

Onvoorspelbaarheid als kans Voor de Nederlandse wijkontwikkeling



Afstudeerscriptie MCD
Judith Köbben-Stoppelenburg

Onvoorspelbaarheid als kans

Voor de Nederlandse wijkontwikkeling

Afstudeerscriptie Master City Developer
Erasmus Universiteit Rotterdam, Technische Universiteit Delft, Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam
Juli 2011
Drs. Judith Köbben-Stoppelenburg
Afstudeerbegeleider Ir Leo Versteijlen

“Als we de werkelijkheid zelf in ogeschouw nemen, worden we ons al snel bewust van de oneindige complexiteit en beseffen we dat ons gebruikelijke beeld ervan vaak ontoereikend is. Als dat niet zo zou zijn, zou het begrip misleiding geen betekenis hebben. Als de dingen en gebeurtenissen zich altijd zo zouden ontwikkelen als we verwachten, zouden we geen idee hebben van het begrip illusie of misvatting.” (De Daila Lama, 2007, De essentie van het evenwicht. 's Gravenhage: uitgeverij BZZTÔH)

VOORWOORD

Deze scriptie is geschreven als eindopdracht van de tweejarige opleiding Master City Developer. Als je de MCD scripties van de afgelopen jaren doorbladerd wordt duidelijk dat het geven van een persoonlijke reflectie op het doorlopen van de opleiding een traditie is geworden. Tradities zijn er om in ere te houden en ik geef graag een korte reflectie om mijn studietraject.

Ik heb de afgelopen twee jaar met plezier elke dinsdag de colleges gevolgd. Het was enorm inspirerend om elke week even uit de dagelijkse werkpraktijk te stappen en je onder te dompelen in allerlei theorieën en discussies over gebiedsontwikkeling. De docenten en de medestudenten hebben daar een belangrijke bijdrage aan geleverd. Het heeft mijn blik en kennis zeker verruimd en verdiept. Ook heb ik veel geleerd van en plezier beleefd aan het werken aan de groepsopdrachten.

Mijn werkgever wil ik dan ook enorm bedanken voor de mogelijkheid die me is gegeven om deze studie te kunnen doen. Daarnaast wil ik ook mijn man en kinderen bedanken voor alle ruimte die ze me hebben gegund om deze studie tot een einde te brengen. Het was voor hen zeker niet altijd leuk als ik er op weekenden en vakanties niet of niet helemaal was.

Het werken aan deze scriptie was de afgelopen maanden zeker ook een uitdaging. Ik wil graag mijn scriptiebegeleider bedanken voor de opbouwende kritieken en het vertrouwen dat hij mij telkens gaf.

Ik hoop dat het lezen van de scriptie net zo inspirerend zal zijn als het schrijven ervan!

