koop- en vrije sector huurwoningen gerealiseerd (70 %). Circa 1.000 woningen hebben een VON-prijs van boven de € 300.000,-. Blijkbaar is een corporatie als Ymere in staat ook dit soort gebiedsopgaven te ontwikkelen.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

'De vraag is natuurlijk wat je onder 'veel' verstaat, maar in dit gebied komen ook dure woningen. Doordat hier vanuit de corporatie over wordt nagedacht ontstaat er een combinatie van sociale huurwoningen en dure woningen. Hierdoor kun je als gemeente je sociale doelstellingen bereiken en toch marktconforme grondprijzen behalen.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

'In tegenstelling tot gebieden met winkels of kantoren denk ik dat corporaties prima een opgave met veel dure woningen aankunnen. Het product verschilt niet significant met de voor hen gangbare huurwoningen.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere / Olympiakwartier)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Dan praat je echt over woningen van meer dan vijf ton. Ik vind inderdaad dat corporaties zich daar niet mee bezig moeten houden. Wij doen dit dan ook niet.' (Ed de Groot, Volksbelang Vianen)

'Dit is niet onze primaire doelgroep. Hooguit een aantal duurdere woningen ter compensatie van de onrendabele investering in de sociale huurwoningen.' (Paul Duyts, Vestia)

Een toelichting van een vertegenwoordiger van een van de betrokken corporaties die het met de stelling 'meer oneens dan eens' was:

'Meer oneens, al moet er wel worden opgepast met de term 'veel'. De primaire focus van corporaties zijn sociale huurwoningen voor de minder draagkrachtige doelgroep. Koopwoningen zijn hard nodig om de onrendabele investering in de sociale huurwoningen te compenseren. Dit kunnen ook dure woningen betreffen als de locatie dit mogelijk maakt. In Amsterdam Buitenveldert hebben we bijvoorbeeld ook vrije kavels uitgegeven om de onrendabele investering van sociale huurwoningen te compenseren. Echter, als dit gaat om grote hoeveelheden koopwoningen in voornamelijk het dure of exclusieve segment, dan is dit een minder geschikt opgave voor een corporatie.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

#### 4.1.12 Recapitulatie: de inhoudelijke toegevoegde waarde onderzocht

##### Langdurige aanwezigheid

De meest duidelijk bevestigde inhoudelijke toegevoegde waarde door zowel vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten als de betrokken corporaties betreft de 'langdurige aanwezigheid'. Zowel in algemene zin als in het geval van de betreffende case bevestigen nagenoeg alle ondervraagden dat de langdurige aanwezigheid van corporaties bij een gebied een toegevoegde waarde geeft.

##### Brede productdifferentiatie

Gemeenten (5 van de 6) en corporaties (6 van de 7) zijn het er over eens dat corporaties een toegevoegde waarde hebben bij gebiedsontwikkelingen door hun potentie om een brede productdifferentiatie te realiseren binnen het gebied. In het geval van de cases loopt de verhouding binnen de corporaties iets terug naar 5 van de 7. Een te groot commercieel programma blijkt hiervoor de oorzaak.

Ook als het gaat om het mengen van huur en koopwoningen zien zowel de gemeenten (5 van 6) als de corporaties (6 van de 7) een toegevoegde waarde voor corporaties. Uit de toelichting op de antwoorden blijkt dat dit vooral tot uitdrukking komt door de bewuste en weldoordachte keuzes die corporaties hierbij maken en dat er lering is getrokken uit het verleden.

##### Marktgerichte woonmilieus

Meer verdeeldheid ontstaat er als het gaat om in hoeverre corporaties in staat zijn om, op basis van expertise, marktgerichte (gewilde) woonmilieus te ontwikkelen. Van de gemeenten is 67 % (4 van de 6) van de ondervraagden van mening dat corporaties hier (nog) niet toe in staat zijn en hiervoor meer externe deskundigheid moeten inhuren dan marktpartijen. In het geval van de cases gaat dit percentage van 67 % (4 van de 6) naar 50 % (3 van de 6) hetgeen de verdeeldheid tussen de verschillende gemeenten bevestigt. Van de corporaties is 86 % (6 van de 7) van mening dat corporaties in algemene zin in staat zijn om marktgerichte woonmilieus te ontwikkelen. Dit percentage wordt zelfs 100 % (7 van de 7) als het gaat om de betreffende cases. Wel vindt 57 % (4 van de 7) van de ondervraagden corporaties dat corporaties in algemene zin meer behoefte hebben aan externe deskundigheid op dit gebied dan marktpartijen. Maar als het gaat om de betreffende cases is nog maar 29 % (2 van de 7) deze mening toe gedaan.

##### Expertise grondexploitatie

In algemene zin zijn zowel de gemeenten (4 van de 6) als de corporaties (6 van de 7) van mening dat als corporaties expertise hebben in de grondexploitatie, dit een toegevoegde betekent voor nieuwe gebiedsontwikkelingen. Opvallend is dat 71 % (5 van de 7) van de corporaties deze mening ook is toegedaan als het gaat om de betreffende case, terwijl 83 % (5 van de 6) van de gemeenten aangeeft dat dit 'niet van toepassing' is. Dit is te verklaren doordat de corporaties van mening zijn

dat ze, ondanks dat ze bij de betreffende case niet in de grondexploitatie verrichten, op basis van hun expertise een toegevoegde waarde hebben met name op het gebied van afstemming van de vastgoedexploitatie op het bouw- en woonrijp maken.

#### Goede balans ruimtelijke kwaliteit – marktkwaliteit

In algemene zin zijn zowel gemeenten (5 van de 6) als corporaties (6 van de 7) van mening dat corporaties een goede balans weten te vinden tussen de ruimtelijke kwaliteit en de marktkwaliteit van de gebiedsontwikkeling. Als het gaat om de betreffende cases blijft deze verhouding voor de corporaties gelijk. Die van de gemeenten daalt echter naar 3 van de 6. Er wordt in aantal gevallen getwijfeld of de corporaties door de complexiteit van de opgave wel voldoende marktkwaliteit weten te creëren.

#### Investeren in duurzaamheid en energiezuinigheid

De meningen zijn enigszins verdeeld als het gaat om de stelling dat corporaties, meer dan marktpartijen, eerder geneigd zijn te investeren in duurzaamheidsconcepten en energiezuinigheid. Van de gemeenten is 67 % (4 van de 6) het eens met de stelling zowel in algemene zin als in het geval van de cases. De corporaties zijn in algemene zin iets minder positief: 57 % (4 van de 7) is het met de stelling eens. Als het gaat om de betreffende gebiedsontwikkelingen stijgt dit percentage echter behoorlijk naar 86 % (6 van de 7).

#### Risico's door mogelijke wijzigingen BBSH

Er wordt verschillend gereageerd over de (grootte van de) risico's op de samenwerking tussen gemeente en corporatie bij een gebiedsontwikkeling ten gevolge van mogelijke wijzigingen in de BBSH gedurende de samenwerking. Van de gemeenten is 67 % (4 van de 6) van mening dat er sprake is van een zekere mate van risico. Dit percentage daalt naar 50 % (3 van de 6) als het gaat om de betreffende cases. Van de corporaties is 57 % (4 van de 7) in algemene zin van mening dat er sprake is van een bepaald risico. Dit percentage daalt echter naar 29 % (2 van de 7) als het gaat om de betreffende cases. Het vertrouwen in 'eigen kunnen' en de relatie met de betreffende gemeente spelen hierbij een belangrijke rol.

#### Weinig toegevoegde waarde commerciële gebiedsontwikkeling

De gemeenten en corporaties reageren vergelijkbaar als het gaat om de toegevoegde waarde van corporaties bij gebiedsontwikkelingen met een voornamelijk commercieel karakter zoals winkelcentra en kantoren. In algemene zin zijn zowel gemeenten (5 van de 6) als corporaties (6 van de 7) van mening dat corporaties hierbij weinig toegevoegde waarde hebben. In het geval van de betreffende cases dalen deze verhoudingen naar 3 van de 6 (gemeenten) en 3 van de 7 (corporaties). In de toelichting komt naar voren dat onder andere het goede lokale netwerk van corporaties en een juiste programmaverhouding hierbij een rol spelen.

#### Minder geschikt voor gebiedsopgaven met woningen in het exclusieve segment

Zowel gemeenten (5 van de 6) als corporaties (6 van de 7) zijn van mening dat corporaties minder geschikt zijn voor gebiedsontwikkelingen met veel woningen in het duurdere of exclusieve segment. Weinig corporaties veranderen van mening als het gaat om de betreffende cases (5 van de 7). Bij de gemeenten daalt de verhouding naar 3 van de 6. Verschillende interpretaties van de begrippen 'duur' en 'veel' kan hier een verklaring voor zijn.

## Casestudie Oosterheem Centrum en de 'inhoudelijke toegevoegde waarde'

### Langdurige aanwezigheid

Vestia ontwikkelt in Oosterheem Centrum sociale huurwoningen voor senioren, vrije sector huurwoningen, zorgwoningen en bedrijfsruimten / voorzieningen verdeeld over twee complexen. Beide complexen zijn volledig in eigendom van Vestia. Alle verschillende producten zijn ontwikkeld op basis van een vijftigjarige exploitatie berekening. Dit betekent dat Vestia Zoetermeer, als verantwoordelijk woonbedrijf van Vestia voor dit gebied, de complexen vanaf de oplevering vijftig jaar zal beheren en onderhouden. Dit impliceert de langdurige betrokkenheid van Vestia bij de complexen en bij het gebied.

De langdurige betrokkenheid wordt verstrekt door de keuze van Vestia voor diverse plintfuncties. Als men langdurig prettig wil wonen in een wijk moeten er in een centrum niet alleen winkels, maar ook voorzieningen zoals een gezondheidscentrum, een kinderdagverblijf en een bibliotheek aanwezig zijn. Een nog specifiek voorbeeld die gerelateerd kan worden aan de langdurige betrokkenheid van Vestia bij het gebied is de ontwikkeling van een wijkpost in een van de complexen. De wijkpost wordt gehuurd door de gemeente Zoetermeer en biedt werk- en vergaderruimte aan wijkagenten en welzijnmedewerkers. De wijkpost is het aanspreekpunt van de gemeente, politie en welzijn in de wijk. Eén werkruimte in de wijkpost wordt gehuurd door Vestia Zoetermeer zelf ten behoeve van de complex- en wijkbeheerder. Hierdoor heeft ook Vestia een rechtstreeks aanspreekpunt in de wijk en is haar langdurige aanwezigheid verankerd. De positie van de wijkpost is in de ontwikkeling zo dicht mogelijk nabij het station van de randstadrail gesitueerd. Zodoende is een sociale controle op en rond het station voor een belangrijk deel gewaarborgd.

### Balans marktkwaliteit – ruimtelijke kwaliteit

Een goede balans tussen de marktkwaliteit en de ruimtelijke kwaliteit heeft vanaf de initiatief fase op de agenda gestaan bij de gebiedsontwikkeling Oosterheem Centrum. Zo is in de tussen gemeente en samenwerkende partijen Centrumplan-Noord Oosterheem overeengekomen randvoorwaarden van december 2004 opgenomen dat 'de openbare ruimte een kwaliteitsniveau dient te bereiken vergelijkbaar met het winkelcentrum Parade in Nootdorp'. Hierdoor wordt er, ook voor het niveau van de architectuur, verwezen naar een recent opgeleverde referentie ontwikkeling van ING Real Estate.

Deze ambitie wordt gewaarborgd tijdens het proces in de ontwikkelteam overleggen en specifieke architecten overleggen. In het laatst genoemde overleg vindt specifieke afstemming plaats tussen de architect van Vestia (Hendriks-Schulten architecten), de architect van de marktpartijen (Soeters-Van Eldonk architecten) en de supervisor namens de gemeente die tevens verantwoordelijk is voor het openbaar gebied (Bureau Wissing). In het verslag van een architectenoverleg in augustus 2007 is nog op te maken dat alle partijen nadrukkelijk de insteek hebben een hoge mate van ruimtelijke kwaliteit te bewerkstelligen. Er wordt uitvoerig gesproken over het soort openbare verlichting en de marktpartijen spreken zich uit tegen een donkere klinker voor de openbare ruimte uit angst voor een te sombere uitstraling van het gebied. Zowel in de openbare ruimte, als in de plint van de gebouwen van Vestia en de marktpartijen wordt natuursteen toegepast.

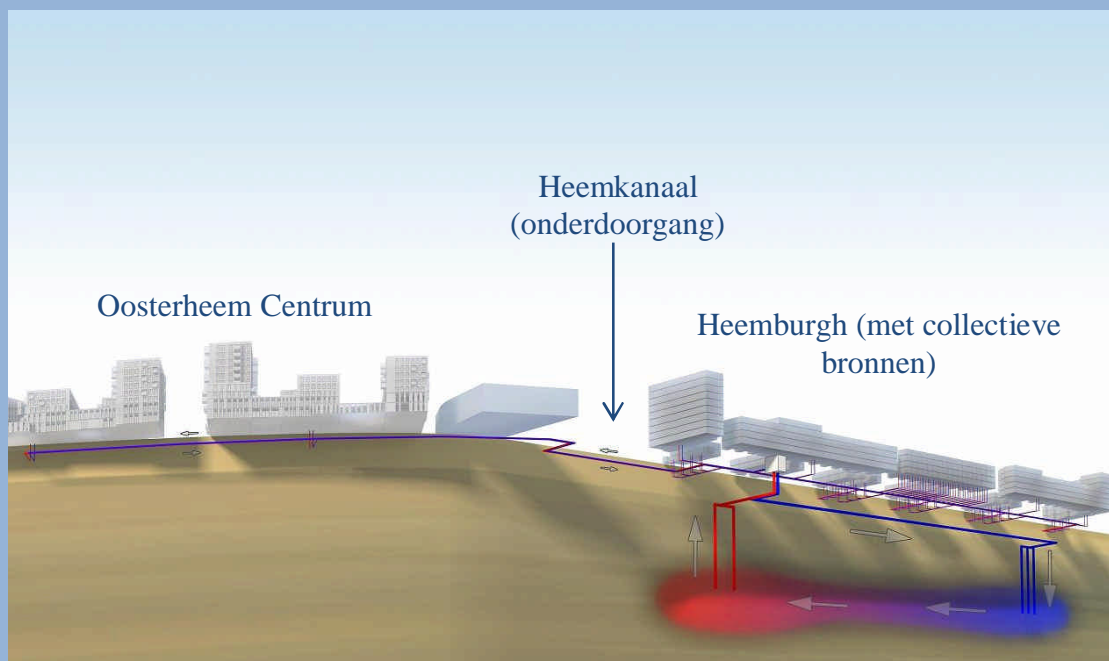
De verslagen krijgen een andere strekking als de bouwkosten steeds hoger oplopen ten gevolge van prijsstijgingen en een overspannen aannemersmarkt. Zo is in een ontwikkelteam verslag van januari 2008 terug te lezen dat de marktpartijen in verband met de financiële haalbaarheid zijn genooddaakt 'detailaanpassingen, materiaalwijzigingen, minder draaiende delen, en de verhouding open/dichte gevel etc.' door te voeren.

Vestia heeft ook te kampen met de stijgende bouwkosten die tussen 2005 (ten tijde van het grondbod) en 2008 met meer dan 20 % zijn gestegen, terwijl de stijging van de huuropbrengsten van de woningen de bedrijfsruimten hier maar een fractie van is. Vestia kan een aantal optimalisaties doorvoeren maar dient hierbij altijd rekening te houden met de waarde van het gebouw op de lange termijn. Als voorbeeld kan het natuursteen worden genoemd. Vervangen door een goedkoper materiaal levert een bezuiniging op. Maar natuursteen is wel een uiterst duurzaam materiaal voor een gebouw dat vijftig jaar onderhouden moet worden en zijn architectonische kwaliteit moet behouden. Dit soort aanpassingen zijn derhalve niet doorgevoerd. In augustus 2008 heeft Vestia het totale project opnieuw doorgerekend en hierbij bij uitzondering een hogere onrendabele top op de huurwoningen geaccepteerd.



### Investerings in duurzaamheidsconcepten en energiezuinigheid

Het gebied Oosterheem Centrum wordt aan de noordwest zijde begrenst door het Heemkanaal. Aan de andere zijde van het Heemkanaal heeft Vestia in 2005 het project Heemburgh opgeleverd. Dit project bestond uit 222 huurwoningen (appartementen en een aantal grondgebonden woningen). Onderdeel van dit project betrof een collectief duurzame energiesysteem die de woningen van warmte, warmwater en koeling voorziet. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van warmte en koude opslag in de bodem op circa 120 meter diepte. Ten tijden van de ontwikkeling in 2002 was dit, in collectieve vorm, nog niet eerder in Nederland toegepast. De collectieve bronnen en het centrale pomphuis zijn tijdens de ontwikkeling van Heemburgh gedimensioneerd op de woningen van het project én de ontwikkeling van Vestia in Oosterheem Centrum. Via een gestuurde boring onder het Heemkanaal door worden de complexen op het collectieve systeem aangesloten. In de gebouwen in Oosterheem Centrum zijn techniek ruimten voorzien met collectieve warmtepompen waar de warmte en koeling voor de woningen en bedrijfsruimten wordt geproduceerd. De koelbehoefte van de bedrijfsruimten zorgt mede voor de regeneratie van de bodemwarmte zodat deze niet te vroeg 'op' raakt. De woningen en bedrijfsruimten krijgen geen gasaansluiting waardoor er minder grondstoffen worden gebruikt voor de energiebehoefte. Daarnaast zorgt het systeem voor aanzienlijke CO<sub>2</sub> reductie gedurende de vijftigjarige exploitatie van de gebouwen door Vestia.



Figuur 4.12 Het principe schema van het collectieve duurzame energiesysteem voor de ontwikkelingen Heemburgh en Oosterheem Centrum van Vestia

In 2005 heeft de gemeente Zoetermeer een tender uitgeschreven voor het aanleggen en exploiteren van een vergelijkbaar collectief energiesysteem voor een te ontwikkelen bedrijvenstrook in Oosterheem (nabij het centrum) en de ontwikkeling van de marktpartijen in Oosterheem Centrum (woningen en winkels). De marktpartijen kunnen echter niet worden verplicht tot afname van de duurzame energie. Uit de verslagen van ontwikkelteamoverleggen van maart en april 2005 is op te maken dat de marktpartijen vasthouden aan de bouwbesluiten en kiezen voor een traditioneel energiesysteem. De uitgeschreven tender vindt uiteindelijk alleen doorgang voor de ontwikkeling van de bedrijvenstrook.

## 4.2 De financiële toegevoegde waarde onderzocht

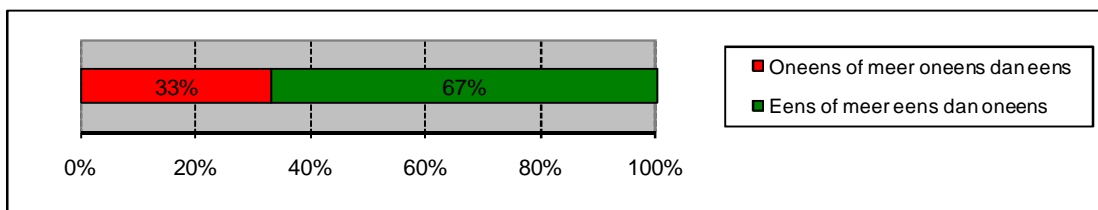
De resultaten van het onderzoek met betrekking tot de stellingen over de financiële toegevoegde waarde van corporaties bij gebiedsontwikkeling worden hierna per stelling gepresenteerd en toegelicht.

### 4.2.1 Financieringsmogelijkheden

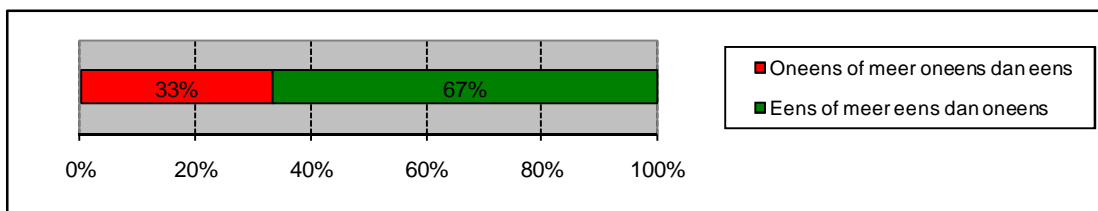
Stelling:

De goede financieringsmogelijkheden van corporaties maken hen aantrekkelijke partners bij gebiedsontwikkelingen.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

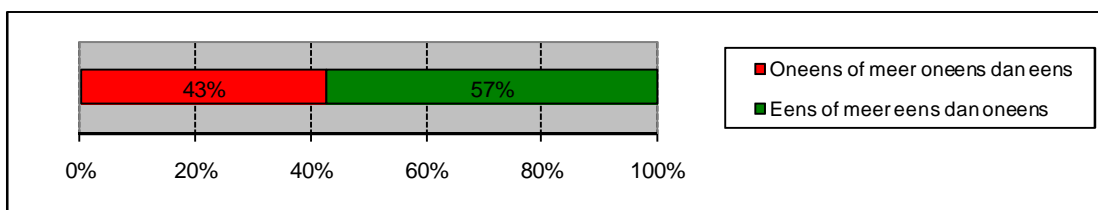


Figuur 4.13-A Goede financieringsmogelijkheden corporaties (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

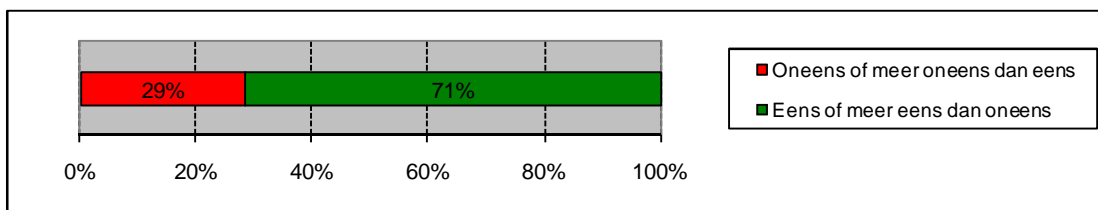


Figuur 4.13-B Goede financieringsmogelijkheden corporaties (in het geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.13-AA Goede financieringsmogelijkheden corporaties (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.13-BB Goede financieringsmogelijkheden corporaties (in het geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Een goede solvabiliteit en liquiditeit is belangrijk voor het aangaan van afspraken met betrekking tot gebiedsontwikkeling. Voor de meeste corporaties geldt dit nog.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

'De goede financiële positie van Vestia was een belangrijk criterium voor de gemeente voor het aangaan van de samenwerking. Het is ook zeker een toegevoegde waarde gebleken omdat Vestia de gronden heeft verworven toen de gemeente daar om politieke redenen niet toe in staat was.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

'Volksbelang Vianen had een sterke financiële positie en sprak de ambitie uit te willen investeren. Dit maakte hen voor de gemeenteraad een aantrekkelijke partner voor dit gebied.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Ca 1,5 jaar geleden had ik hier nog 'eens' op geantwoord. Echter, door een aantal overheidsmaatregelen, zoals de verplichting tot betalen van vennootschapbelasting en recent nog het beperken van de financieringsmogelijkheden via het waarborgfonds, is hun financiële positie behoorlijk verslechterd. Daarnaast hebben de corporaties in grote steden nog eens te maken met tegenvallende verkoop van nieuwbouwwoningen in de herstructureringswijken, wat hun liquiditeit aanzienlijk heeft verslechterd.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

'Dit is lange tijd het geval geweest, maar corporaties hebben het momenteel financieel erg lastig. Ze kampen met onverkochte woningen van recente projecten, met name in de herstructureringswijken, en hebben de vennootschapbelasting voor hun kiezen gekregen. Daarnaast heeft Stadgenoot flink moet afschrijven op hun bestaande woningvoorraad. Dit alles maakt dat het voor corporaties moeilijk is, of wordt, om nieuwe projecten te financieren. Vooral op het niveau van gebiedsontwikkeling.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere / Olympiakwartier)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Al wordt het financieren ook voor corporaties steeds lastiger door de financiële crisis en overheidsmaatregelen. Toch ben ik van mening dat corporaties, en in zekere mate ook institutionele beleggers, een stuk betere financieringsmogelijkheden hebben voor gebiedsontwikkelingen dan bijvoorbeeld projectontwikkelaars.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

'Al ligt dit wel aan de financiële positie van de betreffende corporatie. Dé corporatie is hiervoor dan ook niet of nauwelijks te definiëren. Door de transparantie binnen de sector is de financiële positie van een corporatie gemakkelijk na te gaan. Als deze sterk is, ben ik het eens met de stelling.' (Henk Fokkink, Ceres projecten)

'De gebiedsontwikkeling Oosterheem Centrum is opgestart op basis van een gezamenlijk groundbod van Vestia en de marktpartijen. De grondkosten worden pas verrekend bij de start van de bouw. Voor de 340 koopappartementen werd door de marktpartijen een belegger gezocht. Doordat dit niet lukte kon het project voor hen niet worden gefinancierd en werden de afzetrisico's te groot. De grondtransactie moest worden uitgesteld. Vestia had geen financieringsproblemen voor haar deel van de gebiedsontwikkeling. Uiteindelijk zijn de 340 koopappartementen van de marktpartijen afgenomen door een andere Zoetermeerse corporatie, namelijk De Goede Woning. Dit zegt iets over de goede financieringsmogelijkheden van corporaties.' (Paul Duyts, Vestia)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Dit is anno 2010 genuanceerder geworden dan een paar jaar geleden. Wij moeten nu ook op de markt lenen en lopen daarbij tegen dezelfde beperkingen aan als marktpartijen. Voor de sociale huurwoningen kan nog wel tegen gunstige voorwaarden worden geleend, maar deze woningen vormen slechts een deel van het gebied. Een grote corporatie zal nog wel altijd gemakkelijker

kunnen financieren dan een relatief kleine ontwikkelaar. Door de grootte van onze corporatie ben ik het in het specifieke geval van de gebiedsontwikkeling Almere Hout-Noord dan ook 'meer eens dan oneens' met de stelling.' (Henk Langestraat, Ymere)

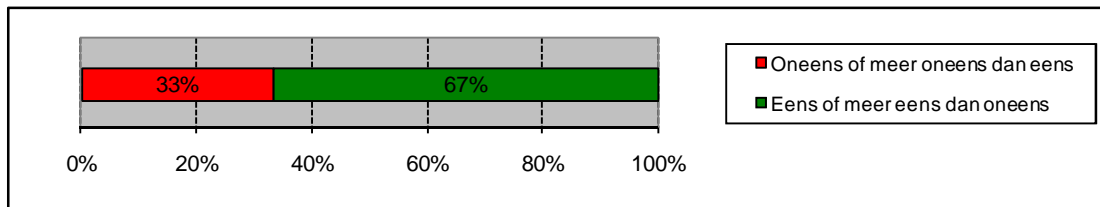
'Als het gaat om een samenwerking met een gemeente heeft de corporatie op dit gebied geen toegevoegde waarde als er in een pps vorm wordt samengewerkt. In de bv / cv samenwerking die wij met de gemeente hebben opgezet is de garantstelling door de gemeente veel belangrijker dan die van ons voor de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG). Voor een corporatie zijn commerciële financiële instellingen vaak nog interessanter om scherp te lenen dan de BNG.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

#### 4.2.2 Stabiele partner bij verslechterende marktomstandigheden

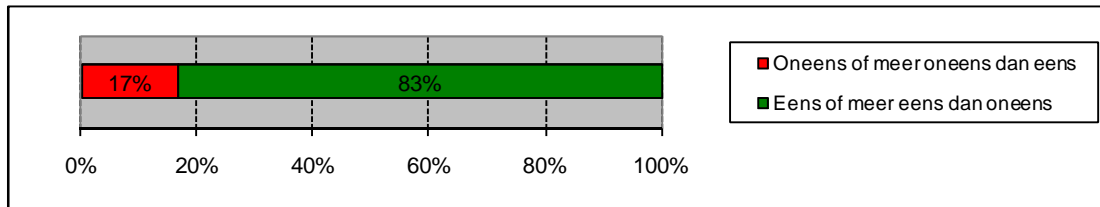
Stelling:

Corporaties zijn bij verslechterende marktomstandigheden gedurende het proces van de gebiedsontwikkeling een stabiele partner.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

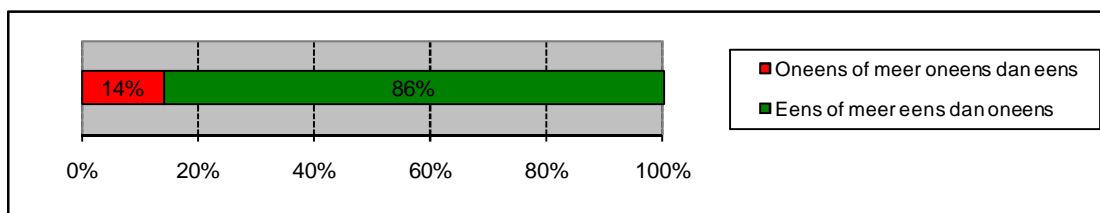


Figuur 4.14-A Stabiele partner bij verslechterende marktomstandigheden (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

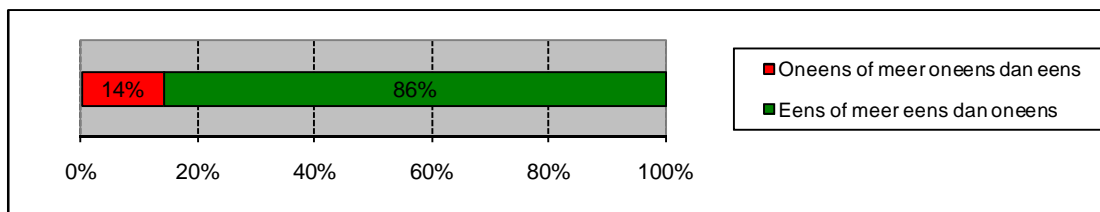


Figuur 4.14-B Stabiele partner bij verslechterende marktomstandigheden (in het geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.14-AA Stabiele partner bij verslechterende marktomstandigheden (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.14-BB Stabiele partner bij verslechterende marktomstandigheden (in het geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Volksbelang stond er voor de crisis, en verslechterende markt, financieel goed voor. Hierdoor weet je als gemeente dat de corporatie wel tegen een stootje kan en een stabiele partner vormt.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

'Ondanks dat de gebiedsontwikkeling veel koopwoningen kent, en de markt behoorlijk is verslechterd door de financiële crisis, wordt er toch gestart met de eerste fase conform de planningsafspraken. De bouwvergunning heeft Vestia inmiddels ingediend. Een naast gelegen gebied zou gelijktijdig ontwikkeld worden door AM Wonen en Bouhuisen. Een bouwvergunningsaanvraag lijkt hier echter nog ver weg door ondermeer nieuwe discussies over gemaakte afspraken.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

'Een marktpartij wil bij verslechterende omstandigheden al snel dingen ter discussie stellen of wil tijd om alternatieven te onderzoeken. Vervolgens komt men dan na een jaar vertellen dat het niet gelukt is. Dat heb ik bij een corporatie nog nooit meegemaakt.' (Dick van den Bosch, gemeente Zoetermeer)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Door de veranderende omstandigheden voor corporaties hebben ook zij het moeilijk gekregen. Ik zie in de wijze van opereren bij verslechterende marktomstandigheden niet verschil tussen corporaties en marktpartijen.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere / Olympiakwartier)

'Ook corporaties trekken zich, net als marktpartijen, steeds meer terug uit lopende ontwikkelingen omdat het voor hen financieel niet meer te verantwoorden is. Er zijn diverse projecten gestagneerd doordat corporaties het ook laten afweten....