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
INHOUDSOPGAVE.....	5
SAMENVATTING	7
ACHTERGROND	7
ONDERZOEKSOPGAVE.....	7
ONDERZOEKSAANPAK	7
BEVINDINGEN EN CONCLUSIES	8
1. ACHTERGROND VAN DE STUDIE	11
2. ONDERZOEKSOPGAVE.....	13
2.1 PROBLEEMSTELLING.....	13
2.2 DOELSTELLING	13
2.3 AFBAKENING VAN DE STUDIE	14
2.4 ONDERZOEKSVRAGEN	14
3. ONDERZOEKSAANPAK EN -METHODE.....	15
3.1 ONDERZOEKSAANPAK	15
3.2 ONDERZOEKSMETHODE	17
4. THEORETISCH KADER.....	19
4.1 DEFINITIE WIJKONTWIKKELING	19
GESCHIEDENIS VAN DE WIJKONTWIKKELING.....	19
WIJK ALS GEBIED VOOR ONTWIKKELING	20
4.2 ONVOORSPELBAARHEID IN WIJKONTWIKKELING	21
HOEVEELHEID AAN ACTOREN.....	21
BEINVLOEDING VANUIT CONTEXT	22
ONBEGRENSBAARHEID VAN ONTWIKKELING.....	22
STURBAARHEID VAN COMPLEXE ONTWIKKELING.....	23
4.3 SAMENWERKEN TEN BEHOEVE VAN ONTWIKKELING.....	24
RELATIES VAN SAMENWERKEN.....	24
COALITIEVORMING OP BASIS VAN GEMEENSCHAPPELIJKHEID	25
4.4 (GEBIEDS)CONCEPT ALS VERBINDEND ELEMENT	27
4.5 EFFECTIEVE STRATEGIE VOOR IN GANG ZETTEN ONTWIKKELING	28
WAARDEONTWIKKELING IN RELATIE TOT DYNAMIEK.....	28
GELEIDELIJKHEID EN BENUTTEN BESTAANDE KWALITEIT	30
4.6 CONCLUSIES THEORETISCH KADER	31
DEFINITIE WIJKONTWIKKELING	31
ONVOORSPELBAARHEID INHERENT AAN WIJKONTWIKKELING	31
SAMENWERKING TEN BEHOEVE VAN ONTWIKKELING.....	32
(GEBIEDS)CONCEPT ALS VERBINDEND ELEMENT	32
STRATEGIE VAN GELEIDELIJKHEID EN BENUTTEN BESTAANDE KWALITEIT	32
5. OPZET PRAKTIJKONDERZOEK.....	34
5.1 HYPOTHESEN VOOR WIJKONTWIKKELING	34
5.2 TIEN EXPERTINTERVIEWS.....	35
METHODIEK VAN INTERVIEWS.....	35
SELECTIE EXPERTS WIJKONTWIKKELING.....	35
TOPICLIJST VOOR INTERVIEWS	39
6. WIJKONTWIKKELING ALS BIJZONDERE VORM COMPLEXE GEBIEDONTWIKKELING.....	41
6.1 INTEGRAAL KARAKTER	41