....Echter, specifiek voor deze case houdt Ymere, ondanks hun verslechterde financiële positie, zich aan gemaakte afspraken en maakt geen terugtrekkende bewegingen. Binnen de organisatie is er prioriteit gegeven aan deze gebiedsontwikkeling.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'IJburg is hiervoor een goed voorbeeld vind ik. De ontwikkeling stagneerde op een gegeven moment volledig. De corporaties zijn toen wel gaan bouwen. De marktpartijen volgden pas enige tijd later toen de markt weer was aangetrokken.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

'Corporaties kunnen in principe niet omvallen. Bij faillissement worden corporaties overgenomen door een andere corporatie. Daarnaast zullen corporaties door een hun langdurige relatie met de gemeente niet snel de boeken van de gebiedsontwikkeling opnieuw willen opengooien bij verslechterende omstandigheden.' (Jan van der Schans, Com wonen)

'Corporaties krijgen met gebiedsontwikkeling wel met trajecten te maken waarbij je ook de effecten van een slechtere markt om je oren krijgt. Als het heel lang slecht blijft gaan kan dit ook corporaties opbreken. Maar corporaties hebben wel een lange adem.' (Ed de Groot, Volksbelang Vianen)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'In Amsterdam hebben ook corporaties zich terug getrokken uit projecten en zijn dus een minder stabiele partner geworden.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

'De ontwikkeling Olympiakwartier heeft behoorlijke financiële risico's die gedurende het proces van de gebiedsontwikkeling voor ons groter zijn geworden door verslechterde marktomstandigheden. Door slechtere financieringsmogelijkheden moeten ook wij keuzes maken. Als Amsterdamse

corporatie hebben wij veel aandacht nodig voor de verschillende Amsterdamse projecten in bijvoorbeeld herstructureringswijken. Deze hebben soms een hogere prioriteit dan de ontwikkeling van het Olympiakwartier in Almere.’ (Albert Ravestein, Stadgenoot)

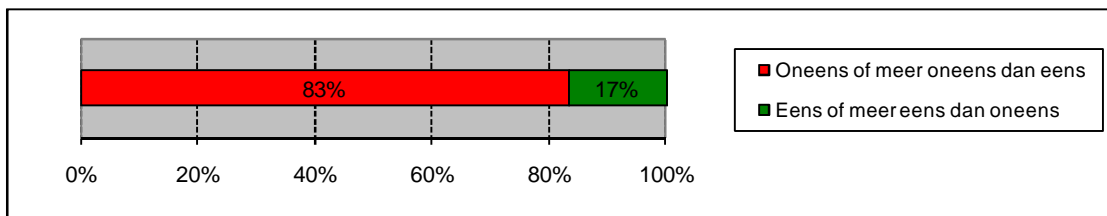
#### 4.2.3 Risicomanagement en negatieve publiciteit

##### Stelling

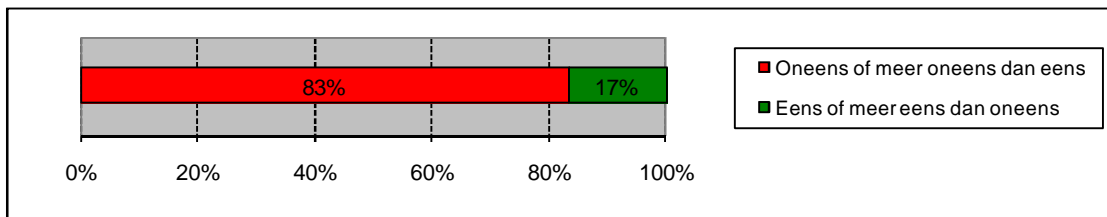
Een aantal corporaties heeft de afgelopen jaren in negatieve zin het nieuws gehaald rondom grove fouten op het gebied van risicomanagement en kostenbeheersing.

A. Dit maakt corporaties in algemene zin een minder aantrekkelijke partner bij gebiedsontwikkeling.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

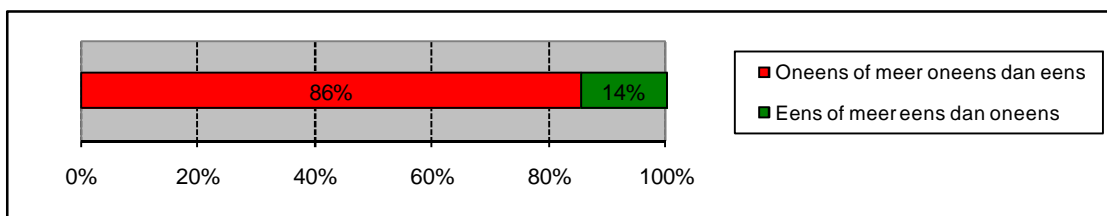


Figuur 4.15-A Minder aantrekkelijke partner door negatieve publiciteit (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

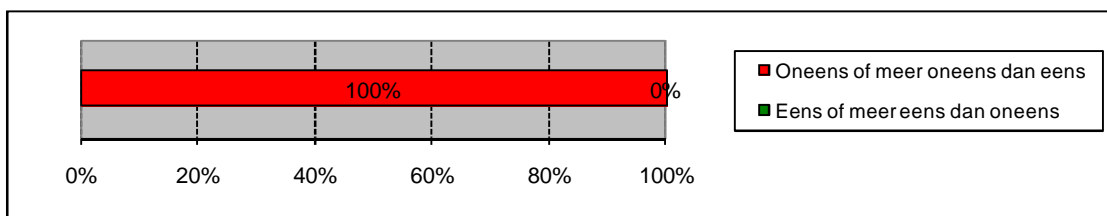


Figuur 4.15-B Minder aantrekkelijke partner door negatieve publiciteit (in het geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.15-AA Minder aantrekkelijke partner door negatieve publiciteit (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.15-BB Minder aantrekkelijke partner door negatieve publiciteit (in het geval van de case), resultaten corporaties (n=7)



Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een toelichting van een vertegenwoordiger van een betrokken gemeente die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' was:

'Door het nieuws over grote kostenoverschrijdingen bleken een aantal corporaties er ook financieel niet goed voor te staan. Hier wordt nu meer op gelet door de gemeente als het gaat om het beoordelen van corporaties. Ook PWS, en in mindere mate Com'wonen, staat er niet heel goed voor. Hier wordt naar gekeken als het gaat om aangaan van samenwerkingen en verplichtingen. Daarnaast wordt er kritischer gekeken of de gebiedsontwikkeling wel past bij de overige verantwoordelijkheden van de corporatie. Als het beheer en de leefbaarheid in de wijken van de corporatie te wensen over houdt, zal er een houding zijn van 'hou je eerst daar maar mee bezig voordat je aan nieuwe gebiedsopgaven gaat beginnen'.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Dit zijn incidenten. Iedereen maakt fouten. De goede resultaten hoor je helaas bijna nooit.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

'Dit zijn incidenten die worden uitvergroot door de media. Wij zijn hier niet van de Telegraaf en kunnen corporaties objectief beoordelen.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Er is door de vertegenwoordigers van de corporaties nauwelijks 'eens' of 'meer eens dan oneens' op deze stelling geantwoord. Er is dan ook geen nadere argumentatie beschikbaar.

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Er zijn 430 corporaties in Nederland. Hiervan zijn er misschien vijf negatief in het nieuws geweest. Dit maakt corporaties dus niet automatisch minder aantrekkelijke partners voor gebiedsopgaven. Gemeenten zijn professioneel genoeg om dit objectief te kunnen beoordelen.' (Jan van der Schans, Com'wonen)

'Slecht nieuws verkoopt altijd goed. Er staat elke week wel iets in de krant. Ook over projectontwikkelaars en de vastgoedwereld wordt het nodige geschreven. Zelfs een aantal gemeenten heeft in de krant gestaan door te risicovol opereren in de grondexploitatie. Kortom, ik denk niet dat corporaties door de incidenten die in de media zijn geweest minder aantrekkelijke partners zijn geworden.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

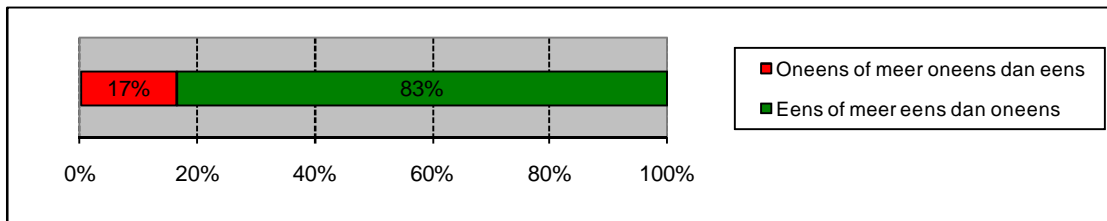
'We worden niet minder aantrekkelijke partners, maar bij elk partnership of samenwerking heb je er wel op een bepaalde manier last van. Je wordt er regelmatig op aangesproken en er heerst vaak een gevoel dat er bij de corporatie 'toch geld zat is'. Wat dat betreft is ons imago er niet beter van geworden.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

'De berichten zijn zeer slecht voor het imago van corporaties in algemene zin, maar gemeenten kennen ook de kracht van corporaties en weten wat ze aan welke corporatie hebben. De meeste gemeenten laten zich denk ik niet beïnvloeden door deze grote incidenten.' (Paul Duyts, Vestia)

Tweede deel van stelling

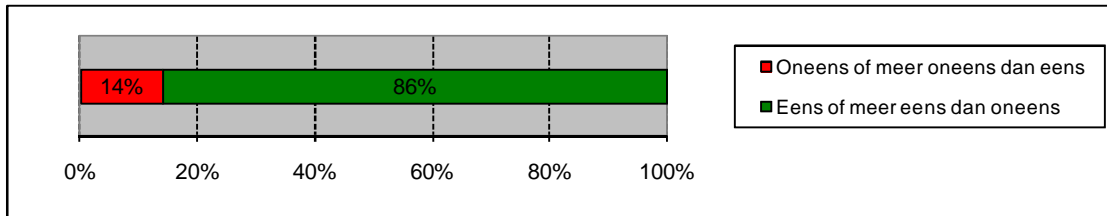
B. Dit maakt alleen de betreffende corporaties een minder aantrekkelijke partner bij gebiedsontwikkeling.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.16-A Alleen de betreffende corporaties minder aantrekkelijke partner (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.16-A Alleen de betreffende corporaties minder aantrekkelijke partner (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)

Bij geen van de casestudies was een corporatie betrokken die in negatieve zin het nieuws heeft gehaald rondom grove fouten op het gebied van risicomanagement en kostenbeheersing. De stelling is derhalve alleen in algemene zin beantwoord.

Vertegenwoordigers van de gemeente: antwoorden nader toegelicht

Er is weinig toelichting op de antwoorden op deze stelling gegeven. Een toelichting van een vertegenwoordiger die het met de stelling 'meer eens dan oneens' was:

'Je denk eerst wel twee keer na voordat je een samenwerking aangaat met zo'n corporatie. Als hetzelfde management en bestuur er nog zit geeft dit veel onzekerheden en zal er niet snel voor een samenwerking worden gekozen.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

Een toelichting van een vertegenwoordiger die het met de stelling 'meer oneens dan eens' was:

'Ook deze corporaties kan men nog een kans geven, afhankelijk van hoe ze er financieel voor staan. Wellicht is het wel wenselijk dat ze samen met een partner optrekken.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Ook door de vertegenwoordigers van de corporaties is er weinig toelichting op het antwoord bij deze stelling gegeven. Een toelichting van een vertegenwoordiger die het met de stelling 'eens' was:

'In Amsterdam doen we een aantal projecten in samenwerking met Rochedale. Je merkt dat er een smet op deze corporatie is geraakt en dat er met andere ogen naar hen wordt gekeken. Ook al is de negatieve publiciteit in dit geval aan één of enkele personen te wijten, er ontstaat toch een algemeen negatief beeld.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

Een toelichting van een vertegenwoordiger die het met de stelling 'meer oneens dan eens' was:

'Ook dit valt wel mee denk ik. Ik denk niet dat gemeenten nu opeens geen zaken meer willen doen met bijvoorbeeld Woonbron.' (Henk Langestraat, Ymere)

#### 4.2.4 Recapitulatie: de financiële toegevoegde waarde onderzocht

Uit het onderzoek blijkt dat zowel vertegenwoordigers van de gemeenten als van de corporaties zelf, corporaties een toegevoegde waarde toekennen als het gaat om de financiële aspecten van de gebiedsontwikkeling. Opvallend is dat er geen grote verschillen zijn waar te nemen in de antwoorden op de stellingen tussen de vertegenwoordigers van de gemeenten enerzijds, en die

van de corporaties anderzijds. Beide kanten van de samenwerking bij de gebiedsontwikkeling liggen, als het gaat om de financiële toegevoegde waarde van woningcorporaties, dus behoorlijk op één lijn.

Er zijn wel kleine verschillen waarneembaar in de beantwoording van de stellingen over de financiële toegevoegde waarde in 'algemene zin' en in 'het specifieke geval van de case'. Zo zijn de vertegenwoordigers van de corporaties enigszins sceptisch als het gaat om de goede financieringsmogelijkheden van corporaties in algemene zin. Slechts 57 % (4 van de 7) van de ondervraagden is het hier mee eens. Als dezelfde stelling zich beperkt tot de casestudie waar de ondervraagde bij betrokken is, dan vindt er een kleine stijging van het percentage plaats naar 71 % (5 van de 7).

Bij de gemeenten stijgt het aandeel 'eens of meer eens dan oneens' van 4 van de 6 (in algemene zin) naar 5 van de 6 (specifiek door deze case) als het gaat om de stelling 'corporaties zijn een stabiele partner bij verslechterende marktomstandigheden'.

## Casestudie Oosterheem Centrum en de 'financiële toegevoegde waarde'

Aantrekkelijke partner door goede financieringsmogelijkheden

Voor de ontwikkelende partijen van Oosterheem Centrum was er geen sprake van financiering ten behoeve van de grondexploitatie. Voor het centrum in de VINEX-wijk hoefden geen gronden meer te worden verworven. De grond wordt bouwrijp opgeleverd door de gemeente Zoetermeer. De grondkosten worden voldaan na het verkrijgen van de bouwvergunning. Goede financieringsmogelijkheden zorgen bij deze ontwikkeling in het geval van de grondexploitatie dus niet voor meer aantrekkelijkheid.

Centrum ontwikkelingen kenmerken zich door een complex programma met een hoge dichtheid. De financiering van de vastgoedexploitatie is veelal een stuk lastiger dan die van bijvoorbeeld een woonwijk met grondgebonden woningen. De goede financieringsmogelijkheden van Vestia als woningcorporatie kwamen in het geval van Oosterheem Centrum dan ook duidelijk naar voren. Zowel de bedrijfsruimten in de plint als de woningen worden door Vestia zelf afgenomen en verhuurd. Voor de financiering is Vestia bij dit project daarom niet afhankelijk van de afname door derden (een belegger of particuliere kopers). Vestia kan voor de sociale huurwoningen van het project gebruik maken van een aantrekkelijke financiering (lage rente) via het waarborgfonds sociale woningbouw (wsw). Daarnaast kan Vestia door haar omvang en goede treasury ook voor de financiering van de vrije sectorhuurwoningen en het bedrijfsomroerend goed geld aantrekken tegen lage rentes.

Interessant is de vergelijking met de ontwikkeling van de marktpartijen in het centrum gebied. Ook deze ontwikkeling kent een plintprogramma met daarboven woningen. De hoeveelheid woningen is met 340 echter nog een stuk groter dan de ontwikkeling van Vestia. Voor de commerciële plint had ING Real Estate al vroegtijdig een koopovereenkomst gesloten met belegger Corio Nederland Retail BV. De financiering van de winkels was dan ook geen probleem. Voor de appartementen was dit een ander verhaal. In de brief randvoorwaarden grondopbrengsten van december 2004 is reeds opgenomen dat voor de clusters B & C (waar zich de 340 appartementen bevinden) een voorverkooppercentage geldt van 60 %. In de zomer van 2008, toen de planontwikkeling eenmaal zover was dat de voorverkoop van de appartementen kon starten, begon de financiële crisis toe te slaan. Het behalen van het voorverkooppercentage op de particuliere markt, een verkoop van circa 200 appartementen, was niet realistisch. Daarom zijn in de zomer van 2008 een aantal beleggers benaderd voor de afname van alle appartementen. In het verslag van het ontwikkelteam overleg in september 2008 wordt vastgesteld dat geen van de benaderde beleggers een bod heeft uitgebracht. Een marktonderzoek in relatie tot het aantal appartementen is hier debet aan. In het stuurgroep verslag van september 2008 meldt dhr Boelen van Dura Vermeer namens de marktpartijen dat 'beleggers melden dat zij zich grote zorgen maken over de grote hoeveelheid gestapelde woningen die in Zoetermeer de komende jaren op de markt zal worden gezet'. In november 2008 worden op initiatief van de gemeente Zoetermeer de drie Zoetermeerse corporaties (De Goede Woning, Vidomes en Vestia) benaderd voor afname van de appartementen. Uiteindelijk blijkt De Goede Woning, onder bepaalde voorwaarden, bereid om alle 340 appartementen af te nemen. De financiering van de gehele ontwikkeling, winkels en woningen, is hiermee gered (zie ook het bericht in Woonforum van september 2009).



### De Goede Woning redt woningbouwproject

De wijk Oosterheem in Zoetermeer had al een nieuw winkelcentrum moeten hebben. Tijdens de planontwikkeling kreeg de projectontwikkelaar echter de afzet van de 340 woningen boven de winkels niet rond. Maar zelfs in tijden van crisis is er een oplossing. De Goede Woning koopt de appartementen.

Aan de locatie heeft het in elk geval niet gefaald. Winkelcentrum Oosterheem wordt gebouwd vlakbij een station van RandstadRail, bibliotheek, gezondheidscentrum, winkelcentrum, fitnesscentrum, kinderopvang en kerk. In de directe omgeving komen 150 ouderen- en zorgwoningen, een kleinschalig appartementencomplex en een aantal stadswoningen. Het winkelcentrum krijgt een oppervlakte van 2075 tot 3000 m<sup>2</sup> met een geïntegreerd winkelaanbod en wordt verder een ondergrondse parkeergarage voor 600 auto's, 340 appartementen en een vooroprijparkeerplaats. Het was dus ook een mooi plan dat er begin 2008, na ruim vijf jaar voorbereiding, alles weerhouder bij Emens.

elkaar hadden - de financiering van het winkelcentrum en de parkeerbak was al rond - bleek, mede door de kredietcrisis, de afzet van de 340 woningen niet realistisch. De verkoop van de koopwoningen lag niet slecht, maar ook hier zorgde de economische dip voor een kink in de keten.

#### Plan intact waken

Wat te doen? De gemeente onderzocht de mogelijkheden. Daarbij volgde het college vooral Emens' beleid om het bestaande bouwpakket zoveel mogelijk intact te laten, zegt de wethouder. Niet alleen omdat aanpassing of een nieuw plan maken nog meer tijd zou kosten, maar ook omdat de beoogde kwaliteit van de woningen

gegarandeerd moest blijven. Het winkelcentrum zoude realiseerbaar was niet aan de orde, omdat dan de ondergrondse parkeergarage, waarvan meer dan de helft bij de woningen hoort, geen functionele dekking had. "De enige verandering in de plannen die we hebben toegestaan is dat de 340 koopwoningen verhuurd mogen worden", zegt Emens. Verleggen vroeg de gemeente stond voor de drie corporaties in Zoetermeer - Vestia, Vidomes en De Goede Woning - te beslissen. "We wilden alleen door met de corporatie die 'af' zal zijn het volledige plan voor 340 woningen. Dat werd uiteindelijk De Goede Woning." Maar niet zonder slag of stoot, vertoont directeur G.J. Ranschaal. Toen de gemeente De Goede Woning benaderde, hadden die verhuurders geen bodwoningen bij de financiering van een nieuwbouwproject dat bestaat uit 273 woningen tot 100 m<sup>2</sup>, 44 rijwielwoningen tot 100 m<sup>2</sup> en 13 kleinere woningen voor bijvoorbeeld jongeren. "Het zijn er niet en vermogen de meeste zijn ook overbodig te goed, dat is daar voor een corporatie die zich primaar

#### In dit nummer:

- Regionaal prestatiepakket 2008-2012 en SVH-Foyer
- Samenleving bij niet-nageregen op woningaanbod werkt
- Het jaar 2008 in een notendop
- Drie generaties op één woonlocatie



### 4.3 De organisatorische toegevoegde waarde onderzocht

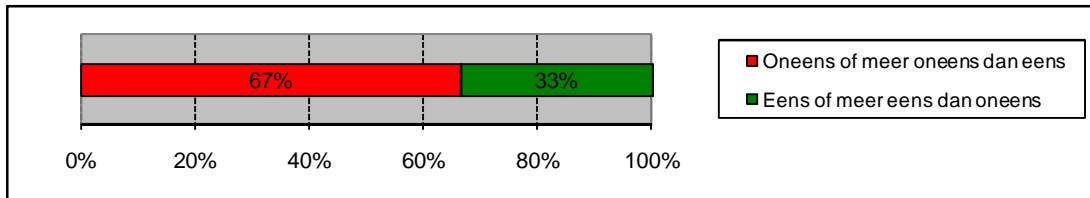
De resultaten van het onderzoek met betrekking tot de stellingen over de organisatorische toegevoegde waarde van corporaties bij gebiedsontwikkeling worden hierna per stelling gepresenteerd en toegelicht.

#### 4.3.1 Procesmanagement

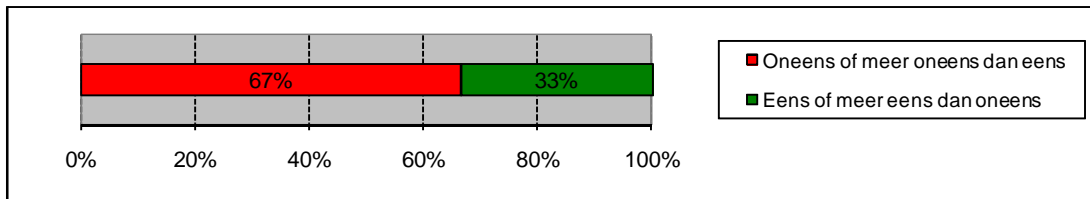
Stelling:

Corporaties hebben, als organisatie, expertise in veel productgroepen (m.u.v. winkelcentra, kantoren en woningen in het exclusieve segment) en zijn financieel draagkrachtig. Hierdoor zijn zij minder afhankelijk van samenwerking met derden waardoor de hoeveelheid 'mensen aan tafel' bij een gebiedsontwikkeling beperkt blijft. Dit verbetert het proces(management) van de gebiedsontwikkeling.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

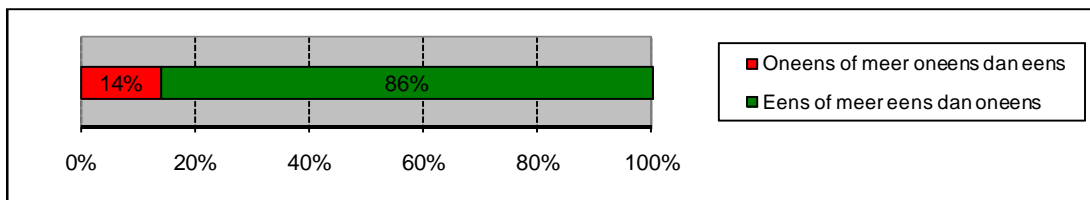


Figuur 4.17-A Corporaties zijn minder afhankelijk van derden hetgeen het procesmanagement verbeterd (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

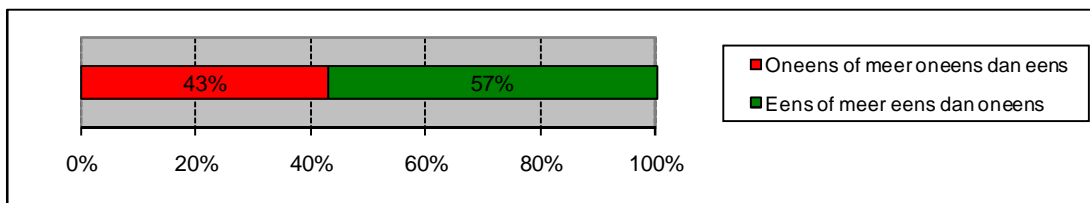


Figuur 4.17-B Corporaties zijn minder afhankelijk van derden hetgeen het procesmanagement verbeterd (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.17-AA Corporaties zijn minder afhankelijk van derden hetgeen het procesmanagement verbeterd (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.17-BB Corporaties zijn minder afhankelijk van derden hetgeen het procesmanagement verbeterd (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een toelichting van een van de vertegenwoordigers van gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Dan wel uitgaande van een grote corporatie met een eigen ontwikkeltak. Als gemeente waren wij vaak genoodzaakt om mensen van alle disciplines aan tafel de halen. Vestia kon volstaan met twee man. Wij hebben dit als zeer prettig ervaren.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Corporaties moeten naar mijn mening toch nog behoorlijk wat expertise inhuren voor dit soort gebiedsopgaven. Hierdoor zitten er toch de nodige mensen aan tafel. Soms wordt deze expertise al te vroeg ingehuurd.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere)

'De mentaliteit van 'eigen boontjes doppen' is nog onvoldoende aanwezig bij de meeste corporaties. Een uitstraling van 'ik weet hoe het moet', 'ik heb het al een keer gedaan' of 'ik ken de juiste mensen', zeg maar een stukje eigengereidheid ontbreekt. Slagvaardigheid en 'weinig mensen aan tafel' is dus lang niet altijd aan de orde. Vestia kan hierbij overigens in mijn ervaring als uitzondering worden genoemd.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

'Volksbelang is als kleine corporatie wel degelijk afhankelijk van derden. Zo is er een externe procesmanager aangesteld en ook een juridisch adviseur betrokken. In een volgende fase worden wellicht ook nog marktpartijen betrokken voor de ontwikkeling en realisatie van de koopwoningen.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Hoogeland betrof een behoorlijke gebiedsopgave voor een relatief kleine gemeente. Er lagen dan ook uitdagingen op het gebied van procesmanagement: creëren van draagvlak, het doorlopen van allerlei procedures etc. Ik denk dat het zeker heeft geschied dat wij relatief weinig mensen aan tafel hadden. De gemeente had vaak wel acht man aan tafel van verschillende afdelingen. Wij (Ceres projecten namens Vestia) waren altijd met twee man: een ontwikkelingsmanager en een projectleider. Door onze brede expertise als organisatie konden wij hiermee uit te voeten. Ik denk dat het verdragend zou hebben gewerkt als wij ook meer mensen aan tafel hadden gehad.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

'Ik denk wel dat wij voor de ontwikkeling van het Olympiakwartier een 'all-in-expertise' inbrengen die een marktpartij niet snel zou kunnen bieden. Hierdoor heeft de gemeente maar met één partij te maken en niet met een samenwerkingsverband. Dit kan van positieve invloed zijn op het procesmanagement.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

'Een grote corporatie als Ymere kan deze opgave gaan. Als marktpartijen waren benaderd dan had er, gezien de grootte en diversiteit van de opgave, een samenwerkingsverband moeten worden gevormd tussen twee of drie partijen. Dit had wellicht het procesmanagement kunnen bemoeilijken in vergelijking met de huidige samenwerking tussen de gemeente Almere en Ymere.' (Henk Langestraat, Ymere)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'De gebiedsontwikkeling Oosterheem Centrum is niet in zijn geheel door Vestia ontwikkeld. ING Real Estate deed de ontwikkeling van de winkels en Dura Vermeer en Van Omme & De Groot waren verantwoordelijk voor de koopappartementen. Hierdoor heb je dus vier partijen aan tafel wat het procesmanagement niet altijd ten goede komt.' (Paul Duyts, Vestia)

'Zowel corporaties als gemeenten hebben als kenmerk dat ze binnen hun organisatie graag verantwoordelijkheden willen delen. Dit levert hen sneller de gewenste resultaten op. Een commerciële marktpartij zal zo weinig mogelijk mensen inzetten, dit kost immers geld.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

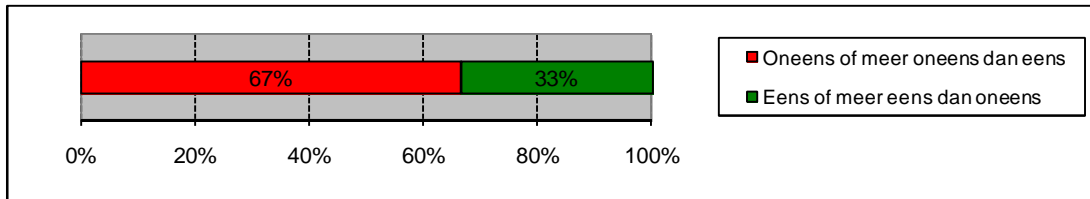


## 4.3.2 Procesmanagement (2)

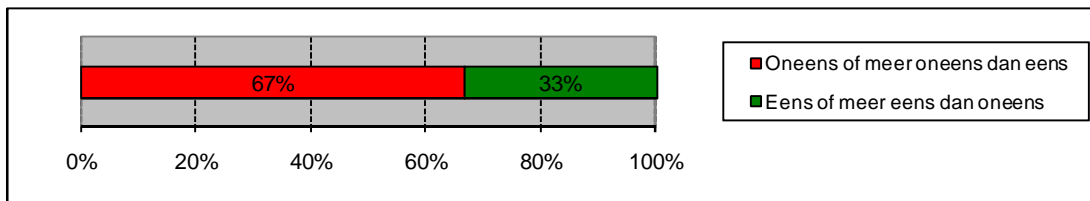
Stelling:

Corporaties zijn als organisatie minder flexibel en / of opereren minder strategisch dan marktpartijen waardoor de kwaliteit van het procesmanagement bij de gebiedsontwikkeling afneemt.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

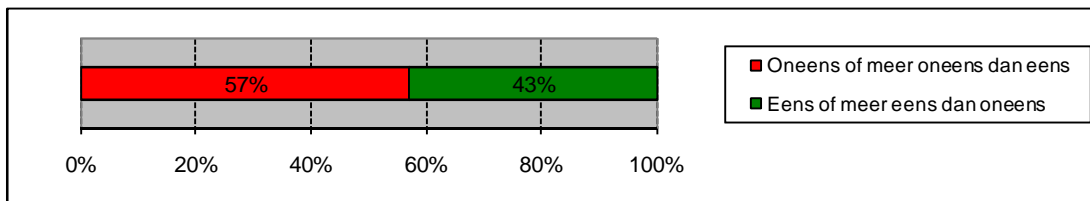


Figuur 4.18-A Minder flexibel en strategisch waardoor het procesmanagement verslechterd (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

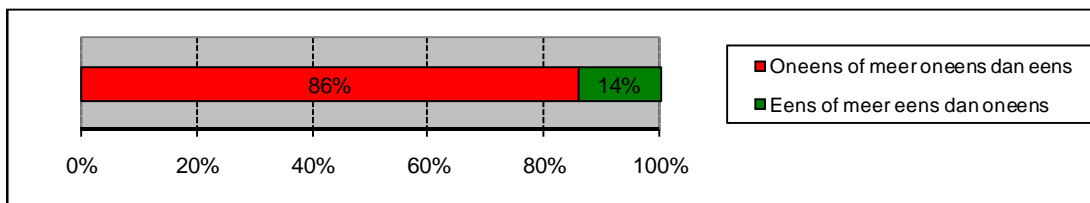


Figuur 4.18-B Minder flexibel en strategisch waardoor het procesmanagement verslechterd (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.18-AA Minder flexibel en strategisch waardoor het procesmanagement verslechterd (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.18-BB Minder flexibel en strategisch waardoor het procesmanagement verslechterd (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

De antwoorden op de stellingen door vertegenwoordigers van gemeenten zijn niet of nauwelijks toegelicht.

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een toelichting van een vertegenwoordiger van een van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Corporaties zijn bereid op politiek gezien wat verder te gaan. Ook in Hoogeland. Als bepaalde standpunten die voor ons belangrijk waren niet lukten via de projectleiders, brachten we het via de

directeur van Vestia Westland in bij de wethouder. Hiermee kun je af en toe iets forceren maar het kan ook vertragend werken voor het procesmanagement.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Een marktpartij kijkt naar hoeveel geld er is uitgegeven en hoeveel geld dit heeft opgeleverd. Dit is het primaire stuurmechanisme voor de mensen binnen de organisatie. Hierdoor zijn veel marktpartijen juist niet flexibel, doordat er hard wordt vast gehouden aan de financiële uitgangspunten. Corporaties zijn hierin flexibeler. Ik denk dat corporaties ook strategischer opereren doordat de primaire focus niet op geldelijk gewin ligt maar veel breder georiënteerd is zoals het maatschappelijk belang en de continuïteit van de relatie met de gemeente.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

'Ik werk bij een project in een samenwerkingsverband met ontwikkelaar Synchron. Als ik de wijze van opereren van onze organisatie vergelijk met die van hun dan durf ik hier met volle overtuiging 'oneens' op te antwoorden. De projectmanagers en projectleiders van de ontwikkeltak van een corporatie hebben veelal korte lijntjes met hun bestuurders. Hierdoor kan er snel worden geschakeld en flexibel worden geopereerd.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

'Ymere streeft naar adequaat project- en procesmanagement en de integratie van beiden. Projectleiders en –managers dienen overal verstand van te hebben van zowel het project als het proces. De opgave Almere Hout-Noord vraagt wel veel van de organisatie omdat het project zo groot, vernieuwend en integraal is. Het mandaat van de projectmanager reikt niet tot alle beslissingen die er voor dit project gemaakt moeten worden. Er wordt wel rechtstreeks onder de raad van bestuur gewerkt waardoor de lijntjes kort zijn.' (Henk Langestraat, Ymere)

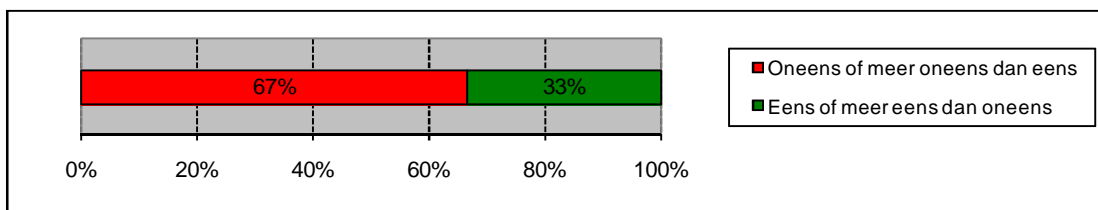
'Vestia kan voor de gebiedsontwikkeling gebruik maken van haar eigen ontwikkelbedrijven Ceres projecten en Estrade projecten. Zij zijn verantwoordelijk voor het project- en procesmanagement en kunnen daardoor binnen de afgesproken kaders flexibel en strategisch opereren.' (Paul Duyts, Vestia)

### 4.3.3 Procesmanagement (3)

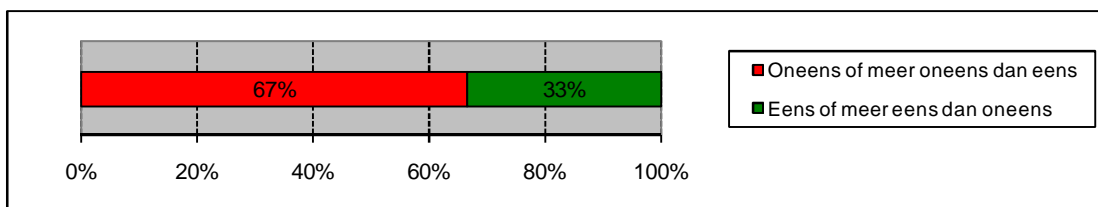
Stelling:

Corporaties zijn als organisatie minder ondernemend dan marktpartijen waardoor het tempo van de gebiedsontwikkeling afneemt.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

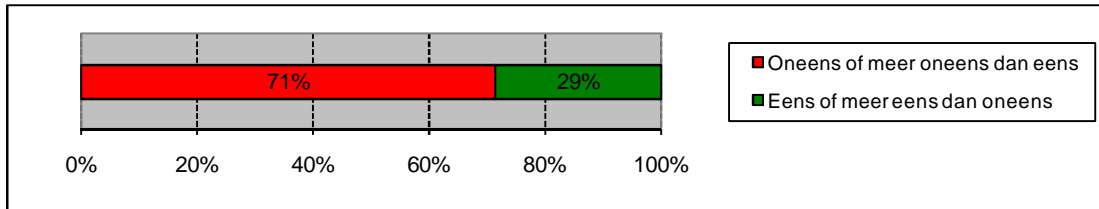


Figuur 4.19-A Minder ondernemend waardoor tempo gebiedsontwikkeling afneemt (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

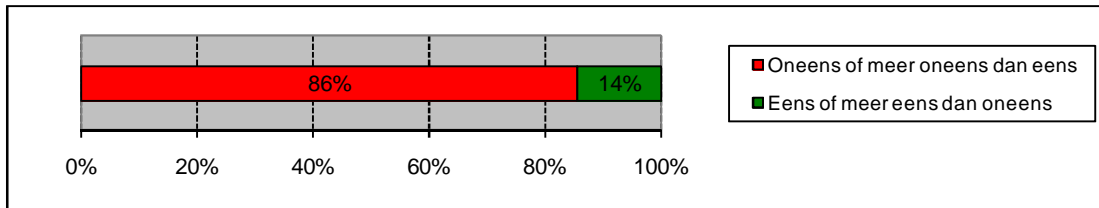


Figuur 4.19-B Minder ondernemend waardoor tempo gebiedsontwikkeling afneemt (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.19-AA Minder ondernemend waardoor tempo gebiedsontwikkeling afneemt (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.19-BB Minder ondernemend waardoor tempo gebiedsontwikkeling afneemt (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

De antwoorden op de stellingen door vertegenwoordigers van gemeenten zijn niet of nauwelijks toegelicht.

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een toelichting van een vertegenwoordiger van een van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Er is niet veel verschil, maar ik denk dat marktpartijen net iets ondernemender zijn als het gaat om het tempo van de gebiedsontwikkeling. Wellicht dat de zij de renteteller iets nauwlettender in de gaten houden dan corporaties.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Com wonen en PWS operen behoorlijk ondernemend als het gaat om de gebiedsopgave Zomerhofkwartier. Er is strategisch verworven waarvoor leningen zijn afgesloten. Het feit dat de 'renteteller door loopt' maakt dat partijen ondernemend moeten blijven opereren en het tempo van de gebiedsontwikkeling moeten blijven bewaken.' (Jan van der Schans, Com wonen)

'Dit verschilt per corporatie en per marktpartij, maar ik denk niet dat corporaties onder doen. Zeker niet als je het hebt over een hoge mate van ondernemerschap in de vorm van 'hebben van veel en hoge ambities'. Hierdoor kan een gebiedsontwikkeling soms spoedig verlopen.' (Henk Langestraat, Ymere)

'Naast het bewaken van het tempo van de gebiedsontwikkeling, is ondernemen ook risico's durven nemen. Binnen de gebiedsontwikkeling Oosterheem Centrum heeft Vestia hierbij absoluut niet minder ondernemend geopereerd dan de marktpartijen. Vestia heeft als eerste haar bouwvergunning ingediend en is als eerste gaan bouwen.' (Paul Duyts, Vestia)

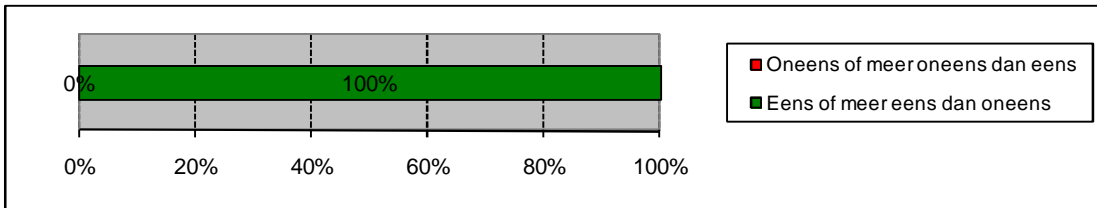
'Ontwikkende corporaties opereren bij gebiedsontwikkelingen naar mijn mening net zo ondernemend als marktpartijen. Het tempo van de gebiedsontwikkeling is echter van veel factoren afhankelijk. Zo kan een tegenvallende verkoop vertragen, maar ook een gemeente hoeft niet altijd even slagvaardig te opereren.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

#### 4.3.4 Beheer binnen de organisatie

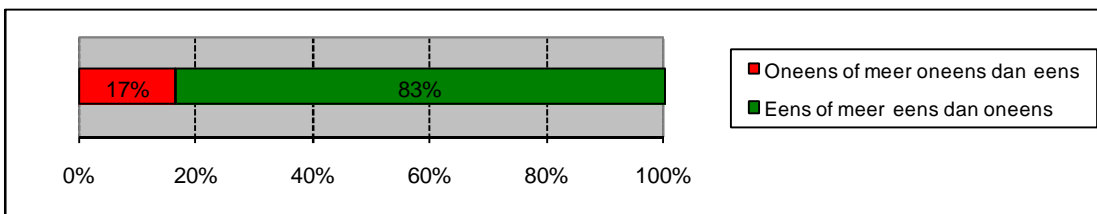
Stelling:

Beheer van woningen en wijken is goed verankerd in de organisatie van een corporatie. Een ontwikkelende corporatie brengt hierdoor specifiek technische en sociale kennis in bij een gebiedsontwikkeling wat van toegevoegde waarde op de samenwerking is.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

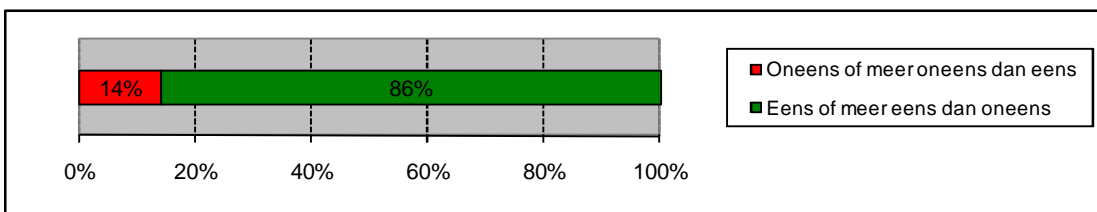


Figuur 4.20-A Goede verankering van beheer binnen de organisatie zorgt voor toegevoegde waarde bij gebiedsontwikkeling (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

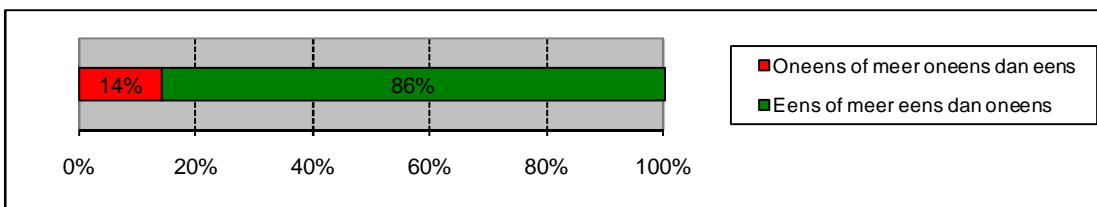


Figuur 4.20-B Goede verankering van beheer binnen de organisatie zorgt voor toegevoegde waarde bij gebiedsontwikkeling (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.20-AA Goede verankering van beheer binnen de organisatie zorgt voor toegevoegde waarde bij gebiedsontwikkeling (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.20-BB Goede verankering van beheer binnen de organisatie zorgt voor toegevoegde waarde bij gebiedsontwikkeling (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Het beheer van wijken al meenemen tijdens het proces van ontwikkeling is een essentieel onderdeel van de gebiedstender geweest. Hier zit een duidelijke kracht bij corporaties.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

'In de manier van opereren is inderdaad zichtbaar dat Volksbelang nadenkt over het gebied 'na de oplevering'. Zo heeft de corporatie bijvoorbeeld nadrukkelijke aandacht voor de kwaliteit van de openbare ruimte.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

Een toelichting van een vertegenwoordiger van een betrokken gemeente die het met de stelling 'meer oneens dan eens' was:

'Wellicht is het project nog iets te prematuur om hier iets over te zeggen maar op stedenbouwkundig niveau is me dit nog onvoldoende opgemerkt. Ik had verwacht dat er vanuit de ontwikkeling beter na zou worden gedacht over het uiteindelijk gebruik van het gebied en de gebouwen. De architect wordt hier onvoldoende op aangestuurd door Stadgenoot.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Dit kan zeker een toegevoegde waarde zijn. Al moet je de kennis wel operationeel kunnen maken vanuit je organisatie. De kennis blijft nu soms nog hangen bij bepaalde personen en niet iedereen van de afdeling ontwikkeling heeft hier evenveel affiniteit mee. Bij de ontwikkeling van Almere Hout-Noord betrekken we van tijd tot tijd wijkbeheerders. De eerste schetsen leggen we dan aan hen voor. Hier komen soms hele nuttige reacties uit voort doordat zij als sociale beheerder op een andere manier naar de wijk kijken.' (Henk Langestraat, Ymere)

'Dit kan zeker van toegevoegde waarde zijn. De sociale kennis komt vooral terug op het gebiedsniveau en overgangen tussen gebouw en openbaar gebied. Het gebied moet over 30 jaar ook nog steeds goed functioneren. Specifiek technische kennis zit meer op gebouwniveau. Vanuit de ontwikkeling wordt er al goed nagedacht over praktische zaken als de toegankelijkheid van het dak en het gebruik van onderhoudsarme materialen. Zodoende is het gebouw na oplevering beter te beheren.' (Paul Duyts, Vestia)

Een toelichting van een vertegenwoordiger van een betrokken corporatie die het met de stelling 'meer oneens dan eens' was:

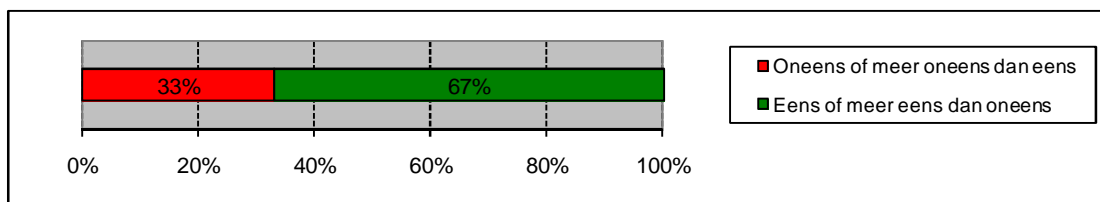
'In de herstructurering is er sprake van een toegevoegde waarde door de korte lijntjes binnen de organisatie tussen beheer en ontwikkeling. Voor nieuw gebieden zie ik deze toegevoegde waarde niet direct. Er zijn wel mensen bij de afdeling ontwikkeling die hier goed over nadenken maar ik denk dat het effect hiervan niet overschat moet worden.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

#### 4.3.5 Personele capaciteit en kwaliteit

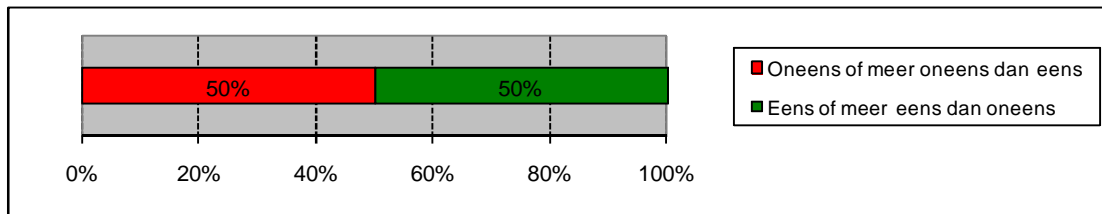
Stelling:

Corporaties zijn minder goede gebiedsontwikkelaars (personele bezetting) dan marktpartijen hetgeen hun toegevoegde waarde bij een gebiedsontwikkeling beperkt.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

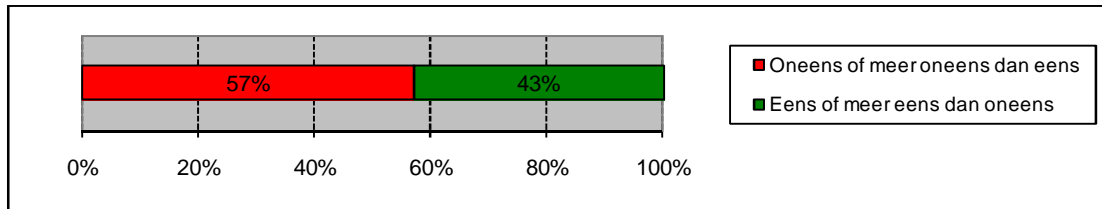


Figuur 4.21-A Minder goede gebiedsontwikkelaars (personele bezetting) dan marktpartijen (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

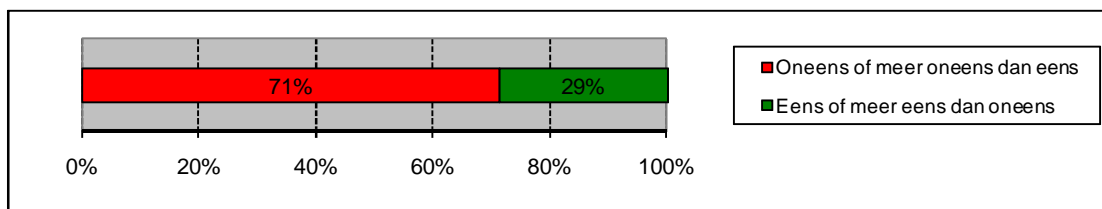


Figuur 4.21-B Minder goede gebiedsontwikkelaars (personele bezetting) dan marktpartijen (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.21-AA Minder goede gebiedsontwikkelaars (personele bezetting) dan marktpartijen (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.20-BB Minder goede gebiedsontwikkelaars (personele bezetting) dan marktpartijen (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'In algemene zin is dit denk ik wel het geval. Al moet ik hierbij wel de kanttekening maken dat dit alleen geldt voor de grotere, landelijk opererende, marktpartijen.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

'Dit kan natuurlijk verschillen per corporatie en per marktpartij, maar over het algemeen kunnen corporaties nog wat leren van marktpartijen als het gaat om het invullen van het opdrachtgeverschap. Marktpartijen sturen de hoofdarchitect en externe deskundige vaak beter aan dan woningcorporaties.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'De kwaliteit van de gebiedsontwikkelaar die namens de marktpartij of corporatie aan tafel zit is erg belangrijk. Echter, het is niet zo dat er namens marktpartijen altijd betere mensen aan tafel zitten dan namens corporaties. Zowel bij marktpartijen als bij corporaties heb je soms met goede mensen te maken en soms met minder goede.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

'De grotere corporaties hebben mensen in huis die kwalitatief vergelijkbaar zijn met die van marktpartijen. Corporaties als Vestia en Ymere hebben een interne ontwikkeltak die qua grootte en kennis vergelijkbaar zijn met een middelgrote tot grote ontwikkelaar.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

'In algemene zin ben ik het met de stelling meer eens dan oneens. In het geval van Vestia bij deze centrumontwikkeling echter volledig oneens. Vestia heeft met Ceres projecten een professionele



ontwikkeltak die voor wat betreft de bekwaamheid van de betrokken personen absoluut niet onder doet voor die van de marktpartijen.' (Dick van den Bosch, gemeente Zoetermeer)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Ik denk dat naast de personele bezetting ook het imago een rol speelt. Dit geldt vooral voor kleinere gemeenten. Zij vinden het interessanter om met een grote marktpartij als Bouwfonds aan tafel te zitten dan een plaatselijke woningcorporatie.' (Ed de Groot, Volksbelang Vianen)

'In algemene zin is dit denk ik wel het geval. Al moet ik hierbij wel de kanttekening maken dat dit alleen geldt voor de grotere, landelijk opererende, marktpartijen. Vooral bij ontwikkelende bouwbedrijven, die het ontwikkelen erbij zijn gaan doen, zitten of en toe amateurs aan tafel.' (Jan van der Schans, Com wonen)

'Dit zit hem denk ik vooral op het gebied van goede conceptontwikkelaars en planeconomen. Al kunnen deze disciplines wel extern worden ingehuurd.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Stadgenoot heeft ervaren ontwikkelingsmanagers die gewend zijn om 'vanuit het gebied te denken' en die opgaven als het Olympiakwartier aan kunnen.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

'Dit is mede afhankelijk van de arbeidsmarktsituatie. Een paar jaar geleden hadden corporaties wellicht wel minder goede gebiedsontwikkelaars maar dit is nu niet meer het geval.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

#### 4.3.6 Recapitulatie: de organisatorische toegevoegde waarde onderzocht

Het merendeel van de vertegenwoordigers van zowel de gemeenten als de corporaties is van mening dat corporaties als organisaties niet onderdoen voor marktpartijen als het gaat om het procesmanagement van de gebiedsontwikkeling. Van de gemeenten is 67 % (4 van de 6) het er niet mee eens dat corporaties minder flexibel zijn en / of minder strategisch opereren dan marktpartijen. Ditzelfde percentage verschijnt als het gaat om de stelling dat corporaties minder ondernemend zijn dan marktpartijen waardoor het tempo van de gebiedsontwikkeling afneemt. De corporaties zijn in algemene zin enigszins verdeeld over de stelling dat corporaties minder flexibel zijn en / of minder strategisch opereren: 57 % oneens (4 van de 7). Als het gaat om de betreffende cases dan stijgt het percentage oneens echter naar 86 % (6 van de 7). Corporaties vinden zichzelf ook niet onderdoen voor marktpartijen als het gaat om hun ondernemerschap in relatie tot het tempo van de gebiedsontwikkeling: 67 % (5 van de 7) in algemene zin en 86 % (6 van de 7) in het geval van de cases.

Volgens 67 % (4 van de 6) van de gemeenten zijn de corporaties (nog) niet dusdanig onafhankelijk van derden, zowel inhoudelijk als financieel, dat ze met 'weinig mensen aan tafel' het procesmanagement verbeteren. Van de corporaties is 86 % (6 van de 7) deze mening juist wel toegedaan in algemene zin. Dit percentage daalt naar 57 % (4 van de 7) in het geval van de betreffende cases doordat er in een aantal gevallen toch externe deskundigheid moest worden aangetrokken.

Corporaties (6 van de 7) en gemeenten (6 van de 6) zijn beiden van mening dat corporaties een toegevoegde waarde hebben in de samenwerking van de gebiedsontwikkeling door de specifiek technische en sociale kennis binnen hun organisatie.

De meningen zijn weer enigszins verdeeld over de stelling of corporaties wellicht minder goede gebiedsontwikkelaars hebben (personele bezetting) waardoor hun toegevoegde waarde bij een gebiedsontwikkeling wordt beperkt. In algemene zin is 67 % (4 van de 6) van de gemeenten het hiermee eens. Dit percentage daalt naar 50 % (3 van de 6) in het geval van de betreffende cases. Van de corporaties is 57 % (4 van de 7) van de ondervraagden het oneens met de stelling in algemene zin. Dit percentage stijgt naar 71 % (5 van de 7) in het geval van de betreffende cases.

## Casestudie Oosterheem Centrum en de 'organisatorische toegevoegde waarde'

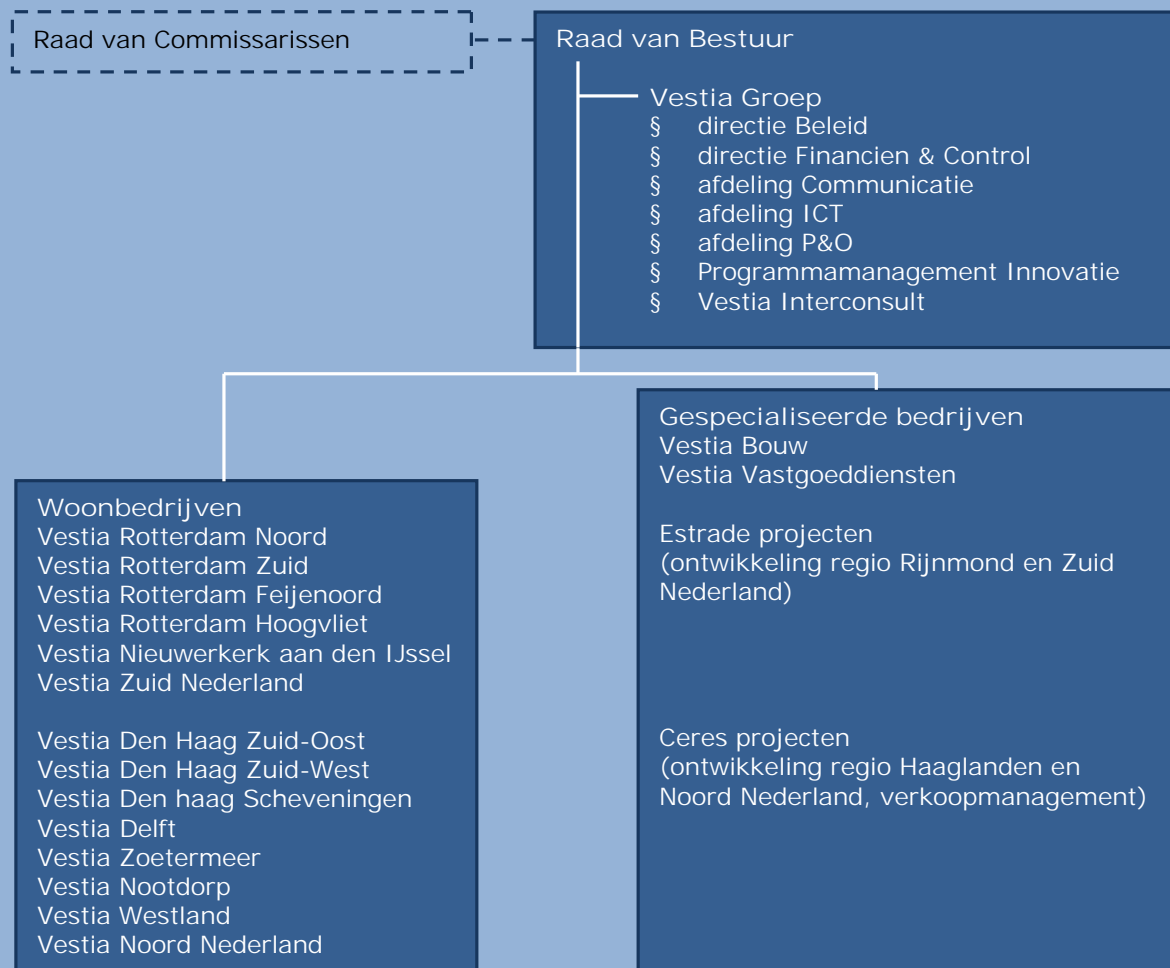
## Inleidend: organisatiemodel Vestia

Lokaal ondernemerschap is de pijler voor het organisatiemodel van Vestia. De verschillende beherende woonbedrijven moeten middels lokaal ondernemerschap de binding met de buurt waarborgen. Vestia kent veertien beherende woonbedrijven.

Daarnaast heeft Vestia een viertal gespecialiseerde bedrijven: Ceres projecten, Estrade projecten, Vestia Bouw en Vestia Vastgoeddiensten. De medewerkers van Vestia Bouw hebben een uitvoerende taak die zich voornamelijk richt op reparatieverzoeken van huurders en reparatiewerkzaamheden bij woningmutatie. Vestia Vastgoeddiensten bestaat uit een afdeling makelaardij die zich voornamelijk richt op de nieuwbouw projecten van Vestia en de afdeling VvE beheer. Bij nieuwbouwprojecten met koopappartementen wordt de medewerkers van VvE beheer ingezet zodat zij bij oplevering het complex de vereniging van eigenaar adequaat kunnen beheren. De betrokkenheid van Vestia is zodoende ook voor koopappartementen ingevuld.

Ceres projecten en Estrade projecten zijn de ontwikkelbedrijven van de Vestia Groep. Zij ontwikkelen zowel woningen in de sociale huursector, als in de duurdere huursector en goedkopere en middeldure koopsector. Ook functies anders dan wonen worden dan hen ontwikkeld, zoals bedrijfs- en maatschappelijk onroerend goed. Het verkoopmanagement voor koopprojecten valt onder Ceres projecten maar verricht werkzaamheden voor zowel Ceres projecten, als Estrade projecten.

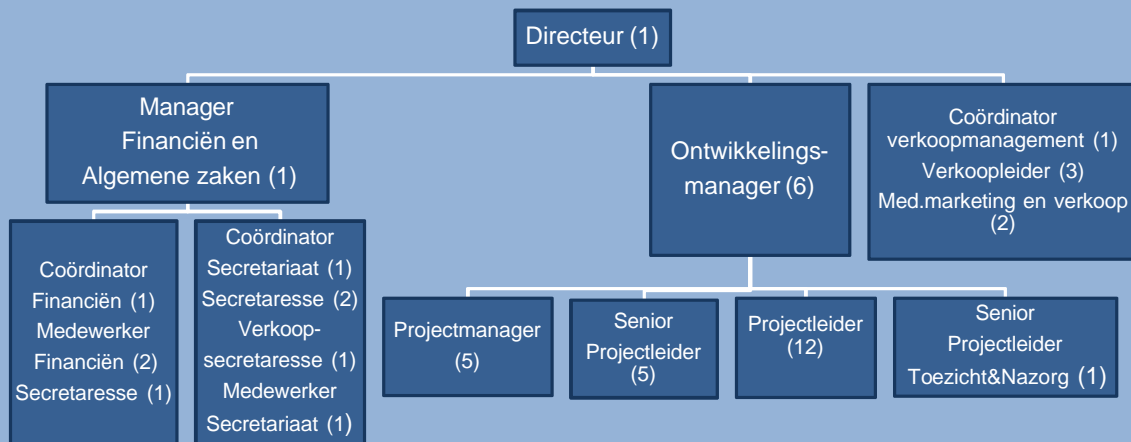
Ceres projecten richt zich op de woonbedrijven in de regio Haaglanden en het woonbedrijf Vestia Noord Nederland. Het zwaartepunt van de activiteiten van Ceres projecten ligt hierbij in de Haagse regio. Estrade projecten richt zich op de woonbedrijven in de regio Rijnmond en het woonbedrijf Vestia Zuid Nederland. Het zwaartepunt van de activiteiten van Estrade projecten ligt hierbij in de Rotterdamse regio.



Figuur 4.21 Organigram Vestia Groep

## Minder flexibel en strategisch

De stelling dat corporaties minder flexibel en strategisch opereren waardoor het procesmanagement verslechterd is in het geval van Oosterheem Centrum niet aan de orde. Dit wordt in het interview bevestigd door de gemeente Zoetermeer. De ontwikkelingsmanagers, projectmanagers en projectleiders van Ceres projecten hebben een behoorlijke vrijheid om flexibel en strategisch te opereren binnen haar projecten ter verbetering van het procesmanagement. Een belang criterium is hierbij dat er ten alle tijden moet worden voldaan aan de (financiële) afspraken die aan het begin van het project zijn gemaakt en waar bestuurlijke goedkeuring op is gegeven. Afwijkingen dienen te worden besproken in zogenaamde MULA-overleggen die elk kwartaal plaats vinden. Hieraan nemen deel: de directeur van het betreffende woonbedrijf, de algemeen bestuurder en directeur financiën van de Vestia Groep en namens Ceres projecten de directeur, de manager financiën en de betreffende ontwikkelingsmanager. Door de relatief platte organisatie kan er ook ad hoc worden afgesproken als de situatie van het project daarom vraagt.



Figuur 4.22 Organigram Ceres projecten

Naast de vrijheid van opereren probeert Ceres projecten het procesmanagement van projecten en gebiedsontwikkelingen te verbeteren door een zo breed mogelijke kennis bij de ontwikkelingsmanagers, projectmanagers en projectleiders te creëren. Allen moeten kennis hebben van zowel projectmanagement als procesmanagement. Er zijn in principe geen overdrachtsmomenten waardoor mensen van het begin tot het eind verantwoordelijk blijven voor het project en het proces.

In het geval van Oosterheem Centrum komt het flexibel en strategisch operen, en daarmee het procesmanagement, op verschillende manieren aan de orde. Het meest duidelijk is misschien wel het gegeven dat er vanaf 2005 tot aan de oplevering in 2011 en 2012 met veel verschillende huurders werd samengewerkt. Hiermee moesten financiële afspraken worden gemaakt, en wellicht nog belangrijker: ze dienden te worden behouden als huurder ondanks een lang en vertraagd ontwikkeltraject en complexe interne financieringsstructuren. Dit betrof zes huurders van in totaal ca 8.000 m<sup>2</sup> bedrijfsruimte in de plint van de gebouwen en twee huurders van zorgwoningen met bijbehorende functies.

Ook de gemeente Zoetermeer heeft kunnen profiteren van een flexibele ontwikkelende corporatie en de 'korte lijntjes' tussen Ceres projecten en de Vestia Groep. Zo was de koopovereenkomst voor de grond, waar soms nog lang over punten en komma's kan worden gediscussieerd, na twee rondes en binnen twee weken akkoord om te laten passeren.

## 4.4 De communicatieve toegevoegde waarde onderzocht

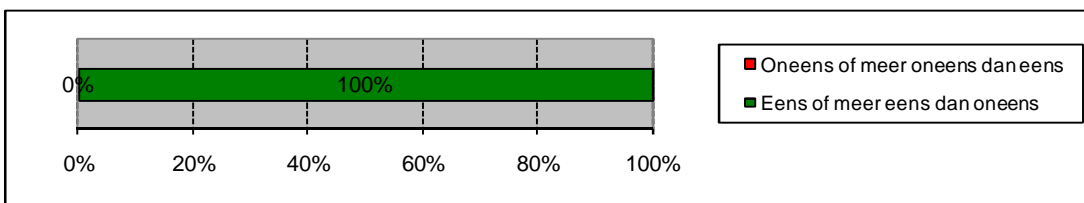
De resultaten van het onderzoek met betrekking tot de stellingen over de communicatieve toegevoegde waarde van corporaties bij gebiedsontwikkeling worden hierna per stelling gepresenteerd en toegelicht.

### 4.4.1 Procescommunicatie

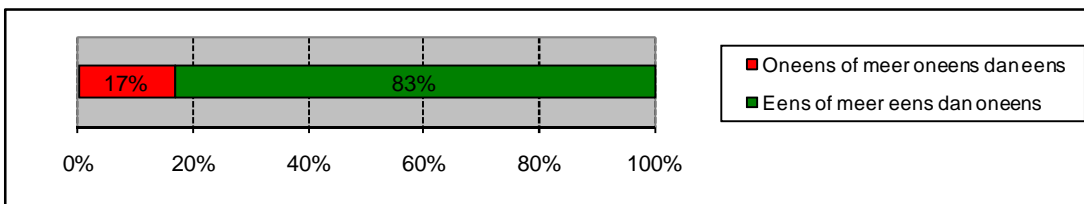
Stelling:

Corporaties zijn sterk in procescommunicatie (zoals het betrekken van omwonenden) en sociaal contact in de wijk (bijvoorbeeld bij overlast). Dit heeft voordelen gedurende de ontwikkeling en realisatie van de gebiedsontwikkeling.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

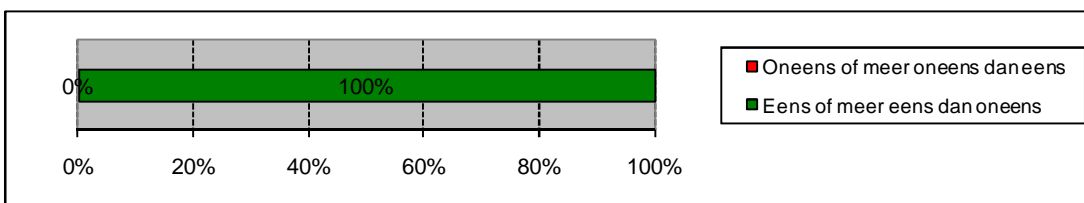


Figuur 4.23-A Corporaties zijn sterk in procescommunicatie hetgeen voordelen heeft gedurende de gebiedsontwikkeling (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

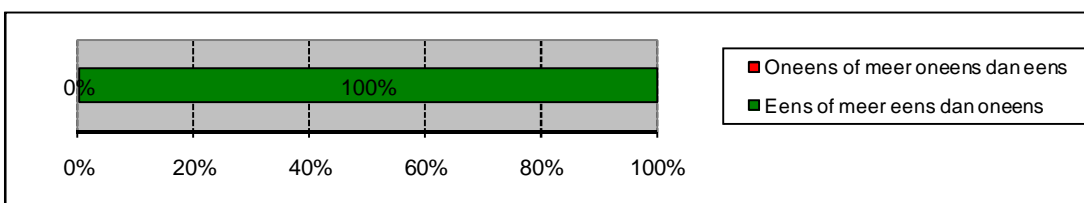


Figuur 4.23-B Corporaties zijn sterk in procescommunicatie hetgeen voordelen heeft gedurende de gebiedsontwikkeling (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.23-AA Corporaties zijn sterk in procescommunicatie hetgeen voordelen heeft gedurende de gebiedsontwikkeling (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.23-BB Corporaties zijn sterk in procescommunicatie hetgeen voordelen heeft gedurende de gebiedsontwikkeling (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

## Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Er is weinig toelichting op de antwoorden gegeven. Mede gelet op de eenduidigheid van de antwoorden kan hieruit worden opgemaakt dat de antwoorden als evident worden beschouwd. Het enige antwoord 'meer oneens dan eens' (in het geval van de case) werd als volgt toegelicht:

'De voordelen zijn hier relatief beperkt doordat het centrumplan van de rest van Oosterheem wordt gescheiden door water en het spoor van de randstad rail. Er is dus nauwelijks sprake van direct omwonenden.' (Dick van den Bosch, gemeente Zoetermeer)

## Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Geen van de corporaties heeft de stelling met 'oneens' of 'meer oneens dan eens' beantwoord'. Er zijn wel een aantal toelichtingen gegeven door vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Hoogeland wordt gerealiseerd naast een wijk waar Vestia het nodige bezit heeft. Het regiokantoor van Vestia Westland ligt op loopafstand van het gebied. Hier zijn ook de nodige info bijeenkomsten gehouden voor omwonenden en geïnteresseerden.' (Henk Fokking, Vestia / Ceres projecten)

'Als corporatie sta je dicht bij de inwoners en ben je verankerd in de gemeenschap. Dit heeft de nodige voordelen als het gaat om procescommunicatie.' (Ed de Groot, Volksbelang Vianen)

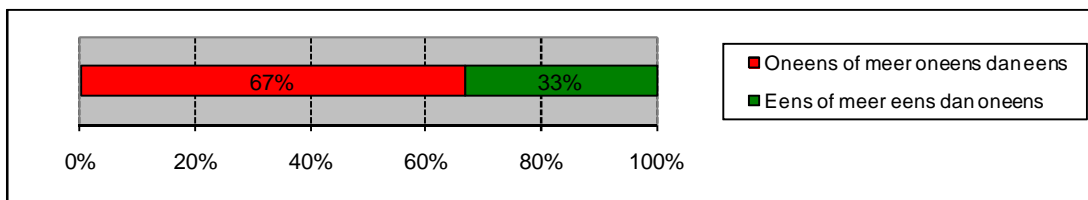
'De voordelen van goede procescommunicatie zijn nu nog relatief beperkt doordat er geen direct omwonenden zijn. Echter, de woningen van Vestia zijn dadelijk als eerste opgeleverd. Er om heen vinden dan nog volop bouwactiviteiten plaats. Goede communicatie vanuit Vestia richting haar huurders heeft dan zeker voordelen.' (Paul Duyts, Vestia)

## 4.4.2 Projectcommunicatie

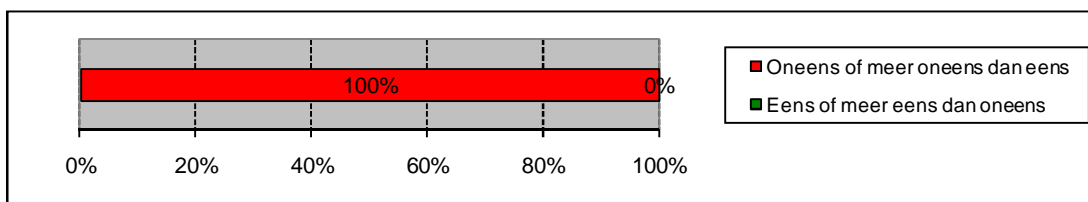
Stelling:

Corporaties zijn niet goed in projectgerichte marketing en communicatie en daardoor minder goed in staat om de gewenste doelgroepen te bereiken en aan te spreken.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

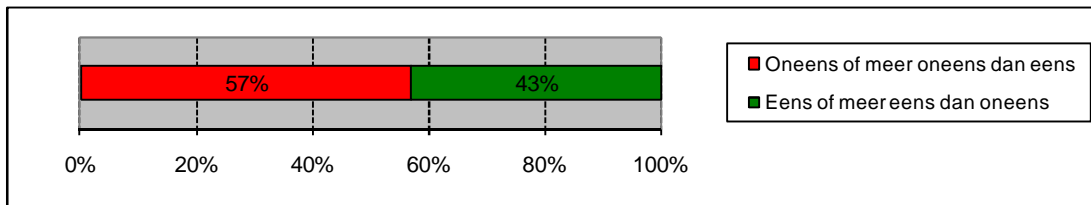


Figuur 4.24-A Corporaties zijn niet goed in projectgerichte marketing en communicatie (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

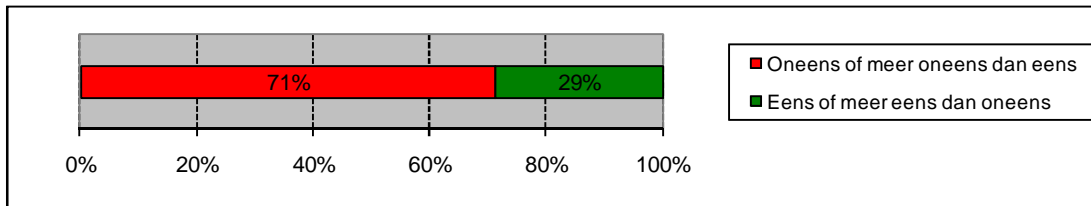


Figuur 4.24-B Corporaties zijn niet goed in projectgerichte marketing en communicatie (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.24-AA Corporaties zijn niet goed in projectgerichte marketing en communicatie (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.24-BB Corporaties zijn niet goed in projectgerichte marketing en communicatie (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

#### Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een toelichting van een vertegenwoordiger van een van de gemeenten die het, in algemene zin, met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Vooral als het gaat om echt draagkrachtige groepen. Hier is vaak meer voor nodig dan het betrekken van een makelaar.' (Dick van den Bosch, gemeente Zoetermeer)

In het geval van de betreffende cases zijn alle gemeenten het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens'. Een aantal toelichtingen:

'Vestia heeft hier de nodige ervaring in opgedaan en de expertise in huis. Dit is ondermeer nodig voor de verhuur van de vrije sector huurwoningen.' (Dick van den Bosch, gemeente Zoetermeer)

'Corporaties in de grote steden hebben de afgelopen jaren de nodige ervaring opgedaan met koopwoningen in verouderde wijken in de stad. De kunst om nieuwe doelgroepen aan te spreken komt hierbij nadrukkelijk aan de orde. Commerciële ontwikkelaars en makelaars hebben hierbij juist vaak een wat te beperkte blik.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

'Ymere is hier tot nu toe juist wel goed toe in staat gebleken al wordt hierbij wel veelal gebruik gemaakt van ingehuurde bureaus en deskundigen. De echte opgave voor het bereiken van de gewenste doelgroepen moet nog komen. Het is de vraag hoe dit gaat lopen, maar ik verwacht dat ze dit kunnen.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

'Stadgenoot is hier juist heel nadrukkelijk mee bezig en heeft hierbij een duidelijk beeld voor ogen. Ook De Key die betrokken is bij een naast gelegen deel van het gebied is nadrukkelijk bezig met de gewenste doelgroepen. Zij hebben hiervoor een uitgebreid Motivaction leefstijlonderzoek uitgevoerd. Daarnaast hebben beide corporaties gebiedscommunicatie en gebiedspromotie op poten gezet.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere)

#### Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Voor Stadgenoot is Almere een relatief nieuw gebied. Men is minder bekend met de Almeerse markt. Het kost daarom meer moeite op projectgerichte communicatie op poten te zetten in vergelijking met een gebied in Amsterdam.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

'Met name in branding van een gebied zijn marktpartijen over het algemeen toch nog scherper en beter dan corporaties.' (Henk Langestraat, Ymere)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:



'Vanaf het begin van de betrokkenheid bij de gebiedsontwikkeling heeft Vestia het belang van het 'op de kaart zetten' van het gebied onderstreept. Het gebied is relatief onbekend, ook binnen het Westland. Er is budget vrij gemaakt voor gebiedsmarketing en gebiedspromotie om de juiste doelgroepen te bereiken. Tot nu toe lijkt dit goed gelukt (onder andere een aantal positieve persberichten) maar de verkoop van de eerste fase moet nog beginnen en zal meer duidelijkheid hierover geven.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

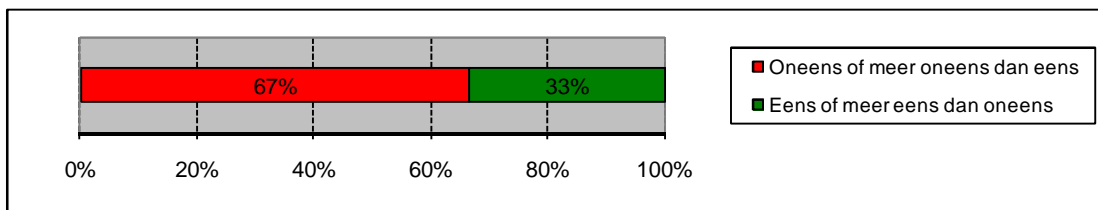
'Ymere heeft hier de nodige kennis voor opgebouwd en eigen afdeling voor opgezet. Daarnaast heeft Ymere in Almere veel samen gewerkt met marktpartijen. Met name in het begin heeft Ymere hier veel van geleerd als gaat om een bepaalde 'mindset' ten aanzien van projectgerichte marketing. Deze 'mindset' beheerst Ymere nu ook.' (Henk Langestraat, Ymere)

#### 4.4.3 Imago en communicatie

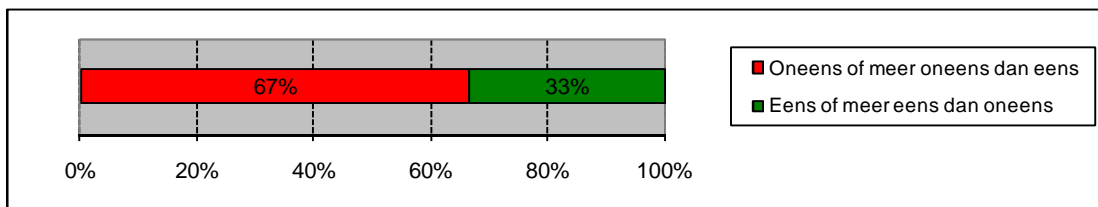
Stelling:

Het imago van een corporatie is niet uitnodigend voor het aantrekken van draagkrachtige doelgroepen bij gebiedsontwikkeling wat hun toegevoegde waarde bij een gebiedsontwikkeling beperkt.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

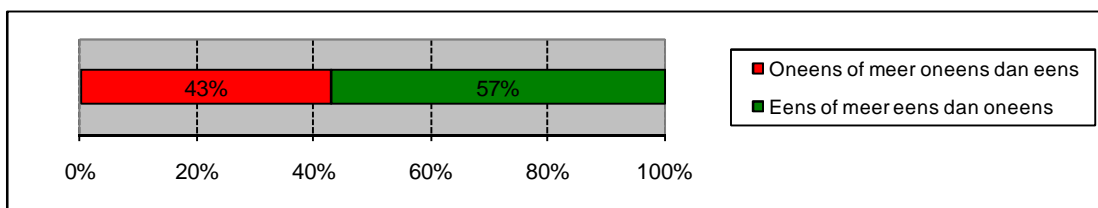


Figuur 4.25-A Imago niet uitnodigend voor aantrekken draagkrachtige groepen (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

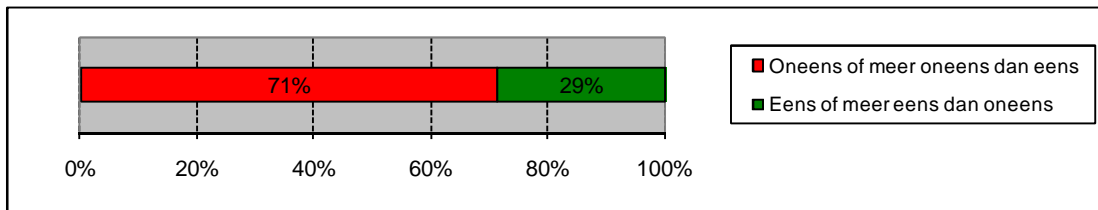


Figuur 4.25-B Imago niet uitnodigend voor aantrekken draagkrachtige groepen (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.25-AA Imago niet uitnodigend voor aantrekken draagkrachtige groepen (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.25-BB Imago niet uitnodigend voor aantrekken draagkrachtige groepen (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Dit speelt mijn inziens met name als gaat om de bovenkant van de markt.' (Dick van den Bosch, gemeente Zoetermeer)

'Dit is denk ik vooral een ´gevoelskwestie´ die bij mensen leeft. Mensen die geïnteresseerd zijn in woningen in de dure segment kan het afschrikken als een corporatie de ontwikkelaar blijkt.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Dit is absoluut niet aan de orde in de regio Amsterdam en Almere. Corporaties zijn betrokken bij het grootste deel van de ontwikkeling van IJburg. De consument is bovendien kien genoeg om een product op waarde te schatten zonder daarbij te kijken naar de ontwikkelaar of corporatie.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere / Olympiakwartier)

'Corporaties hebben naar mijn mening juist een goed imago voor dit soort ontwikkelingen doordat ze dichterbij mensen staan en streven naar een goede prijs / kwaliteit verhouding. Aan marktpartijen kleeft toch nog vaak een imago van vooral geld willen verdienen. Ook de draagkrachtige doelgroep prikt hier door heen.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een toelichting van een van de vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Dit komt vooral door de beeldvorming. We laten als corporatiesector naar mijn mening nog onvoldoende zien wat we allemaal doen.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Een verschil in imago tussen een corporatie en een marktpartij speelt geen rol in de Amsterdamse woningmarkt. Ook draagkrachtige groepen kijken naar de prijs-kwaliteit verhouding en niet naar het imago van de ontwikkelaar.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

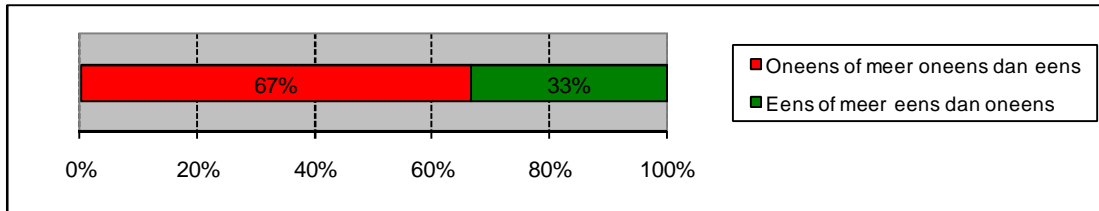
'De potentiële doelgroepen kijken naast het product nadrukkelijk naar de buurt en de woonomgeving. Men weet ondertussen dat een corporatie aandacht geeft aan de woonomgeving en in het gebied aanwezig blijft. Van bepaalde wijkdiensten kunnen ook kopers gebruik maken.' (Henk Langestraat, Ymere)

#### 4.4.4 Imago en communicatie (2)

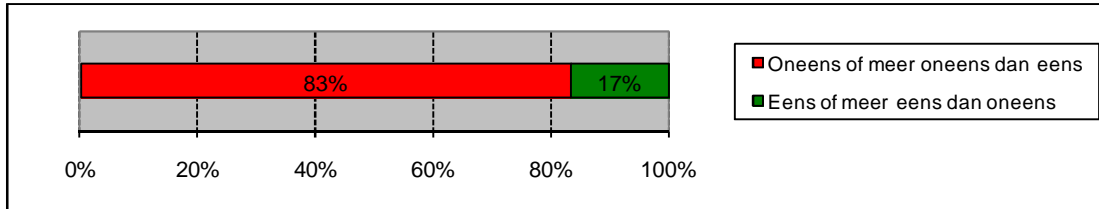
Stelling:

Het betrekken van een corporatie bij een gebiedsontwikkeling heeft als nadeel dat je in de communicatie niet meer kunt maskeren dat er ook sociale huurwoningen worden gerealiseerd. Dit beperkt hun toegevoegde waarde bij een gebiedsontwikkeling.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

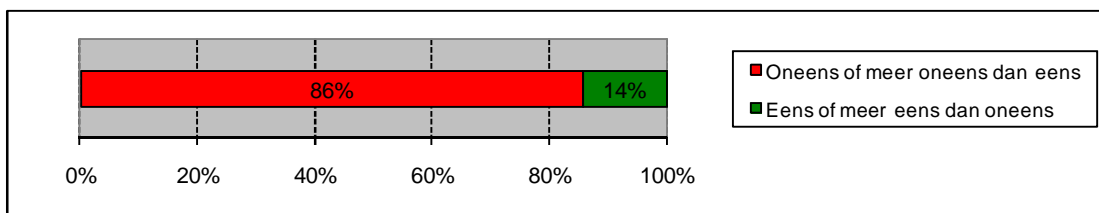


Figuur 4.26-A Niet meer kunnen maskeren van sociale huurwoningen is nadeel voor de gebiedsontwikkeling als geheel (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

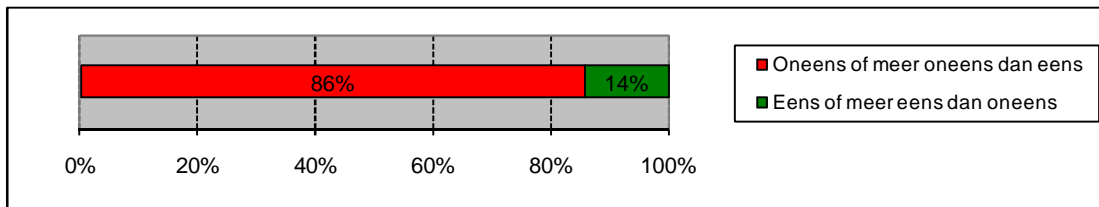


Figuur 4.26-B Niet meer kunnen maskeren van sociale huurwoningen is nadeel voor de gebiedsontwikkeling als geheel (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.26-AA Niet meer kunnen maskeren van sociale huurwoningen is nadeel voor de gebiedsontwikkeling als geheel (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.26-BB Niet meer kunnen maskeren van sociale huurwoningen is nadeel voor de gebiedsontwikkeling als geheel (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een toelichting van een vertegenwoordiger van een betrokken gemeente die het met de stelling 'eens' was:

'Dit is in het Westland nog altijd een issue. De gemiddelde Westlander wil geen sociale huurwoningen uit angst voor de komst van Hagenaars. Door als gemeente de samenwerking aan te gaan met een corporatie benadruk je dat er ook sociale huurwoningen in het gebied komen. Dit kan negatieve publiciteit opleveren wat de toegevoegde waarde van corporaties beperkt.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Het hoeft de toegevoegde waarde niet te beperken als er maar heel goed wordt nagedacht over de communicatie en marketing hier omtrent. Voor verschillende doelgroepen moet er op een verschillende manier worden gecommuniceerd. Goed nadenken over hoe je de mix tussen koop en sociaal fysiek vorm geeft hangt hier nauw mee samen.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

'Dit moet je ook niet willen maskeren maar juist als meerwaarde uitleggen in de communicatie.'  
(Margot Stolk, gemeente Vianen)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Er is slechts door één corporatie 'eens' of 'meer eens dan oneens' geantwoord met daarbij de volgende toelichting:

'Voor sommige gebiedsopgaven kan dit nog altijd een issue zijn. Door een aantal slechte voorbeelden in de VINEX-wijken wil men soms liever niet horen dat er ook sociale huurwoningen worden gerealiseerd. Als een corporatie het gebied integraal ontwikkeld kun je moeilijker gescheiden communicatiestromen organiseren rondom huurwoningen en koopwoningen.' (Henk Fokking, Vestia / Ceres projecten)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'De Amsterdamse markt is gewend dat sociale huurwoningen en koopwoningen gemengd worden gerealiseerd. Zolang de communicatie hieromtrent goed wordt verricht door zowel gemeente als corporatie is er niets aan de hand.' (Albert Ravestijn, Stadgenoot)

'Vanaf het begin moet je hier duidelijk over zijn en weten hoe de boodschap moet worden gecommuniceerd. Vervolgens moet je dit ook waar kunnen maken. De inhoud moet kloppen met de communicatie.' (Henk Langestraat, Ymere)

'Dit moet je ook niet willen maskeren naar mijn mening. In de stuurgroep Oosterheem heb ik eens meegemaakt dat een marktpartij in een gezamenlijke folder niet wilden communiceren dat er ook woningen voor mensen met een verstandelijke beperking zouden worden gerealiseerd. Dit zou een negatieve invloed hebben op de verkoop van woningen. Ik denk echter dat dit meer over de bekrompenheid van deze marktpartij zegt dan dat er nou echt mensen worden afschrikt door deze communicatie.' (Paul Duyts, Vestia)

#### 4.4.5 Recapitulatie: de communicatieve toegevoegde waarde onderzocht

Corporaties zijn sterk in procescommunicatie hetgeen voordelen heeft gedurende de ontwikkeling en realisatie van de gebiedsontwikkeling. Nagenoeg alle ondervraagden van de gemeenten en de corporaties zijn het hierover eens. Daarnaast zijn de ondervraagden van de gemeenten niet negatief over de projectgerichte communicatie van corporaties bij gebiedsontwikkeling. In algemene zin is 67 % (4 van de 6) van de gemeenten het oneens met de stelling dat corporaties niet goed zouden zijn in projectcommunicatie en het aantrekken van draagkrachtige groepen. In het geval van de betreffende cases is zelfs 100 % (6 van de 6) het hiermee oneens. Een aantal corporaties zien nog wel enkele verbeteringspunten voor corporaties als het gaat om projectgerichte communicatie. Van de corporaties is in algemene zin namelijk 43 % (3 van de 7) het eens met de stelling. Dit percentage daalt echter naar 29 % (2 van de 7) in het geval van de betreffende cases.

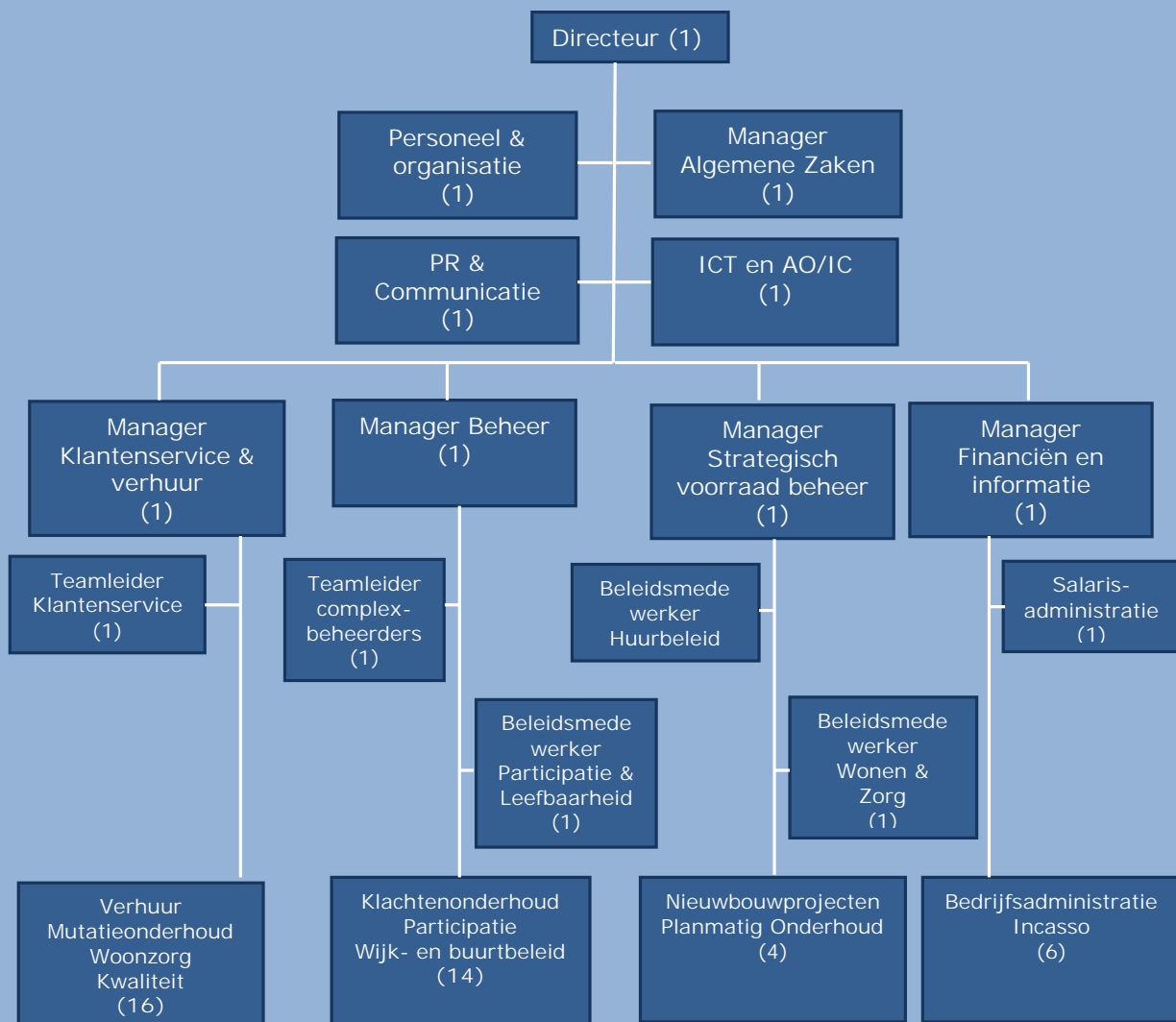
De meningen zijn enigszins verdeeld als het gaat om de stelling dat het imago van corporaties niet aantrekkelijk is voor het aantrekken van draagkrachtige groepen waardoor hun toegevoegde waarde bij een gebiedsontwikkeling wordt beperkt. Van de gemeenten is 67 % (4 van de 6) het met deze stelling oneens, zowel in algemene zin als in het geval van de cases. Van de corporaties is 57 % (4 van de 7) het algemene zin eens met de stelling en dus enigszins sceptisch over het imago van de corporaties als het gaat om draagkrachtige groepen aantrekken voor een gebiedsontwikkeling. Echter, in de geval van de cases is 71 % (5 van de 7) het oneens met de stelling en heeft het imago dus minder een rol gespeeld bij het aantrekken van draagkrachtige groepen.

Gemeenten en corporaties zijn dezelfde mening toegedaan als het gaat om de stelling dat de toegevoegde waarde van corporaties bij een gebiedsontwikkeling wordt beperkt doordat men in de communicatie niet meer kan maskeren dat er ook sociale huurwoningen in het gebied worden gerealiseerd. Van de gemeenten is 67 % (4 van de 6) in algemene zin, en 83 % (5 van de 6) in het geval van de betreffende cases, het oneens met deze stelling. Bij de corporaties is dit 86 % (6 van de 7) in zowel algemene zin als in het geval van de cases.

## Casestudie Oosterheem Centrum en de 'communicatieve toegevoegde waarde'

## Procescommunicatie

De kwaliteiten van corporaties op het gebied van procescommunicatie, zoals het betrekken van omwonenden en het sociaal contact in de wijk, zijn vaak terug te zien in de organisatiestructuur van de woonbedrijven of vestigingen. Vestia Zoetermeer is in het geval van de case Oosterheem Centrum het verantwoordelijke woonbedrijf. Hieronder is het organigram van Vestia Zoetermeer weergegeven. De afdeling Klantenservice & Verhuur en de afdeling Beheer zijn belangrijke onderdelen van het woonbedrijf waardoor procescommunicatie rondom de gebiedsontwikkeling Oosterheem Centrum relatief gemakkelijk georganiseerd kon worden. In vergelijking met herstructureringsopgaven is bewonersparticipatie bij deze gebiedsontwikkeling van beperkte orde. Het is een uitleggebiet en er wordt niet direct naast bestaande woningen gesloopt of gebouwd. Het betreft wel een grootschalige ontwikkeling met veel en langdurige bouwwerkzaamheden. In samenwerking met de gemeente Zoetermeer wordt er daarom op verschillende manieren gecommuniceerd met omwonenden zoals nieuwsbrieven, informatieavonden rondom de start bouw en een website. Vanuit Vestia Zoetermeer zijn hierbij medewerkers betrokken van PR & Communicatie, verhuur en participatie. Het organigram van Vestia Zoetermeer (figuur 4.25) laat zien dat het woonbedrijf dit mogelijk maakt doordat het een duidelijk zwaartepunt heeft liggen bij de afdelingen 'klantenservice & verhuur' (18 medewerkers) en 'beheer' (17 medewerkers).

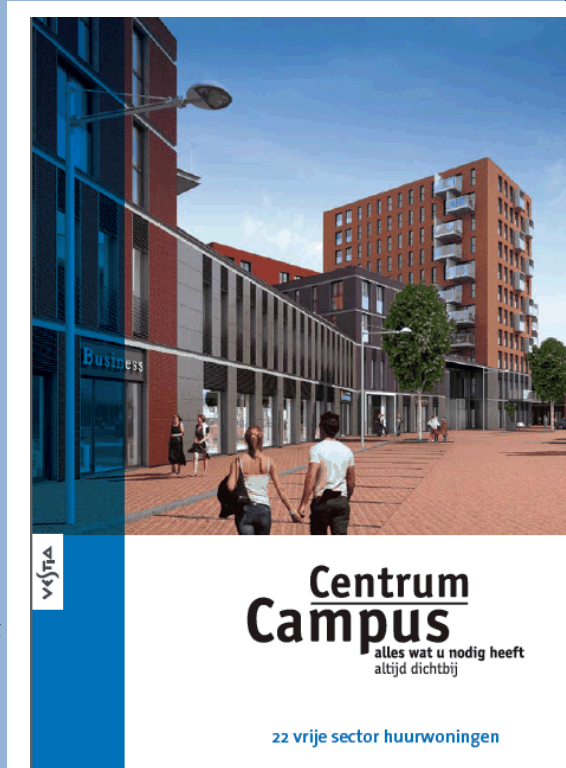


Figuur 4.27 Het organigram van Vestia Zoetermeer met aantallen medewerkers voor de verschillende afdelingen laat zien dat het zwaartepunt van de organisatie bij 'klantenservice & verhuur' en 'beheer' ligt. Dit geeft een behoorlijke potentie als het gaat om procescommunicatie.

### Projectcommunicatie

Projectgerichte communicatie en marketing betreft een andere vorm van communicatie met veelal de insteek om de gewenste doelgroepen te bereiken. Hier is de stelling van het onderzoek dan ook op gericht. In het geval van Oosterheem Centrum verplaatst het accent van de gerelateerde werkzaamheden, in vergelijking met de procescommunicatie, van het woonbedrijf Vestia Zoetermeer naar het ontwikkelbedrijf Ceres projecten. Er blijft wel sprake van een wisselwerking vooral met medewerkers van de afdeling PR & Communicatie van het woonbedrijf. De projectmanagers van projectleiders van Ceres projecten zijn inhoudelijk het meest betrokken bij het project en kunnen de projectcommunicatie inplannen en aansturen. Daarnaast heeft Ceres projecten verkoopleiders die voor de projectgerichte communicatie rondom verkoop- en vrije sector huurwoningen kunnen worden betrokken.

Projectcommunicatie rondom het aantrekken van draagkrachtige doelgroepen speelde voor Vestia in het geval van Oosterheem Centrum vooral bij de verhuur van de vrije sector huurwoningen. Met woningen tussen de 90 en 130 m<sup>2</sup> en de nodige concurrentie in de omgeving moet de doelgroep overtuigd worden van de kwaliteiten van de ontwikkeling van Vestia in Oosterheem Centrum. Hiervoor is een verhuurbrochure gemaakt waarin met name het integrale karakter (wonen, zorg en voorzieningen in hetzelfde gebouw) van de ontwikkeling wordt benadrukt.



### Niet meer kunnen maskeren sociale huurwoningen

Dat Vestia ook sociale huurwoningen in Oosterheem Centrum ontwikkelt heeft haar toegevoegde waarde bij de gebiedsontwikkeling niet beperkt. Er was geen behoefte om de sociale huurwoningen in de communicatie te maskeren. De 102 sociale huurappartementen staan dan ook in een gezonde verhouding tot het overige programma van de gebiedsontwikkeling met 362 vrije sector appartementen (koop en huur), zorgwoningen, winkels en voorzieningen. Bovendien heeft slechts een klein deel van de sociale huurappartementen een huur onder de zogenaamde aftoppingsgrens.

De verhoudingen werden een stuk anders toen, bij gebrek aan interesse van beleggers en na tussenkomst van de gemeente Zoetermeer, woningcorporatie De Goed Woning de 340 appartementen van de marktpartijen kocht. Het grootste deel van deze woningen (circa 300) zal door deze corporatie als sociale huurwoningen worden verhuurd. Er komen daarmee circa 402 en sociale huurwoningen in Oosterheem Centrum versus circa 60 vrije sector woningen. Om negatieve beeldvorming te voorkomen is er in een communicatieoverleg in november 2009 tussen de gemeente, marktpartijen en corporaties afgesproken om in algemene zin te spreken over 'appartementen' of 'bereikbare appartementen' en niet over sociale huurwoningen. Zo spreekt De Goede Woning in het Oosterheem Centrum Magazine dat ter gelegenheid van de start van de bouw is uitgegeven over '44 appartementen bedoeld voor mensen met een hoog inkomen, 273 appartementen voor mensen met een middeninkomen en 23 appartementen voor mensen met een laag inkomen'.



## 4.5 De acquisitie potentie onderzocht

Zoals in 2.8 benoemd zijn er tijdens de literatuurstudie een aantal stellingen naar voren gekomen die betrekking hebben op de acquisitie- c.q. verwervingscapaciteiten van ontwikkelende woningcorporaties. Het accent van het onderzoek verschuift hierbij enigszins van de 'wenselijkheid van / toegevoegde waarde bij' de participatie door de corporatie naar de 'waarschijnlijkheid' van de deelname (zie ook figuur 2.25).

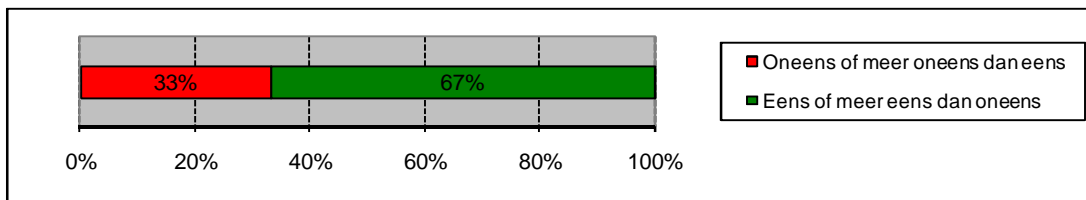
De resultaten van het onderzoek met betrekking tot de stellingen over de acquisitie potentie van corporaties bij gebiedsontwikkeling worden hierna per stelling gepresenteerd en toegelicht.

### 4.5.1 Strategische grondverwerving

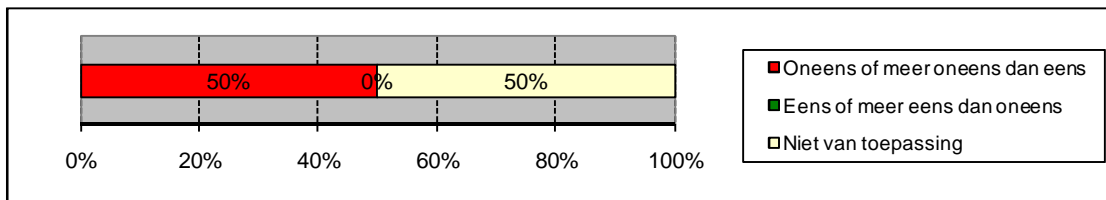
Stelling:

Corporaties zijn niet goed in strategische grondverwerving en zijn daardoor minder vaak betrokken bij gebiedsontwikkelingen waarbij geen sprake is van een raakvlak met eigen bezit.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

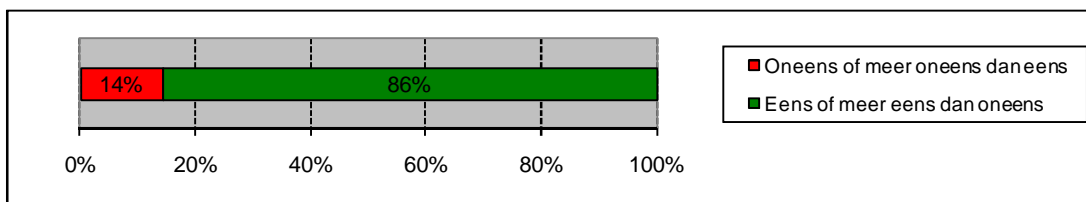


Figuur 4.28-A Corporaties zijn niet goed in strategische grondverwerving (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

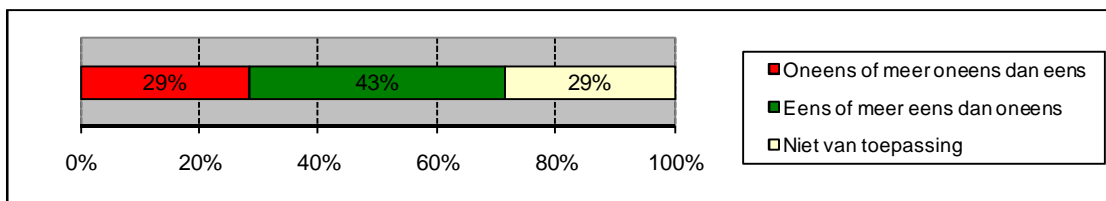


Figuur 4.28-B Corporaties zijn niet goed in strategische grondverwerving (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.28-AA Corporaties zijn niet goed in strategische grondverwerving (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.28-BB Corporaties zijn niet goed in strategische grondverwerving (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Corporaties zullen eerder grondpositie verkrijgen vanuit hun gemeentelijk netwerk of vanuit een aangrenzende positie door hun woningbezit. Hier zijn ze beter in dan in strategische grondverwerving.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere)

'In de gemeente Westland is voor veel partijen, en dus ook voor corporaties, lastig om strategisch gronden te verwerven. De gemeente verwerft vaak zelf al in gebieden zonder dat er nog iets van bestemmingsplan of structuurvisie is gevormd. Dit om grote prijsstijgingen van de grondkosten voor te zijn.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Binnen de regio waarin de corporatie opereert is de corporatie doorgaans goed op de hoogte van potentiële locaties. Met name vanuit hun netwerk in de gemeente.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

'In algemene zin ben ik het volledig eens met de stelling. Toch moet ik het geval van het Zomerhofkwartier 'oneens' antwoorden. Com wonen en PWS zijn er strategisch goed in geslaagd de juiste locaties in het gebied te verwerven.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Er zijn niet veel corporaties die zich hier nadrukkelijk mee bezig houden. Grondverwerving door corporaties gebeurt vaak nog een beetje ad hoc en weinig strategisch. Door de aanscherpte regels voor corporaties vanuit het ministerie van VROM zal er de komende periode nog voorzichtiger worden omgegaan met grondverwerving door corporaties.' (Henk Langestraat, Ymere)

'Het is voor een corporatie moeilijk te verantwoorden dat er strategisch grond wordt verworven waar bijvoorbeeld pas over 10 of 15 jaar woningen op gebouwd kunnen worden. De Raad van Toezicht zal dit veelal niet toestaan.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

'Dit is niet onze manier van opereren. Met name door de risico's die eraan zijn verbonden. Voor heel Oosterheem geldt dat de marktpartijen alle gronden al strategisch hadden verworven. Hierdoor heeft Vestia geen koopwoningen in Oosterheem kunnen realiseren ter compensatie van de onrendabele investering in de sociale huurwoningen.' (Paul Duyts, Vestia)

'Dit brengt ook behoorlijke risico's met zich mee voor corporaties.' (Peter Felix, Heuvelrug Wonen)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Stadgenoot heeft in Amsterdam regelmatig interessante gronden weten te verwerven. Corporaties hebben van oudsher een goed netwerk met politieke bestuurders. Hierdoor weten ze snel wat er speelt in hun regiogebied.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

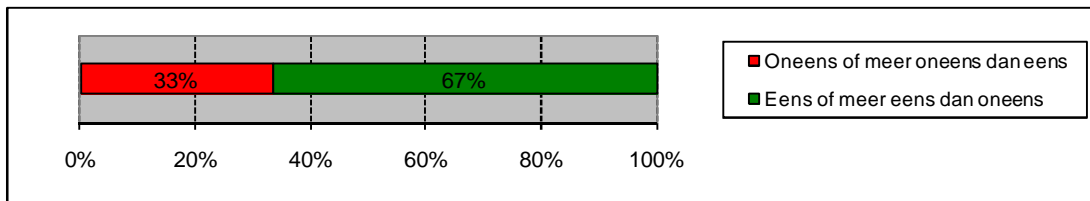
'In algemene zin ben ik het met de stelling 'meer eens dan oneens' en dan vooral als het gaat om uitleggegebieden (zoals bijvoorbeeld landbouw grond). Echter, als het gaat om inbreilocaties in stedelijk gebied zijn corporaties vaak goed in strategisch verwerven door hun lokale kennis en netwerk. In het geval van het Zomerhofkwartier hebben we hierbij gebruik gemaakt van een 'stroman'. Zodoende konden er locaties worden verworven zonder dat het duidelijk was dat dit namens Com wonen en PWS gebeurde. Hierdoor werden de prijzen niet opgedreven.' (Jan van der Schans, Com wonen)

#### 4.5.2 Gebiedstenders

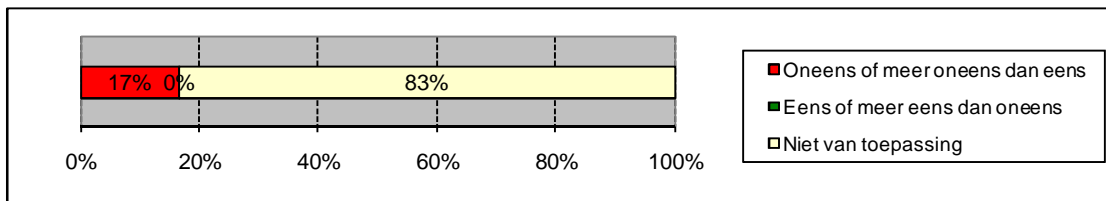
Stelling:

Bij een niet (goed) gedefinieerd en gekwantificeerd woningbouwprogramma (koop, huur, sociale huur) bij een gebiedstender verliezen corporaties de selectie veelal van een marktpartij op basis van het grondbod.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

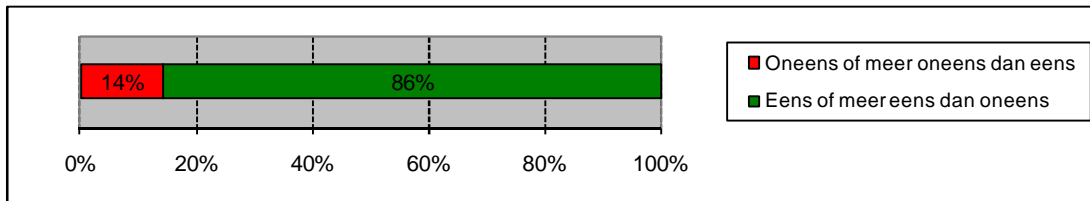


Figuur 4.29-A Bij ongedefinieerd programma verliezen corporaties tender van marktpartijen (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

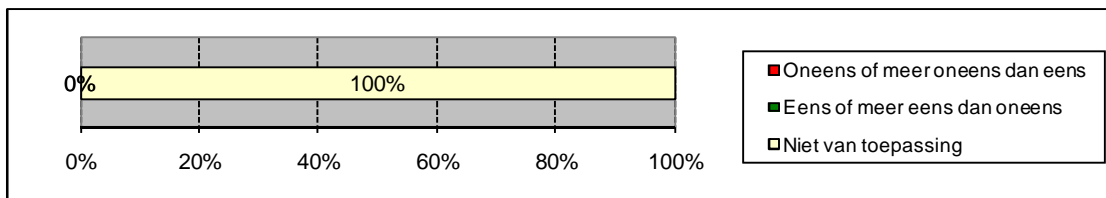


Figuur 4.29-B Bij ongedefinieerd programma verliezen corporaties tender van marktpartijen (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.29-AA Bij ongedefinieerd programma verliezen corporaties tender van marktpartijen (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.29-BB Bij ongedefinieerd programma verliezen corporaties tender van marktpartijen (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Ontwikkelaars zullen hierbij meer de rand van het commercieel mogelijke opzoeken dan corporaties. In het Westland is de grond bovendien erg duur. Dit maakt het voor corporaties, die toch ook een sociaal programma willen realiseren, moeilijk dit soort tenders te winnen.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

'Marktpartijen zitten vaak beter of scherper in de markt waardoor ze een beter bod kunnen uitbrengen. Dit heeft te maken met het goed kunnen inschatten van de risico's als het gaat om voor een 'prijsspeil nu' te kopen.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'In het geval van Almere Hout-Noord waren marktpartijen uitgesloten van deelname aan de tender horende bij deze gebiedsontwikkeling. In zekere zin is deze stelling dus niet van toepassing. Echter, ik ben van mening dat marktpartijen (indien zijn wel hadden mogen deelnemen) deze opgave ook niet hadden aangekund. Dus ook dan hadden de corporaties niet verloren van een marktpartij.' (Frans van Deursen, gemeente Almere / Hout-Noord)

'In Almere nemen corporaties en marktpartijen veelal gecombineerd deel aan gebiedstenders.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Bijna alle corporaties zijn het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens'. Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Dit is voor corporaties erg lastig omdat marktpartijen alles zo commercieel mogelijk zullen doorrekenen. Naar mijn mening moet je op deze manier ook niet tenderen.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

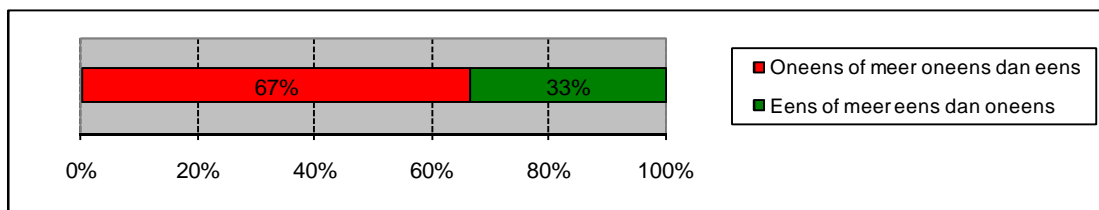
'Voor een corporatie is een deelname aan een tender alleen interessant als er significant aantal huurwoningen kan worden gerealiseerd voor de uitbreiding van de portefeuille. Als de uitvraag al duidelijk maakt dat het sociale programma niet eenduidig is gedefinieerd, heeft het weinig zin voor corporaties aan deze tender deel te nemen. Marktpartijen zullen minder sociale woningen realiseren en de tender winnen.' (Henk Langestraat, Ymere)

#### 4.5.3 Gebiedstenders (2)

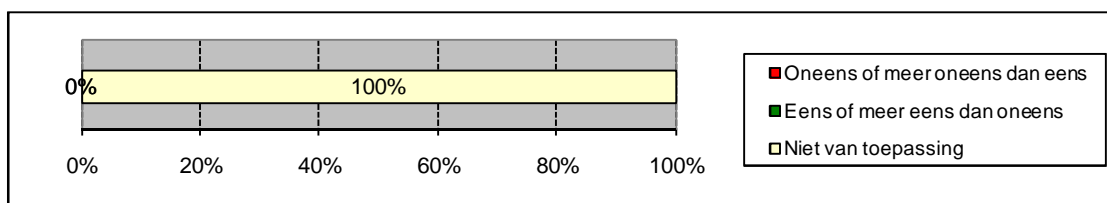
Stelling:

Ook bij een (goed) gedefinieerd en gekwantificeerd woningbouwprogramma (koop, huur, sociale huur) bij een gebiedstender verliezen corporaties de selectie veelal van een marktpartij.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

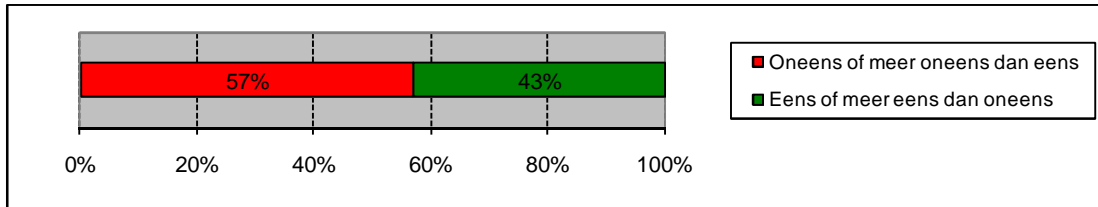


Figuur 4.30-A Ook bij gedefinieerd programma verliezen corporaties tender van marktpartijen (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

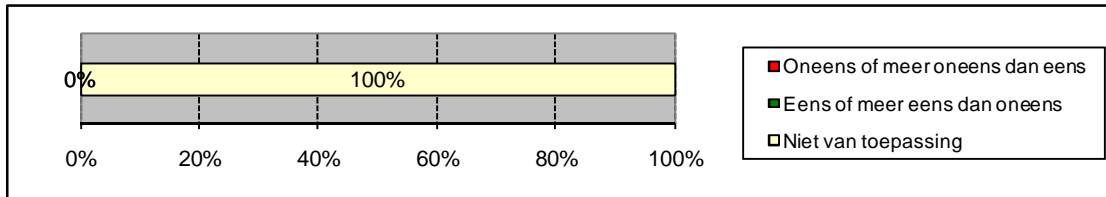


Figuur 4.30-B Ook bij gedefinieerd programma verliezen corporaties tender van marktpartijen (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.30-AA Ook bij gedefinieerd programma verliezen corporaties tender van marktpartijen (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.30-BB Ook bij gedefinieerd programma verliezen corporaties tender van marktpartijen (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)

#### Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Een toelichting van een van de vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Het wordt wel gemakkelijker maar ook de andere partijen krijgen het gemakkelijker. Daarbij komt dat corporaties over het algemeen wat 'braver' zijn en zich houden aan het programma. Ontwikkelaars durven hier eerder van af te wijken om aan tafel te komen. Wellicht komt dit doordat zij geen langdurige relatie met gemeenten hebben zoals de corporaties.' (Rint de Vries, gemeente Rotterdam)

Een toelichting van een van de vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Hierbij is er sprake van gelijke kansen. Met name de kwaliteitsomschrijving wordt dan bepalend.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

#### Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Corporaties doen vaak eerlijk en transparant aan tenders mee. Commerciële ontwikkelaars hebben als eerste doel om aan tafel te komen. Eenmaal binnen kunnen er altijd nog dingen ter discussie worden gesteld om het grondbod alsnog te verlagen. Wij hebben meegemaakt dat de gemeente achteraf alsnog belde of we toch weer aan tafel wilden omdat de marktpartij die de tender had gewonnen zijn prijs dusdanig had verlaagd dat wij alsnog interessanter waren. Wij doen derhalve in principe niet meer mee aan gebiedstenders.' (Ed de Groot, Volksbelang Vianen)

'De kansen worden wel groter maar de ervaring leert dat wij deze tenders nog steeds vaak verliezen. Vervolgens zien we overigens wel vaak dat de marktpartij die gewonnen heeft de beloftes niet kan waarmaken, maar dat terzijde. Onze kansen worden wel een stuk groter als er naast het grondbod, andere criteria worden gesteld die ook zwaar meewegen. Als er criteria worden gesteld op het gebied van blijvende aanwezigheid en duurzaamheid dan zullen corporaties eerder winnen dan marktpartijen.' (Paul Duyts, Vestia)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'De reden van het goed definiëren van het woningbouwprogramma is vaak dat een gemeente graag een corporatie er bij betrokken wil hebben in combinatie met een marktpartij. Marktpartijen zullen de tender samen met een corporatie als partner moeten doen waardoor de kans op deelname voor de corporaties vergroot.' (Jan van der Schans, Com wonen)

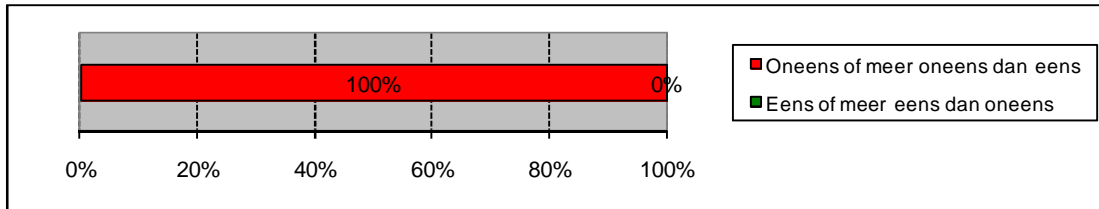
'Dit is dan wel afhankelijk van de lengte van de polsstok van de corporatie en de risico's die je als corporatie durft te nemen. Tot hoe hoog accepteer je de onrendabele top? Of reken je bijvoorbeeld deels met een uitpondmodel om de tender te winnen?' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

#### 4.5.4 Promotie van eigen organisatie

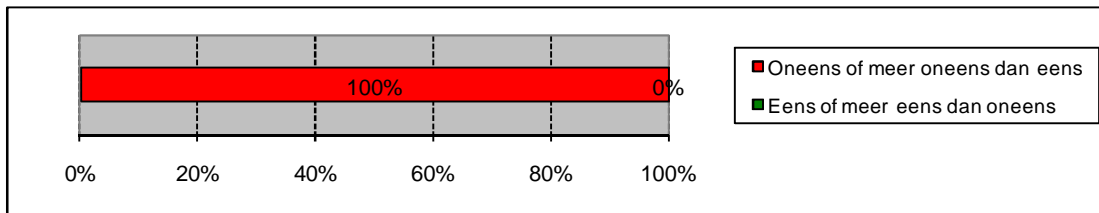
Stelling:

Corporaties zijn niet goed in zichzelf promoten als organisatie en worden daardoor minder snel gevraagd voor een gebiedsontwikkeling waarbij geen sprake is van een raakvlak met bestaand woningbezit.

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de gemeenten die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:

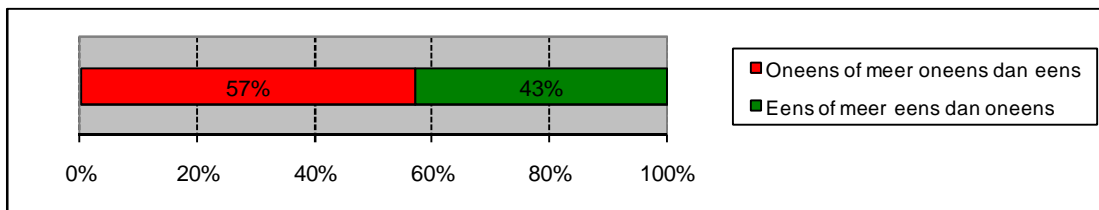


Figuur 4.31-A Corporaties promoten zichzelf niet goed en daardoor minder vaak betrokken bij gebiedsontwikkelingen (in algemene zin), resultaten gemeenten (n=6)

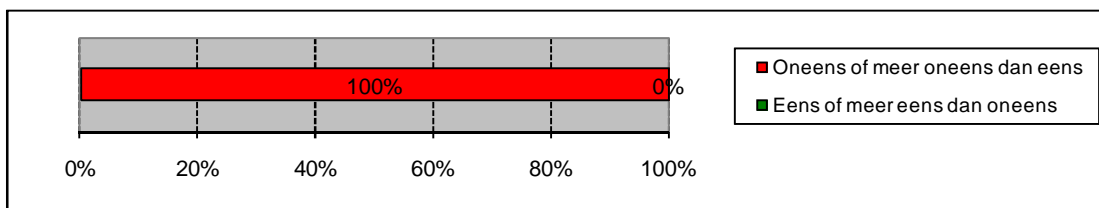


Figuur 4.31-B Corporaties promoten zichzelf niet goed en daardoor minder vaak betrokken bij gebiedsontwikkelingen (in geval van de case), resultaten gemeenten (n=6)

De resultaten van deze stelling na onderzoek onder vertegenwoordigers van de corporaties die bij de casestudies waren betrokken zijn als volgt:



Figuur 4.31-AA Corporaties promoten zichzelf niet goed en daardoor minder vaak betrokken bij gebiedsontwikkelingen (in algemene zin), resultaten corporaties (n=7)



Figuur 4.31-BB Corporaties promoten zichzelf niet goed en daardoor minder vaak betrokken bij gebiedsontwikkelingen (in geval van de case), resultaten corporaties (n=7)



Vertegenwoordigers van de gemeenten: antwoorden nader toegelicht

Geen van de vertegenwoordigers van de gemeenten heeft 'eens' of 'meer eens dan oneens' op de stelling geantwoord. Een aantal toelichtingen van de vertegenwoordigers van de betrokken gemeenten die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'Juist door het nadrukkelijk uitspreken van zijn ambities op gebied van voorzieningen en het promoten van Vestia Zoetermeer heeft toenmalig directeur van Vestia Zoetermeer, Paul Duyts, positie weten te verwerven in het centrumgebied.' (Dick van den Bosch, gemeente Zoetermeer)

'Corporaties kunnen uitstekend binnen het gemeentelijk netwerk opereren en zichzelf van daaruit promoten. Zo heeft Stadgenoot een bevlogen bestuurder met sociale en vernieuwende ambities die goed aansluiten op de visie van de wethouder Ruimtelijke Ordening. Door de ambities uit te spreken kunnen corporaties betrokken raken bij een gebiedsontwikkeling, zoals in dit geval Olympiakwartier.' (Gert-Jan van Stuivenberg, gemeente Almere)

'Corporaties zijn hier naar mijn mening juist heel goed in. Ook Volksbelang heeft zich uitstekend geprofileerd, met name richting de raad. Ze hebben raadsleden uitgenodigd om te laten zien waar zij als organisatie voor staan en referentieprojecten bezocht om hun ambities voor het gebied kenbaar te maken.' (Margot Stolk, gemeente Vianen)

'Vestia heeft zich juist heel goed weten te promoten door onder meer te laten zien wat ze reeds hebben gerealiseerd op het gebied van ontwikkeling en duurzaamheidsconcepten. Hun bewezen staat van dienst hebben ze goed naar voren gebracht.' (John Goudswaard, gemeente Westland)

Vertegenwoordigers van de corporaties: antwoorden nader toegelicht

Een toelichting van een van de vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'eens' of 'meer eens dan oneens' waren:

'Corporaties moeten nog veel meer hun goede resultaten laten zien op het gebied van huisvesting, duurzaamheid, woonzorgconcepten en maatschappelijk onroerend goed. De specifieke kracht van de corporaties moet hierbij meer worden benadrukt. Wellicht dat dit onderzoek hieraan een steentje kan bijdragen.' (Henk Fokkink, Vestia / Ceres projecten)

Een aantal toelichtingen van vertegenwoordigers van de betrokken corporaties die het met de stelling 'oneens' of 'meer oneens dan eens' waren:

'In de noordelijke Randstad zijn de corporaties juist heel goed in zichzelf promoten en zichzelf in de 'picture' spelen. Ymere is hier het meest duidelijke voorbeeld van. Ook de betrokkenheid bij de ontwikkeling van Olympiakwartier is juist te danken aan de wijze waarop Stadgenoot (indertijd nog Het Oosten) zichzelf heeft gepromoot. Er is bijna vijf jaar lang geïnvesteerd in de relatie met het ambtelijk apparaat.' (Albert Ravestein, Stadgenoot)

'Wij zijn niet goed in promoten als het gaat om te laten zien wat we allemaal kunnen en doen. We hebben geen mooie flyers of powerpoint presentaties. We zijn echter wel goed in onszelf promoten via ons netwerk met de gemeente. Bijvoorbeeld door een wethouder mee te nemen naar een project dat we elders hebben gerealiseerd.' (Paul Duyts, Vestia)

'Ymere is juist heel goed in zichzelf promoten. We moeten zelfs oppassen dat we alles wel waar kunnen maken wat we communiceren via pr en promotie. We scoren altijd hoog in de reputatiemonitor van Building Business. Wij worden hierdoor wellicht sneller benaderd voor gebiedsopgaven waar niet direct een raakvlak is met bestaand bezit dan andere corporaties.' (Henk Langestraat, Ymere)

'We hebben ons voor deze gebiedsopgave juist heel goed weten te promoten bij de gemeente. We hebben hier heel nadrukkelijk op ingezet en dit heeft zijn vruchten afgeworpen. Al moet ik er wel aan toevoegen dat je voor de uiteindelijke betrokkenheid bij een gebiedsontwikkeling sterk afhankelijk bent van de relatie met de wethouder en het college. Men moet er op kunnen vertrouwen dat je het goed voor hebt en bereid bent je nek uit te steken.' (Ed de Groot, Volksbelang Vianen)

#### 4.5.5 Recapitulatie: de acquisitie potentie onderzocht

Om meer betrokken te worden bij gebiedsontwikkelingen (niet zijnde herstructurering van bestaand bezit) zullen corporaties het niet zo zeer van strategische grondverwerving moeten hebben. In algemene zin zijn zowel de gemeenten (4 van de 6) als de corporaties (6 van de 7) het er mee eens dat corporaties hier niet goed in zijn. In de toelichting wordt door de meeste corporaties aangegeven dat strategische grondverwerving teveel risico's met zich meebrengt voor corporaties. Toch vindt 50 % (3 van de 6) van de vertegenwoordigers van de gemeenten dat er in het geval van de case wel sprake is van een strategische grondverwerving. Van de corporaties is slechts 29 % (2 van de 7) deze mening toegedaan. Dit verschil kan worden verklaard door een verschillende interpretatie van het woord 'strategisch'.

De mogelijkheden voor corporaties bij gebiedstenders waarbij het programma niet goed is gedefinieerd lijken beperkt. Zowel de gemeenten (4 van de 6) als de corporaties (6 van de 7) is van mening dat corporaties deze tenders verliezen van marktpartijen.

Iets meer kans maken corporaties bij gebiedstenders waar het programma wel goed is gedefinieerd. Van de gemeenten is 67 % (4 van de 6) het oneens met de stelling dat corporaties deze tenders verliezen van marktpartijen. Corporaties zijn hier enigszins over verdeeld: 57 % (4 van de 7) is het oneens met deze stelling.

Voor de betrokkenheid van corporaties bij gebiedsontwikkelingen (niet zijnde herstructureringsopgaven van eigen bezit) lijkt toch vooral een relatie te liggen met het promoten van de eigen organisatie. Van de gemeenten is 100 % (6 van de 6), zowel in algemene zin als in het geval van de betreffende cases, het oneens met de stelling dat corporaties hier niet goed in zouden zijn. In de toelichting van de antwoorden komt veelal naar voren dat de corporaties zich juist wel goed hebben gepromoot en hun positie bij de gebiedsontwikkeling daar direct of indirect aan hebben te danken. De corporaties zijn in algemene zin verdeeld over de stelling: 57 % (4 van de 7) is het oneens. Een deel van de corporaties is van mening dat corporaties zich nog beter kunnen promoten als goed presterende organisatie. Echter, in het geval van de betreffende cases is 100 % (7 van de 7) van de corporaties het oneens met de stelling en blijkt men zichzelf goed te hebben gepromoot voor het verwerven van positie bij de betreffende gebiedsontwikkeling.

#### Reflectie: interviews en stellingen

De stellingen worden aan het begin van het onderzoek geformuleerd aan de hand van de literatuurstudie. De stellingen kunnen gedurende het veldonderzoek niet worden aangepast of bijgesteld aangezien het een wetenschappelijk onderzoek betreft. Achteraf gezien had een aantal stellingen wellicht net iets scherper kunnen worden geformuleerd. Woorden als 'veel' of 'weinig' kunnen soms verschillend worden geïnterpreteerd. Doordat alle interviews persoonlijk zijn afgenomen heeft dit het onderzoek nauwelijks beïnvloed doordat onduidelijkheden door de onderzoeker konden worden toegelicht.

Bij stelling 4.1.7 en 4.1.8 over de inhoudelijke meerwaarde van corporaties ten aanzien van ruimtelijke kwaliteit en duurzaamheid zorgde de toevoeging 'minder sterke rendementsfocus' voor een dilemma bij een aantal deelnemers. Men was het eens met de toegevoegde waarde maar niet van mening dat dit met een 'minder sterke rendementsfocus' van doen heeft. Ook dit komt terug in de toelichting die is gegeven.

## 4.6 De paneldiscussie

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat er over een aantal stellingen nog de nodige verdeeldheid bestaat. Niet alleen tussen corporaties en gemeenten maar ook tussen corporaties onderling en tussen gemeenten onderling. Daarnaast kan er, aan de hand van de gegeven toelichting op het antwoord van de stelling, worden opgemerkt dat een aantal stellingen de nodige emotie en betrokkenheid oproepen.

In figuur 4.32 is een overzicht van de stellingen weergegeven waar op basis van de gehouden interviews ofwel een duidelijke overeenstemming over bestond, ofwel er sprake was van een duidelijke verdeeldheid c.q. discussie.

	Overeenstemming	Verdeeldheid / discussie
Tussen corporaties en gemeenten	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toegevoegde waarde door langdurige aanwezigheid</li> <li>- Mogelijkheden brede productdifferentiatie</li> <li>- Gevarieerde menging koop sociale huur</li> <li>- Stabiele partner bij verslechterende marktomstandigheden</li> <li>- Invloed van negatieve publiciteit op aantrekkelijkheid als samenwerkingspartner</li> <li>- Goede verankering van beheer in organisatie geeft toegevoegde waarde</li> <li>- Goed in procescommunicatie, dit geeft voordelen gedurende gebiedsontwikkeling</li> <li>-Beperkte promotie leidt tot minder betrokkenheid bij gebiedsontwikkelingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertise marktgerichte woonmilieus</li> <li>- <u>Goede financieringsmogelijkheden corporaties</u></li> </ul>
Tussen gemeenten onderling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toegevoegde waarde door langdurige aanwezigheid</li> <li>- Mogelijkheden brede productdifferentiatie</li> <li>- Gevarieerde menging koop sociale huur</li> <li>- Stabiele partner bij verslechterende marktomstandigheden</li> <li>- Invloed van negatieve publiciteit op aantrekkelijkheid als samenwerkingspartner</li> <li>- Goede verankering van beheer in organisatie geeft toegevoegde waarde</li> <li>- Goed in procescommunicatie, dit geeft voordelen gedurende gebiedsontwikkeling</li> <li>-Beperkte promotie leidt tot minder betrokkenheid bij gebiedsontwikkelingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expertise marktgerichte woonmilieus</li> <li>- Meer noodzaak externe deskundigheid voor marktgerichte woonmilieus</li> <li>- <u>Risico samenwerking door mogelijke wijzigingen in BBSH gedurende het proces</u></li> <li>- <u>Goede financieringsmogelijkheden corporaties</u></li> <li>- <u>Minder goede gebiedsontwikkelaars (personele bezetting) dan marktpartijen</u></li> </ul>
Tussen corporaties onderling	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toegevoegde waarde door langdurige aanwezigheid</li> <li>- Mogelijkheden brede productdifferentiatie</li> <li>- Gevarieerde menging koop sociale huur</li> <li>- Expertise marktgerichte woonmilieus</li> <li>- Stabiele partner bij verslechterende marktomstandigheden</li> <li>- Invloed negatieve publiciteit op aantrekkelijkheid als partner</li> <li>- Goede verankering van beheer in organisatie geeft toegevoegde waarde</li> <li>- Goed in procescommunicatie, dit geeft voordelen gedurende gebiedsontwikkeling</li> <li>-Beperkte promotie leidt tot minder betrokkenheid bij gebiedsontwikkelingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meer noodzaak externe deskundigheid voor marktgerichte woonmilieus</li> <li>- <u>Risico samenwerking door mogelijke wijzigingen in BBSH gedurende het proces</u></li> <li>- <u>Goede financieringsmogelijkheden corporaties</u></li> <li>- <u>Minder goede gebiedsontwikkelaars (personele bezitting) dan marktpartijen</u></li> <li>- Bij een goed gedefinieerd woningbouwprogramma verliezen corporaties gebiedstenders van marktpartijen</li> </ul>

Figuur 4.32 Weergave van de stellingen van het onderzoek waar duidelijke overeenstemming over bestond of juist een duidelijke verdeeldheid (discussie) onder de geïnterviewden betrokkenen. De onderstreepte stellingen komen terug in de paneldiscussie

Van de resultaten van de interviews is gebruik gemaakt door een aantal stellingen nogmaals voor te leggen aan een aantal corporaties en gemeenten in de vorm van een paneldiscussie. Aan deze discussie namen deel:

## Corporaties:

Com.wonen	-	dhr B. Pluijmers (directeur Vastgoed / plv. bestuurder)
Vestia	-	dhr W. van Vliet (directeur Ceres projecten)
Woonbron	-	mw K. Schrederhof (directeur Woonbron Delft)
Ymere	-	dhr R. Steenbeek (bestuursvoorzitter Ymere)

## Gemeenten:

Den Haag	-	dhr T. Zwietering (directeur Haags ontwikkelingsbedrijf)
Rotterdam	-	dhr C. van Hulst (directeur dS+V)
Zoetermeer	-	dhr B. Emmens (wethouder stedelijke ontwikkeling en ruimtelijke ordening)

Om tot een acceptabele tijdsduur van de paneldiscussie te komen zijn er drie stellingen van het onderzoek nogmaals voorgelegd. Bij alle drie de stellingen was er sprake van een verdeeldheid tussen gemeenten en corporaties, als ook bij beide partijen onderling. Deze stellingen zijn onderstreept weergegeven in figuur 4.32. Daarnaast is een stelling toegevoegd waarmee wordt gepoogd om een blik in de toekomst te werpen en het accent opnieuw verschuift naar de waarschijnlijkheid van deelname van corporaties aan nieuwe gebiedsontwikkelingen:

Corporaties zullen in de toekomst meer betrokken worden bij nieuwe gebiedsontwikkelingen (niet zijnde de herstructurering van eigen bezit).

De resultaten van de paneldiscussie komen in dit hoofdstuk aan de orde.

#### 4.6.1 Voldoende inhoudelijke toegevoegde waarde?

Uit de resultaten van de interviews blijkt dat zowel gemeenten als corporaties absoluut een inhoudelijk toegevoegde waarde zien in corporaties als het gaat om hun langdurige betrokkenheid bij de wijk. Er ontstaat echter meer verdeeldheid als het gaat om de stelling dat corporaties ook in staat zijn om op basis van expertise marktgerichte (gewilde) woonmilieus te ontwikkelen. Circa 2/3 van de ondervraagde betrokkenen van de gemeente is het hiermee oneens, terwijl het merendeel van de corporaties het juist eens is met de stelling. Wellicht kan hierbij een parallel worden getrokken naar een organisatorische stelling waar vergelijkbaar op is geantwoord bij de interviews. Deze stelling is dan ook als eerste voorgelegd aan de deelnemers:

Corporaties zijn minder goede gebiedsontwikkelaars (personele bezetting) dan marktpartijen hetgeen hun toegevoegde waarde bij een gebiedsontwikkeling beperkt.

Het merendeel van de deelnemers is het oneens met de stelling. Er worden wel de nodige nuanceringen gemaakt. Mw Schrederhof: 'Als het gaat om woongebieden hebben wij wel degelijk een toegevoegde waarde, bij commerciële ontwikkelingen zal dit minder het geval zijn. Dit moet je wellicht ook niet willen als corporatie.' Dhr Steenbeek vult aan: 'Als er bij een gebiedsontwikkeling naast woningen sprake is van een significant commercieel programma, zoals detailhandel en kantoren, dan zoeken wij een samenwerking met een marktpartij die daarbij past.'



Dhr Van Hulst vindt de stelling 'absoluut geen item' alleen al doordat er sprake is van veel personele uitwisselingen tussen marktpartijen en corporaties. De inhoudelijke beperking zit volgens hem veel meer aan de kant van de grondexploitatie die bij gebiedsontwikkeling komt kijken. Corporaties hebben hier naar zijn mening nog onvoldoende verstand van terwijl dit wel een vereiste is als je met dit soort gebiedsontwikkelingen aan de slag gaat.

Dhr Emmens nuanceert de mening van dhr Van Hulst vanuit zijn Zoetermeerse ervaring: 'Ik ken ook marktpartijen die hierbij volstrekt de mist in gaan. Zij hebben de grond- en vastgoedexploitatie verkeerd doorgerekend waardoor ze de plannen niet waar kunnen maken terwijl de grond al is aangekocht.'

#### 4.6.2 De risico's van de invloed op wijze van opereren

De risico's op langlopende gebiedsontwikkelingen vanwege de publieke invloed op corporaties middels het BBSH zorgde bij de interviews voor de nodige verdeeldheid en uitgesproken meningen bij de toelichting op de antwoorden. Derhalve is de stelling ook voorgelegd aan de deelnemers van de paneldiscussie:

Corporaties zijn onderworpen aan wettelijke bevoegdheden en beperkingen door het ministerie van VROM (middels het BBSH), welke in de loop der tijd kunnen wijzigen. Deze veranderende invloed op de wijze van opereren brengt risico's met zich mee wanneer corporaties als samenwerkingspartner fungeren bij een gebiedsontwikkeling.



De discussie begint nog enigszins voorzichtig. Mw Schrederhof: 'Je mag toch hopen dat uiteindelijk de belangen van VROM, gemeenten en corporaties gemeenschappelijk zijn en dat wijzigingen in het BBSH niet onbeheerst gebeuren.'

Volgens dhr Emmens kleven er echter wel degelijk risico's aan: 'Ik vind deze specifieke achtergrond van corporaties het meest risicovolle als je het hebt over de lange termijn.'

Dhr Steenbeek nuanceert de specifieke invloed op

corporaties: 'Marktpartijen hebben ook met dit soort zaken te maken. Zo willen beleggers en pensioenfondsen maar in beperkte mate in de Nederlandse vastgoedmarkt investeren vanwege een onbetrouwbare overheid. Veel activiteiten worden naar het buitenland verplaatst.'

Dhr Van Hulst vult aan: 'De betrouwbaarheid van de landelijke overheid zie ik als een groter risico dan de betrouwbaarheid van de corporatie als samenwerkingspartner bij een gebiedsontwikkeling.'

Dhr Emmens sluit zich aan bij de mening van dhr Van Hulst: 'Door tegenstrijdigheden tussen de lokale en landelijke overheid komen de corporaties in een spagaat. Een onbetrouwbare overheid zorgt hierdoor voor een aantal risico's.'

Mw Schrederhof pleit voor een goede risicoanalyse voorafgaand aan de samenwerking waarbij partijen ook nagaan welke alternatieve scenario's er zijn.



### 4.6.3 Financiële toegevoegde waarde

Uit de interviews blijkt dat gemeenten en corporaties de nodige financiële toegevoegde waarde toekennen aan corporaties bij gebiedsontwikkelingen. Toch worden er ook enkele nuanceringen gemaakt, met name als het gaat om de financieringsmogelijkheden van corporaties. Daarom is de volgende stelling voorgelegd aan de deelnemers van de paneldiscussie:

De goede financieringsmogelijkheden van corporaties maken hen aantrekkelijke partners bij gebiedsontwikkelingen.

Dhr Van Hulst: 'Voor het beantwoorden van deze stelling is het van belang om onderscheid te maken tussen de vastgoedexploitatie en de grondexploitatie. Voor het financieren van het vastgoed zijn corporaties aantrekkelijke partners, zeker als het sociale huurwoningen betreft. Voor de grondexploitatie wellicht ook, maar gemeenten kunnen dit denk ik nog goedkoper financieren.'

Dhr Steenbeek: 'Door onder andere de financiële crisis en de beperkingen aan de financieringsmogelijkheden via het WSW, is er ook bij corporaties minder ruimte voor investeringen. Dit leidt tot uitstel van projecten, iets wat je nu al ziet gebeuren.'

Dhr Emmens bevestigt dit: 'De financiële situatie van corporaties is een stuk anders dan twee jaar geleden. In Zoetermeer ligt de herstructurering van Palenstein stil vanwege de financiering. Marktpartijen hebben het echter nog zwaarder. Zij zijn meer afhankelijk van de afzet van het vastgoed voor hun financiering.'

Dhr van Hulst: 'De toegevoegde waarde die corporaties kunnen hebben ten opzichte van marktpartijen als het gaat om de financiering is hun lange adem. Marktpartijen hebben maar een tijdshorizon van 4 a 5 jaar. Terwijl gebiedsontwikkelingen, met name binnenstedelijke, wel 10 jaar kunnen duren.

Er worden kosten gemaakt terwijl de opbrengsten pas 10 jaar later volgen. Er is geen marktpartij meer die hiervoor tekent. Partijen die dit wel kunnen zijn daarom interessant.'

Dhr Steenbeek: 'Corporaties hebben een buffer om een bepaald risico te nemen. Een voorbeeld is het omzetten van koopwoningen naar huurwoningen met gevolgen voor de onrendabele top van de sociale huurwoningen binnen de ontwikkeling. Echter, de lijst van corporaties die dit nog kunnen is heel snel aan het slinken.'

Dhr Van Vliet: 'Door beperkingen van de WSW-financiering worden corporaties voor wat betreft de financiering steeds meer vergelijkbaar met marktpartijen. Ook wij moeten op de markt lenen. De verschillen tussen corporaties onderling worden hierdoor groter. Corporaties met een goede financiële positie en een bepaalde omvang kunnen tot wel 2 a 3 procent scherper lenen dan corporaties die er minder goed voor staan.'





#### 4.6.4 De komende jaren en daarna

Tot slot is er een stelling voorgelegd waarin wordt voorruit geblikt als het gaat om de betrokkenheid van corporaties bij gebiedsontwikkelingen waar het onderzoek zich op richt. Net als bij het onderdeel acquisitie (zie 2.8 en 4.5) verschuift het accent hierbij van 'wenselijkheid / toegevoegde waarde' naar 'waarschijnlijkheid'.

Corporaties zullen in de toekomst meer betrokken worden bij nieuwe gebiedsontwikkelingen (niet zijnde de herstructurering van eigen bezit).

Dhr Emmens denkt dat de locaties hiervoor beperkt zijn: 'Corporaties zijn interessante samenwerkingspartners voor een integrale gebiedsaanpak. Ze kunnen het ook door de expertise die ze hebben opgedaan. Of ze ook vaker worden betrokken is nog de vraag. Dit hangt van de gelegenheid af en die is er niet altijd. Er blijft een strijd om goede locaties en vaak is een deel van de grond al van een ontwikkelaar of van een particuliere eigenaar.'

Mw Schrederhof maakt onderscheid binnen de groep corporaties: 'De stelling zal maar voor een beperkt aantal corporaties gelden. Dit heeft vooral met de omvang van de corporatie te maken. Misschien dat Ymere en Vestia zelfs de enige twee van Nederland zijn. Alleen die corporaties zijn in staat om grondposities te verwerven en zo betrokken te raken. De financieringsmogelijkheden hebben, met name door de wijzigingen ten aanzien van het WSW, ook met de schaalgrootte te maken.'

Doordat er in de randstad jarenlang met name is gestuurd op een kwantitatieve opgave is een aantal deelnemers namens de gemeenten in algemene zin niet positief als het gaat om het onderdeel 'nieuwe gebiedsontwikkelingen' van de stelling.

Dhr Zwietering: 'Het nieuwe college lijkt in te gaan zetten op temporiseren. Grootschalige gebiedsontwikkelingen zoals de Binckhorst en Scheveningen gaan voorlopig op de plank. De nadruk komt meer op de bestaande wijken te liggen. De stelling is daarom voor de gemeente Den Haag nog niet aan de orde.'

Dhr Van Hulst: 'Rotterdam kent heel veel aanbod in de regio en is daardoor in concurrentie met zijn omgeving. Voorlopig zou er niet meer gebouwd moeten worden in de omgeving. Voor de stad blijven corporaties wel een heel belangrijke partij. Niet zozeer meer voor het kwantitatieve vraagstuk, maar wel voor het kwalitatieve vraagstuk. Echter, de corporaties in Rotterdam staan er niet zo goed voor door een inzakkende woningmarkt en cash-flow problemen. Dit verkleint de kansen op betrokkenheid.'

Dhr Pluijmers bevestigt dit: 'Wij hebben vierhonderd koopwoningen ontwikkeld die slecht verkopen. Hier gaat een hoop geld inzitten waardoor je nieuwe ontwikkelingen voorlopig maar even niet doet.'

Dhr Steenbeek: 'Ook de gemeente Amsterdam wil de komende vijf jaar vooral temporiseren. Wellicht is het ook verstandig om een adempauze te gebruiken om eens integraal naar de regio te kijken. Uitbreidingen van Almere aan zowel de oost als west kant, de westflank Haarlemmermeer, Heerhugowaard en de Bloemendalerpolder worden gelijktijdig ontwikkeld en gepland zonder onderlinge afstemming. Een regionale fasering van bovenaf zou zeer verstandig zijn. Partijen zullen dan moeten slikken, Ymere en andere ontwikkelende corporaties dus zelf ook.'

Toch worden er ook kansen voor corporaties gezien.

Dhr Van Hulst: 'Van marktpartijen hoeft niet veel te worden verwacht de komende jaren en corporaties hebben specifieke kwaliteiten. Corporaties zitten dicht op de markt en kennen deze vaak beter dan marktpartijen. Voor de kwalitatieve opgave kunnen ze bijna elk woonmilieu ontwikkelen, met uitzondering van een extreem duur milieu. Ze zijn dus interessant voor zowel een dorps als een stedelijk woonmilieu.'

Dhr Zwietering: 'Met Vestia zijn we recent een samenwerking gestart voor de herontwikkeling van het voormalige ADO terrein in het Zuiderpark tot een sport en voorzieningencluster. We betrekken Vestia bij deze gebiedsontwikkeling vanwege haar inhoudelijke en financiële toegevoegde waarde.'

Dhr Steenbeek: 'Er blijft voor de komende jaren maar een heel klein clubje over die grote ontwikkelingen kan doen: een paar marktpartijen en een paar corporaties. Er liggen dus nog wel kansen, voor die betreffende corporaties.'

### Reflectie: paneldiscussie

Uit de paneldiscussie kwamen een aantal verschillen naar voren tussen de casestudies en de mening van de deelnemers. De gemeentelijke deelnemers zijn bestuurders en directeuren van drie grote gemeenten in Zuid-Holland: Den Haag, Rotterdam en Zoetermeer. De VINEX-locaties zijn voor deze gemeenten nagenoeg afgerond waardoor ze de komende jaren te maken hebben met complexe binnenstedelijke opgaven. De casestudies betreffen vooral, met uitzondering van het Zomerhofkwartier, gebiedsontwikkelingen in uitleggebieden. Ook de schaalgrootte van de casestudies is, met uitzondering van Almere-Hout-Noord, overzichtelijk. Het zijn ontwikkelingen met woningaantallen tussen de 150 en 1.000 woningen. Dit zijn andere soortige opgaven dan bijvoorbeeld De Binckhorst in Den Haag en Stadshavens in Rotterdam. De grote omvang en complexiteit van deze stedelijke opgaven, in combinatie met het huidige economische klimaat, maken dat de gemeentelijke deelnemers aan de paneldiscussie in algemene zin terughoudend zijn als het gaat om (nieuwe) gebiedsontwikkelingen en het betrekken van marktpartijen of corporaties. De deelname van ook een kleine gemeente aan de paneldiscussie had de inhoudelijke discussie wellicht kunnen versterken.

## 5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies gepresenteerd van het gehele onderzoek naar de participatie van ontwikkelende woningcorporaties in gebiedsontwikkelingen buiten de herstructureringsopgave van eigen woningbezit. In 5.1 komen de conclusies van het onderzoek zelf aan de orde. In 5.2 worden deze conclusies gespiegeld aan de actualiteit. Tot slot worden in 5.3 een aantal aanbevelingen gedaan aan gemeenten en corporaties en voor vervolgonderzoek.

### 5.1 De conclusies van het onderzoek

#### Motivatie voor participatie

Op basis van de onderzochte casestudies komt er een duidelijke primaire motivatie voor deelname aan de gebiedsontwikkeling buiten het eigen woningbezit vanuit de betrokken corporaties naar voren: het vergroten en vernieuwen van de woningvoorraad. Als secundaire redenen worden onder andere 'verbetering van het gebied voor de wijk als geheel' en 'profilieren richting de gemeente' genoemd.

De argumentatie vanuit de gemeenten voor het betrekken van de corporatie is meer divers. In vier van de zeven casestudies heeft de gemeente de corporatie betrokken omwille van specifieke kwaliteiten van de corporatie zoals langdurige betrokkenheid bij het gebied, de financiële positie van de corporatie en de expertise van de corporatie (o.a. op het gebied van duurzaam bouwen). Bij twee andere cases is de corporatie betrokken doordat deze zich nadrukkelijk, en met succes, heeft geprofileerd als geschikte partij voor de opgave. Bij één case tenslotte was de betrokkenheid een evident gegeven vanuit de verworven grondposities door de corporatie.

#### De inhoudelijke toegevoegde waarde

##### Langdurige aanwezigheid

Uit het onderzoek komt een inhoudelijke toegevoegde waarde van corporaties naar voren bij gebiedsontwikkelingen met een significante woningbouwopgave van zowel sociale woningbouw als vrije sectorwoningen. Deze toegevoegde waarde wordt door zowel gemeenten als corporaties het duidelijkst bevestigd door de langdurige aanwezigheid van corporaties bij de gebiedsontwikkeling middels de verhuur en het beheer van de sociale huurwoningen van het gebied. Een corporatie blijft, ook na de realisatie van de gebiedsontwikkeling, in het gebied aanwezig.

##### Potentie voor breed productprogramma

De potentie van corporaties om een breed programma te ontwikkelen en te realiseren met naast sociale huurwoningen ook vrije sectorwoningen (huur en koop), woon-zorgconcepten, maatschappelijk onroerend goed en bedrijfsonroerend goed wordt als toegevoegde waarde bevestigd in het onderzoek. De twee kleinere corporaties die deelnamen aan het onderzoek (circa 3.500 woningen in bezit) kiezen overigens bewust niet voor grote programmaverbreiding door de risico's die dit met zich mee kan brengen op de continuïteit van de bedrijfsvoering.

##### Goede afstemming koop- en sociale huurwoningen

Door corporaties niet alleen de sociale huurwoningen te laten ontwikkelen maar ook de koopwoningen van de gebiedsontwikkeling kan er een inhoudelijke afstemming plaats vinden die de gebiedsontwikkeling op het gebied van leefbaarheid en betrokkenheid ten goede komt. Het 'mengen' van huur- en koopwoningen blijkt hierbij geen doel op zich. De meerwaarde van corporaties betreft vooral – door de expertise (met zowel goede als verkeerde keuzes) van de afgelopen jaren – de juiste verhouding en de goede afstemming tussen de twee producten en hun doelgroepen. De betrokken corporaties van de onderzochte casestudies sturen hierop heel bewust en reeds in een vroegtijdig stadium.

##### Ruimtelijke kwaliteit

De inhoudelijke toegevoegde waarde wordt verder vergroot doordat corporaties belang hechten aan de ruimtelijke kwaliteit bij gebiedsontwikkelingen. Dit blijkt niet zozeer ingegeven door een minder sterke focus op het financiële rendement, maar eerder door een bedrijfsvoering die gebaseerd is op een langdurige exploitatie van de sociale huurwoningen in het gebied. Door een aantal gemeenten worden er wel een aantal kanttekeningen geplaatst. Zij zijn van mening dat corporaties soms te hoge ambities hebben als het gaat om ruimtelijke kwaliteit hetgeen ten kosten van de marktkwaliteit kan gaan.

### Duurzaamheidsconcepten en energiezuinigheid

Als het gaat om investeringen in duurzaamheidsconcepten en energiezuinigheid komen er behoorlijke verschillen tussen corporaties naar voren. Met name voor de sociale huurwoningen is het financieel (nog) niet interessant te investeren in duurzaamheid: een energiezuinige woning levert geen hogere huur op. Dit kan mogelijk een verklaring zijn waarom een aantal corporaties niet significant anders operen dan marktpartijen als het gaat om deze investeringen. Andere corporaties zijn, vanuit maatschappelijke ambities en doelstellingen om de totale woonlasten acceptabel te houden, juist erg vooruitstrevend als het gaat om duurzaamheid en energiezuinigheid. Dit blijkt ook uit het onderzoek. Zo heeft de relatief kleine corporatie Heuvelrug Wonen het grootste aantal aaneengeschakelde PV-panelen van Nederland en een interne beleidsregel dat de EPC-waarde van nieuw te ontwikkelen woningen 25 % onder de bouwbesluitnorm dient te liggen. Vestia heeft een herstructurering in Den Haag Scheveningen gerealiseerd waarbij een zeewaterwarmte centrale dient als collectieve energievoorzieningen. En in de gebiedsontwikkeling Hoogeland in het Westland wordt voor de collectieve energievoorziening gebruik gemaakt van restwarmte van kassen.

### Expertise in grondexploitatie

De ervaring die een aantal corporaties heeft opgedaan in de herstructurering met het voeren van een risicodragende grondexploitatie (bouw- en woonrijp maken) kan een toegevoegde waarde betekenen als het gaat om nieuwe gebiedsontwikkelingen. Ook hierbij dienen wel een aantal kanttekeningen te worden geplaatst. Zo is er maar een zeer beperkt aantal corporaties die deze ervaring heeft opgedaan. Exacte cijfers zijn niet bekend, maar het zal gaan om een aantal grote corporaties met stedelijk bezit. Daarnaast hangt de toegevoegde waarde af van (met name) de grootte van de betreffende gemeente. Grotere gemeenten zijn gewend zelf de grondexploitatie te voeren en hebben hier ook het apparaat voor. Voor kleinere gemeenten, die niet veel expertise hebben met bouw- en woonrijp maken, kunnen corporaties die deze expertise wel hebben van toegevoegde waarde zijn.

### Marktgerichte woonmilieus

Uit het onderzoek blijkt dat corporaties zichzelf goed in staat achten om marktgerichte (gewilde) woonmilieus te ontwikkelen in een gebiedsontwikkeling. Met name de grotere corporaties hebben expertise opgebouwd – en door een jaarlijkse woningproductie in stand kunnen houden – in de herstructureringsopgaven, waarbij vaak nieuwe doelgroepen moesten worden aangetrokken. Ook de goede lokale of regionale kennis wordt als argument genoemd. De corporaties hebben hierbij nog wel een aantal gemeenten te overtuigen. De betrokken gemeenten uit het onderzoek zijn verdeeld over dit onderwerp. Een deel van de gemeenten bevestigt de opgedane ervaring en lokale marktkennis. Een ander deel is nog enigszins sceptisch over de expertise van corporaties vooral als het woonmilieu en het aantrekken van de juiste doelgroep een cruciaal onderdeel van de gebiedsontwikkeling betreft.

### Invloed wijzigingen in BBSH

Bij zowel de gemeenten als de corporaties is er onderlinge verdeeldheid over de risico's die wijzigingen in het Besluit beheer sociale huursector (BBSH) vanuit VROM met zich meebrengen wanneer corporaties als samenwerkingspartner fungeren bij een gebiedsontwikkeling. Hierbij worden vergelijkbare argumenten gegeven door beide partijen met niet zelden een zekere emotie als het gaat om het beleid van de nationale overheid in deze. Beperkingen in de vrijheid van opereren en de financieringsmogelijkheden brengen specifieke risico's met zich mee voor woningcorporaties. Bovendien kunnen tegenstrijdigheden tussen de lokale en de landelijke overheid corporaties in een lastig pakket brengen met soms gevolgen voor de snelheid van de besluitvorming. Aan de andere kant nuanceren een aantal betrokkenen de grootte van de risico's en is volgens hen de financiële positie van de corporatie maatgevender. Ook marktpartijen kunnen, met name bij regeringswisselingen, met wijzigingen in de regelgeving en fiscaliteiten te maken krijgen. Daarnaast kunnen marktpartijen, in tegenstelling tot woningcorporaties, failliet gaan gedurende het traject van de gebiedsontwikkeling. Een woningcorporatie kan weliswaar in financiële problemen komen, maar de onderlinge solidariteit via het CFV (Centraal Fonds Volkshuisvesting) zorgt in ieder geval voor continuïteit van de inzet.

### Commerciële gebiedsontwikkelingen

Uit het onderzoek blijkt dat corporaties een beperkte toegevoegde waarde hebben bij commerciële gebiedsontwikkelingen zoals winkel- en kantoorgebieden. Hetzelfde geldt voor gebiedsontwikkelingen met veel woningen in het duurdere of exclusieve segment. Deze kennis en expertise zit meer bij marktpartijen. Bovendien lenen dit soort gebiedsontwikkelingen zich vaak niet voor een significant aantal sociale huurwoningen binnen de gebiedsopgave, waardoor zij minder interessant zijn voor corporaties. Toch kunnen corporaties in sommige gevallen een

interessante aanvulling binnen de gebiedsontwikkeling realiseren. Zo vult Vestia in het wijkwinkelcentrum Oosterheem het commerciële winkelprogramma van ING Real Estate aan met voorzieningen als een bibliotheek en een fitnesscentrum. Dit vergroot de kwaliteit van het winkelcentrum als geheel.

### De financiële toegevoegde waarde

De goede financieringsmogelijkheden van corporaties staan sterk onder druk. De financiële positie van een aantal corporaties is verzwakt ten gevolge van onder andere het invoeren van de vennootschapbelasting en stagnerende verkoop van bestaande huurwoningen en van (opgeleverde) koopwoningen bij herstructureringsopgaven. Daarnaast is vanaf 2010, met een beschikking van de Europese Commissie, financiering met een lage rente via het WSW (waarborgfonds sociale woningbouw) alleen nog mogelijk voor de sociale woningbouw en maatschappelijk onroerend goed. Voor bijvoorbeeld koopwoningen en bedrijfsonroerend goed van een gebiedsontwikkeling zullen corporaties net als marktpartijen 'op de markt' moeten lenen. De financiële positie en de grootte van de corporatie worden hierdoor maatgevender als het gaat om de toegevoegde waarde bij gebiedsontwikkelingen.

De financiële toegevoegde waarde kan daardoor sterk verschillen per corporatie. Voor een aantal casestudies is de financiering van de vastgoedexploitatie doorslaggevend geweest voor de haalbaarheid en voortgang van de gebiedsontwikkeling. Er is hierbij dus duidelijk sprake van een toegevoegde waarde op financieel gebied. Echter, voor een tweetal andere casestudies is de financiering van de vastgoedontwikkeling nog onzeker waardoor de voortgang van de gebiedsontwikkeling vertraagt. De financiële toegevoegde waarde is hierbij dus beperkt.

De toegevoegde waarde van corporaties wordt wel vergroot door hun stabiliteit gedurende langlopende trajecten die kenmerkend zijn voor gebiedsontwikkelingen. Bijna alle corporaties blijken bij de onderzochte casestudies stabiele partners onder verslechterende marktomstandigheden. Daarnaast blijkt de negatieve publiciteit van een aantal corporaties rondom fouten op het gebied van risicomanagement en kostenbeheersing geen negatieve invloed te hebben op de aantrekkelijkheid van corporaties als samenwerkingspartner bij gebiedsontwikkeling.

### De organisatorische toegevoegde waarde

De verankering van het beheer van woningen en wijken in de organisatie van de corporatie komt in het onderzoek duidelijk naar voren als toegevoegde waarde voor de gebiedsontwikkeling. Ontwikkelaars en projectleiders van de corporatie hebben hierdoor vanuit de eigen organisatie specifiek technische en sociale kennis die al in de initiatieffase van de gebiedsontwikkeling kan worden ingezet. Voor een aantal cases werd dit specifiek bevestigd. Er wordt tijdens de ontwikkeling al nagedacht over het beheer 'na oplevering'.

Verder blijkt uit het onderzoek dat corporaties qua organisatie niet minder flexibel en / of strategisch opereren dan marktpartijen. Ook wordt er niet minder ondernemend geopereerd dan marktpartijen waardoor het betrekken van corporaties an sich geen negatieve invloed heeft op het tempo van de gebiedsontwikkeling. Door verschillende betrokken gemeenten wordt wel aangegeven dat er zowel binnen de groep corporaties als binnen de groep marktpartijen verschillen bestaan.

Hetzelfde geldt voor de kwaliteit van de gebiedsontwikkelaars (personele bezetting). Zowel corporaties als marktpartijen hebben goede gebiedsontwikkelaars en minder goede gebiedsontwikkelaars. Dit verklaart wellicht ook de onderlinge verdeeldheid. Een aantal gemeenten is van mening dat corporaties (nog) minder goede gebiedsontwikkelaars in dienst hebben dan landelijk opererende marktpartijen. Een aantal andere gemeenten geeft juist aan dat corporaties, met name de grotere, ontwikkelaars in huis hebben die vergelijkbaar zijn met die van marktpartijen.

### De communicatieve toegevoegde waarde

Corporaties hebben een toegevoegde waarde bij gebiedsontwikkelingen door hun kwaliteiten op het gebied van procescommunicatie zoals het betrekken van omwonenden en hun sociaal contact in de wijk. De goede verankering van corporaties in buurten en wijken, zowel sociaal als fysiek, speelt hierbij een belangrijke rol. Met name de betrokken gemeenten onderschrijven bovendien de toegevoegde waarde van corporaties op het gebied van projectgerichte marketing en communicatie. De ervaringen die corporaties hiermee hebben opgedaan in de herstructurering blijken hierbij een belangrijke rol te spelen. Daarnaast lijkt de lokale c.q. regionale marktkennis van corporaties van positieve invloed.

Het imago van de corporatie in relatie tot het aantrekken van draagkrachtige groepen blijkt de toegevoegde waarde van corporaties niet te beperken in het merendeel van de casestudies. Het zelfde geldt voor het gegeven dat er in de communicatie niet meer gemaskeerd kan worden dat er ook sociale huurwoningen in het gebied worden ontwikkeld. Er is wel enig verschil merkbaar per regio waar de gebiedsontwikkeling zich bevindt. In de regio Amsterdam en Almere wordt door de betrokkenen aangegeven dat de consument niet (negatief) wordt beïnvloed door het imago van een corporatie in vergelijking met die van een bijvoorbeeld een projectontwikkelaar. Het mengen van koop- en huurwoningen is ook veelal een bekend gegeven. In de gemeente Westland (regio Haaglanden) blijkt dit veel gevoeliger te liggen. Hier wordt er vaak negatief gereageerd op de ontwikkeling van sociale huurwoningen vanuit een gevoelsmatige angst voor een instroom van Hagenaars. Een corporatie als gebiedsontwikkelaar maakt de communicatie niet gemakkelijker.

#### De waarschijnlijkheid van de participatie

Op basis van de verrichtte interviews lijkt de waarschijnlijkheid van deelname door corporaties aan gebiedsontwikkelingen buiten hun eigen woningbezit vooral te worden vergroot door goede promotie van de eigen organisatie richting gemeenten. Deze promotie richt zich met name op het uitspreken van ambities en het onder de aandacht brengen van gerealiseerde prestaties. Het goede netwerk van corporaties binnen de gemeente kan er voor zorgen dat mogelijkheden voor promotie zich voordoen.

Corporaties blijken, ten opzichte van marktpartijen, minder goed in of minder geschikt voor strategische grondverwerving en gebiedstenders. Door de (financiële) risico's die gepaard gaan met strategisch grondverwerving hebben weinig corporaties hierin ervaring opgedaan. Gebiedstenders worden veelal verloren van marktpartijen die scherper durven in te zetten en geen belang hebben bij de kwaliteit van het sociale programma. Deze vormen van acquisitie zullen dan ook weinig positieve invloed hebben op de waarschijnlijkheid van de participatie van corporaties bij gebiedsontwikkelingen buiten hun eigen woningbezit.

## 5.2 Actuele ontwikkelingen en reflectie

Uit de conclusies van het onderzoek onder 5.1 komen een aantal zaken naar voren die de toegevoegde waarde van woningcorporaties bij gebiedsontwikkelingen – niet zijnde herstructureringsopgaven van eigen woningbezit – bevestigen. Voor een reflectie op het onderzoek is het goed om de conclusies niet los te zien van de huidige context van gebiedsontwikkeling in Nederland. Het einde van de financiële crisis lijkt voorlopig nog niet in zicht en men is pessimistisch als het gaat om (nieuwe) gebiedsontwikkelingen. Friso de Zeeuw, praktijkhoogleraar gebiedsontwikkeling TU Delft, pleit in het voorjaarscongres van de Vereniging van Grondbedrijven (juni 2010) voor het afwaarderen en saneren van bestaande plannen en grondposities alvorens er pas opnieuw kan worden geprioriteerd (VvG, 2010). Deze mening lijkt de gemeente Amsterdam ook toegedaan door onlangs (juli 2010) te verkondigen alle plannen voor nieuwbouwprojecten (woningen en kantoren) stop te zetten. Na het 'schrappen' wil de gemeente samen met ontwikkelaars en corporaties 'beginnend van nul' overleggen welke plannen alsnog van start moeten gaan (Het Parool, 2010).

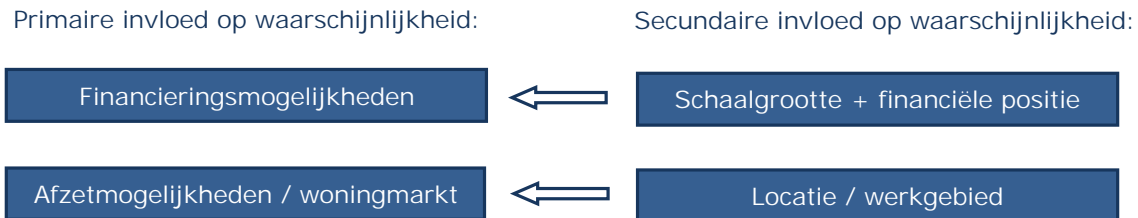
Ook in de paneldiscussie van het onderzoek is de actualiteit opgezocht door middels een discussie voorruit te blikken als het gaat om corporaties en gebiedsontwikkelingen buiten hun eigen woningbezit. Uit de paneldiscussie blijkt dat er moeilijke jaren aankomen voor gebiedsontwikkeling in het algemeen en dat de toename van de betrokkenheid van corporaties bij dit soort opgaven niet vanzelfsprekend is. De drie grootste gemeenten van Nederland (Amsterdam, Den Haag en Rotterdam) zijn allen voornemens om grootschalige gebiedsontwikkelingen te temporiseren of uit te stellen. De kwantitatieve opgave verandert in een meer beperkte kwalitatieve opgave. Corporaties blijven hierbij wel aantrekkelijke partners voor de grote gemeenten met name doordat zij dicht op de markt zitten.

Het optimisme – of pessimisme – blijkt wel per locatie of regio te verschillen. Zo zijn de betrokkenen van de casestudies Sluiseiland (Vianen) en Lange Dreef (Utrechtse Heuvelrug), ten opzichte van de deelnemende gemeenten aan de paneldiscussie, een stuk positiever als het gaat om het slagen van de gebiedsontwikkeling en de toegevoegde waarde van woningcorporaties. Corporaties in deze Utrechtse regio met een goede financiële positie hebben daardoor wellicht meer kansen op participatie dan corporaties in de eerder genoemde grote steden.



De participatie van corporaties bij nieuwe gebiedsontwikkelingen wordt ook beïnvloed door de verslechterde financieringsmogelijkheden van veel corporaties. Financieringen via het WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw) met een lage rente kunnen alleen nog maar worden aangewend voor sociale woningbouw en maatschappelijk onroerend goed. Koopwoningen en bedrijfsonroerend goed als onderdeel van de gebiedsontwikkeling moeten worden gefinancierd via leningen 'op de markt'. Schaalgrootte en de financiële positie van de corporatie zijn hierbij maatgevend voor het rentepercentage van de financiering. Beiden (schaalgrootte en financiële positie) zullen derhalve de komende jaren een grote rol spelen als het gaat om de waarschijnlijkheid van participatie van corporaties bij gebiedsontwikkelingen buiten hun eigen woningbezit.

Bovenstaande is samenvattend weergegeven in figuur 5.1.



Figuur 5.1 Primaire en secundaire invloeden op de waarschijnlijkheid van participatie door woningcorporaties in gebiedsontwikkelingen buiten hun eigen woningbezit (de komende jaren)

Tot slot kunnen er ook kansen voor corporaties ontstaan doordat er, gezien de voor de eerst komende jaren verslechterde woningmarkt, meer voor modale doelgroepen gebouwd zal worden ten koste van het meer exclusieve segment. Dit biedt corporaties met voldoende financieringsmogelijkheden meer mogelijkheden om in dit soort gebiedsontwikkelingen te stappen dan voorheen.

## 5.3 Aanbevelingen

### Aanbevelingen aan gemeenten

Gemeenten hebben behoorlijke bezuinigingsopgaven voor de komende jaren en staan daardoor voor moeilijke keuzes. Niet alle geplande ontwikkelingen kunnen worden uitgevoerd zoals in het verleden bedacht. Er zal geselecteerd moeten worden. Voor ontwikkelingen waar nog marktpartijen of corporaties bij betrokken gaan worden is het aanbevelenswaardig hierbij uiterst behoedzaam te werk te gaan. Het aantal partijen dat de financiële afspraken kan waarmaken en nakomen wordt steeds kleiner.

Dit onderzoek heeft zich gericht op gebiedsontwikkelingen waarbij een breed programma (sociaal én commercieel) door een woningcorporatie wordt ontwikkeld. De belangrijkste voordelen en een aantal beperkingen die dit voor de gebiedsontwikkeling (en dus ook voor gemeenten) met zich mee kan brengen, zijn terug te vinden in 5.1 (De conclusies van het onderzoek). Aanvullend op deze bevindingen volgen hierna nog een aantal aanbevelingen.

### Financiële check

Een tweetal jaar geleden zou dit een totaal overbodige stap zijn geweest, maar anno 2010 is een korte financiële analyse van de betreffende corporatie(s) zeker aanbevelenswaardig. Er ontstaan behoorlijke verschillen tussen corporaties onderling als het gaat om hun financiële positie. Het onderzoeken van de casestudies laat zien dat de financieringsmogelijkheden van de corporatie in een aantal case doorslaggevend is geweest, terwijl bij een andere case vertraging optreedt doordat de corporatie die financiering nog niet rond heeft.

Bij complexere opgaven en bij een omvangrijk programma worden de financieringsmogelijkheden van de corporatie maatgevender. Het voordeel van de corporatiesector is dat deze zeer transparant is. Via het Centraal Fonds Volkshuisvesting kunnen zowel de financiële gegevens als de prestaties van de afgelopen jaren van elke corporatie worden verkregen.

Opgave moet passen bij de corporatie

Met name de grootte van de corporatie speelt hierbij een belangrijke rol. Het onderzoeken van de casestudies maakt duidelijk dat er grote corporaties zijn die de kennis en het apparaat hebben om een groot en divers programma te ontwikkelen met naast de sociale huurwoningen ook vrije sectorwoningen (koop of huur), woon-zorgconcepten, bedrijfsonroerend goed en maatschappelijk onroerend goed. Er zijn zelfs een aantal corporaties die, uiteraard bij voor hen acceptabele verwervingskosten, in staat zijn de grondexploitatie te voeren en het openbaar gebied woonrijp kunnen terug leveren aan de gemeente. Met name voor kleinere gemeenten kan dit interessant zijn.

De casestudies van de kleinere corporaties laten zien dat deze corporaties juist bewust niet kiezen voor een eigen ontwikkeling van een breed programma en zich beperken tot de grondexploitatie en de sociale huurwoningen. De grond van de vrije sector woningen wordt verkocht aan marktpartijen. Er wordt daardoor niet op risico in een vastgoedontwikkeling geïnvesteerd voor een kopersmarkt.

Bovenstaande geeft de twee uiterste van het opereren van verschillende corporaties in gebiedsontwikkelingen niet zijnde de herstructurering van eigen woningbezit. Corporaties kunnen hier ook tussen in zitten. Voor de gemeente is het van belang om de corporatie te kunnen beoordelen op zijn potentie en expertise. Een belangrijk criterium hierbij is dat de complexiteit en de grootte van de opgave in een gezonde verhouding moet staan tot de grootte van de betreffende corporatie.

#### Aanbevelingen aan corporaties

Ook voor veel corporaties zien de komende jaren er niet rooskleurig uit. De cijfers van 2009 laten zien dat het aantal corporaties met een B1 status (voorgenomen activiteiten kunnen de financiële continuïteit op middellange termijn in gevaar brengen) ten opzichte van 2008 is verdrievoudigd van 8 naar 25 (CFV, 2009a). Het aantal corporaties met een B2 status (voorgenomen activiteiten kunnen de financiële continuïteit op korte termijn in gevaar brengen) is meer dan verdubbeld van 4 naar 10. De verwachting is dat deze aantallen over 2010 verder zullen toenemen.

Ondanks een flinke afname ten opzichte van 2008 zijn echter ook nog altijd 45 corporaties met een C status (voorgenomen activiteiten in de periode 2009-2013 kunnen leiden tot onvoldoende inzet van financiële middelen). Juist voor deze corporaties liggen er kansen om te participeren in gebiedsontwikkelingen doordat zij tot een relatief klein groepje marktpartijen en corporaties behoren met goede financieringsmogelijkheden. De conclusies van dit onderzoek kunnen hen helpen dit voor zich zelf te beoordelen. Het verschil tussen kleine en grote corporaties is ook hierbij weer van belang. Aanvullend op deze bevindingen volgt hierna nog een specifieke aanbeveling:

Te winnen terrein bij gemeenten

Uit het onderzoek blijkt dat gemeenten een aantal toegevoegde waarden van corporaties bij gebiedsontwikkelingen (niet zijnde de herstructurering van eigen woningbezit) onderschrijft zoals bijvoorbeeld de langdurige aanwezigheid in het gebied na oplevering. Deze eenduidige onderschrijving door de gemeenten geldt niet voor alle onderzochte onderdelen. De gemeenten zijn met name verdeeld over de vraag of corporaties zelfstandig in staat zijn om marktgerichte (gewilde) woonmilieus te ontwikkelen. Dit kan betekenen dat gemeenten niet direct aan een corporatie zullen denken als gebiedsontwikkelaar van zowel de sociale huurwoningen als de koopwoningen. Hier valt dus nog veel terrein te winnen voor corporaties bijvoorbeeld door dit onder de aandacht van de gemeenten te brengen.

#### Aanbevelingen voor vervolg onderzoek

Met dit onderzoek is een goede basis gelegd voor gebundelde kennis over de toegevoegde waarde van woningcorporaties bij gebiedsontwikkelingen buiten hun eigen woningbezit. Ondanks de beperkte hoeveelheid van zeven casestudies zijn er, mede door de inhoudelijke interviews en de aanvullende paneldiscussie, richtlijnen te ontdekken die van positieve invloed zijn op de toegevoegde waarde van corporaties en daarmee op de wenselijkheid van hun participatie bij deze gebiedsontwikkelingen. Het toetsen van de bevindingen van dit onderzoek aan meer casestudies kan interessant zijn. Het is echter de vraag of er significant meer casestudies zijn van andere woningcorporaties dan die reeds aan dit onderzoek hebben meegewerkt. Met name de Vestia Groep, maar ook Ymere, heeft meer projecten die aan de criteria voor de gebiedsontwikkeling van dit onderzoek voldoen. Echter, doordat het dezelfde corporaties betreft is de verwachting dat de stellingen niet veel anders worden beantwoord dan nu het geval was. Hier dient rekening mee te worden gehouden wanneer vervolgonderzoek wordt overwogen.

Dit onderzoek heeft zich met name toegespitst op de modaliteit 'wenselijk'. Aanvullend onderzoek op de modaliteit 'mogelijk' lijkt zeer interessant. Per corporatie, die heeft deelgenomen aan dit onderzoek, kan er worden onderzocht in hoeverre de participatie lijkt te passen binnen de mogelijkheden van de betreffende corporatie. Profielen en potenties van de organisaties (zie ook Kazemi et al., 2009 pg 76 en 77) zijn hierbij interessant om te onderzoeken. Ook een goede analyse van zelfstandig behaalde resultaten van corporaties in de herstructurering is een interessant onderzoek om uitspraken te kunnen doen over de modaliteit 'mogelijk'.

Tot slot de modaliteit 'waarschijnlijk'. Het onderzoek heeft hiervoor een interessante aanzet gegeven door een aantal stellingen toe te voegen aan de interviews met de betrokkenen bij de casestudies. Daarnaast zijn uit de paneldiscussie een aantal interessante bevindingen gevolgd als het gaat om de waarschijnlijkheid van de participatie van woningcorporaties bij gebiedsontwikkelingen buiten hun eigen woningbezit de komende jaren (zie ook figuur 5.1). Deze bevindingen lijken geschikt voor vervolgonderzoek, bijvoorbeeld door ze te toetsen bij een brede groep professionals. De bevindingen kunnen ook gebruikt worden voor het opstellen van een aantal scenario's voor de komende jaren om vervolgens deze scenario's te onderzoeken.

## Bronnen

Ashouwer, A.J. (2009a) – ‘De werking van de Wet Voorkeursrecht Gemeenten in de praktijk’ – Literatuur MCD opleiding; maart 2009

Ashouwer, A.J. (2009b) – ‘Grondbeleid in kort bestek’ - Literatuur MCD opleiding; 2009

Bindels, E, F. ten Have en M. Schapendonk – ‘Goed risicomangement bij PPS-gebiedsontwikkeling voorkomt tegenvallers’ – In B & G; maart 2004

Bortel, G. van, V. Gruis, D. Mullins en N. Nieboer (2008) – ‘Verre vriend of goede buurt?; De maatschappelijke verankering van woningcorporaties is in de buurt’ – SEV Essay reeks ‘Corporaties, eigenaardig volwaardig’, SEV Rotterdam; maart 2008

Brand, J. van den, E. van Gelder en H. van Sandick (2008) – ‘Handreiking Grondexploitatiewet’ – Sdu Uitgevers bv Den Haag; 2008

Bruil, I., F. Hobma, G.J. Peek, en G. Wigmans (2004) – ‘Sturing en procesmanagement’ – Hoofdstuk 14 in ‘Integrale gebiedsonwikkeling; het stationsgebied ‘s-Hertogenbosch’, literatuur MCD opleiding; 2004

Bosch, D. van den – Gemeente Zoetermeer – Interview d.d. 24 maart 2010

Buitelaar, E., L. van den Broek en A. Segeren (2009) – ‘De nieuwbouwproductie van woningcorporaties; het belang van lokale omstandigheden’ – Planbureau voor de leefomgeving, Den Haag / Bilthoven; 2009

CFV (2009) – ‘Sectorbeeld realisaties woningcorporaties verslagjaar 2008’ – Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden; november 2009

CFV (2009a) – ‘Verslag financieel toezicht woningcorporaties’ – Centraal Fonds Volkshuisvesting, Naarden; november 2009

Com wonen (2008) – ‘Relatie magazine Com wonen, nummer 10’ – Artikel ‘Van naargeestige buurt tot bruisend stadsdeel’ – Com wonen; december 2008

Deursen, F. van – Gemeente Almere – Interview d.d. 22 maart 2010

Duyts, P. – Vestia – Interview d.d. 14 april 2010

Felix, P. – Heuvelrug Wonen – Interview d.d. 14 april 2010

Financieel Dagblad (2008) – ‘Projectontwikkelaars maken misbruik van kredietcrisis’ – 3 november 2008

Fokkink, H. – Ceres projecten (Vestia) – Interview d.d. 24 maart 2010

Gelder, E. van (2009) – ‘Enige onderdelen van de gemeentelijke onteigeningspraktijk op hoofdlijnen nader toegelicht’ – Literatuur MCD opleiding; april 2009

Gemeente Almere (2008) – ‘Naar een sociaal duurzame wijk; de ideologische uitgangspunten’ – Visiedocument Almere Hout-Noord, gemeente Almere – juni 2008

Gemeente Almere (2009) – ‘Opnieuw belangrijke stap in ontwikkeling sociaal duurzame wijk: Commissie Winsemius: Ymere overtuigt met plan voor Almere Hout Noord’ – Persbericht gemeente Almere; maart 2009

Gemeente Almere en Ymere (2010) – ‘Ontwikkelingsplan: Wijk voor initiatieven, Almere Hout-Noord’ – Amsterdam / Almere, januari 2010

Goudswaard, J. – namens Gemeente Westland – Interview d.d. 24 maart 2010

- Groot, E. de – Volksbelang Vianen – Interview d.d. 13 april 2010
- Grootkarzijn, A. (2007) – ‘Succesvolle projectontwikkeling door woningcorporaties; Met marktpartijen of als ontwikkelende corporatie?’ – TU Delft, Real Estate & Housing; januari 2007
- Gruis, V. (2005) – ‘Bedrijfsstijlen woningcorporaties; organisatorische concepten’ – Literatuur MCD opleiding / TU Delft, Real Estate & Housing; 2005
- Helderman, J. (2007) – ‘De corporatie: tussen status en contract’ – SEV Essay-reeks ‘Corporaties, eigenaardig en volwaardig’; SEV Rotterdam; augustus 2007
- Helleman, G. (2005) – ‘Quick-scan rol marktpartijen in de stedelijke vernieuwing’ – KEI Kenniscentrum Stedelijke vernieuwing; 2005
- Het Parool (2010) – ‘Bouwstop in de hele stad’ – 2 juli 2010
- Hoek, M. van (2008) – ‘Stedelijke gebiedsontwikkeling in perspectief’ – Hoofdstuk 1 in: Stedelijke gebiedsontwikkeling 2008 (MCD Thesis series) pag. 5-11, Literatuur MCD opleiding; februari 2008
- Hoppenbrouwers, C. (2009) – ‘Communicatie in de realisatiefase’ – Powerpoint presentatie 18 november 2009, college MCD opleiding; 2009
- Jong, T. de (2005) – ‘Methodologische veronderstellingen’ – In Oratie van Schrijnen: Land en stad en de creatie van een opgave (met een inleiding van Taeke de Jong), TU Delft; april 2005
- Kam, G. de (2008) – ‘Wijken van waarde; naar een waardegeoriënteerde wijkaanpak’ – KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, pp. 1-25; 2008
- Kazemi, F, V. Gruis en F. de Zeeuw (2009) – ‘Zij maakt het verschil; een onderzoek naar de toegevoegde waarde van samenwerking tussen corporaties en marktpartijen in de herstructurering’ – TU Delft, Real Estate & Housing; september 2009
- Koppenjan, J. (2009) – ‘Strategieën in multi-actorensettings: project versus proces’ – Powerpoint presentatie 19 november 2008, college MCD opleiding; 2008
- Langestraat, H. – Ymere – Interview d.d. 7 april 2010
- Mulder, K. (2006) – ‘Gewilde wijken, gezonde wijken. Wijken van waarde; Zoektocht naar een duurzame gebiedsexploitatie’ – M. v. Leent. 's Hertogenbosch, Futura pp 21-29; 2006
- Neprom (2000) – ‘Neprom 1974-2000, werken aan ruimtelijke ontwikkeling’- Neprom, Voorburg; 2000
- Noordam, W en V. Gruis (2002) – ‘Corporaties en beleggers zijn complementair’ – In: Real Estate vijfde jaargang nummer 24; oktober 2002
- Noordam, W. (2008) – ‘De slag om de stad; kracht en macht van actoren in stedelijke gebiedsontwikkeling’ - Afstudeerscriptie MCD, Erasmus Universiteit Rotterdam, TU Delft en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam; juli 2008
- NRC (2008) – ‘Van der Laan: aankoop SS Rotterdam onjuist’ – 3 december 2008
- NRC (2009) – ‘Het gaat fout zodra corporaties grens opzoeken’ – 30 september 2009
- NRC (2009a) – ‘Geen campus in Maastricht’ – 11 november 2009
- Pasveer, E. (2004) – ‘Visie en weerstand, plan en proces; de dubbele opgave van de stedenbouw’ – In BVR NL, Bussum; 2004
- Randeraat, G. (2006) – ‘Sturen in complexiteit van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling’ – Afstudeerscriptie MCD, Erasmus Universiteit Rotterdam, TU Delft en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam; augustus 2006

- Ravestein, A. – Stadgenoot – Interview d.d. 7 april 2010
- Rijnboutt, K. (2007) – ‘Mooi Nederland zoekt ruimte’ – Amsterdam School of Real Estate (Vastgoedlezing 2007); november 2007
- Schaar, J. van der (2005) – ‘Over rollen van partijen in stedelijke vernieuwing’ – KEI Kenniscentrum Stedelijke vernieuwing; september 2005
- Schans, J. van der – Com wonen – Interview d.d. 17 maart 2010
- Schellen, K. (2006) – ‘De nieuwe corporatie; de toekomst van woningcorporaties binnen stedelijke gebiedsontwikkeling’- Afstudeerscriptie MCD, Erasmus Universiteit Rotterdam, TU Delft en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam; augustus 2006
- SenterNovem (2009) – ‘Noodzaak: energielasten beheersbaar houden voor lagere inkomens’ – Onderzoek in opdracht van VROM, Kompas: energiebewust wonen en werken; december 2009
- Stolk, M. – Gemeente Vianen – Interview d.d. 8 april 2010
- Stuivenberg, G.J. van – Gemeente Almere – Interview d.d. 31 maart 2010
- Verlaat, J. van ‘t (2003) – ‘Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen’ – Erasmus Universiteit Rotterdam, TU Delft en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam; augustus 2003 / 2<sup>e</sup> druk augustus 2005
- Verlaat, J. van ‘t (2008) – ‘Stedelijke gebiedsontwikkeling: hoofdlijnen’ – Powerpoint presentatie 2 september 2008, college MCD opleiding; 2008
- Vestia (2008) – ‘Bouwen, bouwen, bouwen? Maar wat, waar en tegen welke prijs?’
- Vries, R, de – Gemeente Rotterdam – Interview d.d. 15 maart 2010
- VROM (2005) – ‘Besluit Beheer Sociale Huursector’ – Ministerie van VROM, Den Haag; 2005
- VROM (2006) – ‘Reiswijzer Marktpartijen & gebiedsontwikkeling; een praktische routebeschrijving’ – Ministerie van VROM, Den Haag; december 2006
- VROM, Aedes, Woonbond (2008) – ‘Convenant Energiebesparing Corporatiesector’ – In viervoud ondertekende te Ede; oktober 2008
- VROM (2009) – ‘Reiswijzer gebiedsontwikkeling 2009; een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden’ – Ministerie van VROM, Den Haag; september 2009
- VROM (2009a) – ‘Brief staatssteun dossier woningcorporaties’- Brief van minister Van der Laan aan de voorzitter van de tweede kamer d.d. 15 december 2009
- VvG (2010) – ‘Verslag voorjaarscongres VvG 2010’ – Vereniging van Grondbedrijven, Rotterdam; juni 2010
- Wigmans, G. (1998) – ‘De facilitaire stad; Rotterdams grondbeleid en postmodernisering’ – TU Delft; 1998
- Wittink, A. (2007) – ‘Provincie ontwikkelt!’ – Afstudeerscriptie MCD, Erasmus Universiteit Rotterdam, TU Delft en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam; augustus 2007
- Wolting, B. (2008) – ‘PPS en gebiedsontwikkeling; editie 2008’ – Sdu Uitgevers bv, Den Haag; 2008
- Wouden, R.van der, Foeken, G. en Hollander, K. (2009) – ‘Sleutelprojecten als constante in het ruimtelijke beleid’ – Bureau Stedelijke Planning en OTB-TU Delft; september 2009
- Zeeuw, F. de (2007) – ‘De engel uit het marmer; reflecties op gebiedsontwikkeling’ – TU Delft; 2007