6.2 WIJKNIVEAU VOOR STUREN OP ONTWIKKELING	42
7. SAMENWERKEN TEN BEHOEVE VAN ONTWIKKELING.....	44
7.1 KOMEN TOT SAMENWERKEN	44
7.2 PROCESMANAGER ALS VERBINDENDE SCHAKEL	45
7.3 VERBINDING DOOR RUIMTE EN OVERZICHTELIJKE AFSPRAKEN	45
7.4 AANLEIDING VOOR SAMENWERKEN	46
8. (GEBIEDS)CONCEPT ALS VERBINDEND ELEMENT	49
8.1 VERANDERING IN PRAKTIJK MERKBAAR	49
8.2. GEZAMENLIJKHEID IN TOTSTANDKOMING	50
8.3 INHOUD VAN (GEBIEDS)CONCEPT.....	51
8.4 KENMERKEN VAN (GEBIEDS)CONCEPT.....	52
9. STRATEGIE VAN GELEIDELIJKHEID EN BENUTTEN BESTAANDE KWALITEIT	55
9.1 ONVOORSPELBAARHEID IN WIJKONTWIKKELING	55
ERKENNEN VAN ONVOORSPELBAARHEID.....	55
BENUTTEN VAN ONVOORSPELBAARHEID	56
INTEGREREN VAN ONVOORSPELBAARHEID IN STRATEGIE	56
9.2 BENUTTEN VAN BESTAANDE KWALITEIT	57
SOCIALE KWALITEIT VAN DE WIJK	58
FYSIEKE KWALITEIT VAN DE WIJK	60
9.3 PROGRAMMEREN VAN SAMENWERKING EN ACTIVITEITEN	62
BESTAANDE DYNAMIEK VAN DE WIJK	62
GENEREREN VAN DYNAMIEK	63
10. MEERWAAARDE VAN SAMENWERKEN TUSSEN DE ONDERNEMENDE COALITIE EN ANDERE PARTIJEN ...	65
10.1 ONDERNEMENDE COALITIE EN ANDERE PARTIJEN	65
10.2 RELATIES IN EN MEERWAAARDE VAN SAMENWERKING	66
ONDERNEMENDE COALITIE.....	67
ANDERE PARTIJEN	68
10.3 VERBINDEN VAN ONDERNEMENDE COALITIE EN ANDERE PARTIJEN	70
11. CONCLUSIE PRAKTIJKONDERZOEK.....	72
WIJKONTWIKKELING ALS BIJZONDERE VORM COMPLEXE GEBIEDSONTWIKKELING	72
SAMENWERKEN TEN BEHOEVE VAN ONTWIKKELING.....	72
(GEBIEDS)CONCEPT ALS VERBINDEND ELEMENT	73
STRATEGIE VAN GELEIDELIJKHEID EN BENUTTEN BESTAANDE KWALITEIT	74
MEERWAAARDE VAN SAMENWERKEN TUSSEN DE ONDERNEMENDE COALITIE EN ANDERE PARTIJEN ..	75
12. CONCLUSIE ONVOORSPELBAARHEID ALS KANS VOOR DE NEDERLANDSE WIJKONTWIKKELING.....	76
WIJKONTWIKKELING ALS BIJZONDERE VORM COMPLEXE GEBIEDSONTWIKKELING	77
ONVOORSPELBAARHEID INHERENT AAN WIJKONTWIKKELING	77
FACTOREN BEPALEND VOOR SAMENWERKING IN WIJKONTWIKKELING.....	78
KENMERKEN (GEBIEDS)CONCEPT ALS VERBINDEND ELEMENT IN SAMENWERKING	
WIJKONTWIKKELING	79
KENMERKEN STRATEGIE VAN GELEIDELIJKHEID EN BENUTTEN BESTAANDE KWALITEIT	80
AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK	82
LITERATUUR.....	83
INTERNET	84

SAMENVATTING

ACHTERGROND

In de Nederlandse wijkontwikkeling kan niet meer vertrouwd worden op de verdienmogelijkheden op grond en vastgoed. Hiermee werden ook onrendabele onderdelen van de wijkontwikkeling mogelijk gemaakt. Als gevolg hiervan stagneert de samenwerking op grote integrale plannen. De urgentie voor wijkontwikkeling is echter onverminderd groot. Partijen zijn zoekende naar nieuwe strategieën waarmee het stagneren van de wijkontwikkeling kan worden gekeerd en de Nederlandse wijkontwikkeling gaande gehouden kan worden.

ONDERZOEKSOPGAVE

De studie is een zoektocht naar de bepalende factoren die een rol spelen voor partijen om met elkaar tot samenwerking te komen ten behoeve van wijkontwikkeling en dit ondanks de onzekerheden over de lange termijn resultaten. Daarnaast is het de doelstelling van deze studie om uitspraken te kunnen doen over de kenmerken van een visie en strategie. Een visie en strategie op basis waarvan partijen in de wijkontwikkeling samenwerken en waarmee de wijkontwikkeling gaande gehouden kan worden ondanks de onzekerheden op de woningmarkt en de economische crisis.

Het voorgaande is vertaald naar de volgende onderzoeksvragen. Deze zijn leidend in de studie.

1. Hoe is wijkontwikkeling te definiëren?
2. Hoe is onvoorspelbaarheid in relatie tot wijkontwikkeling te duiden en hoe verhoudt zich dit tot ontwikkeling?
3. Hoe komen partijen tot samenwerking waarmee ontwikkeling kan worden gegenereerd? Welke factoren zijn hierin bepalend?
4. Welke kenmerken heeft een visie waarmee richting gegeven kan worden aan de samenwerking tussen partijen bij ontwikkelingen met een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid?
5. Wat zijn kenmerken van een effectieve strategie in gebiedsontwikkeling met een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid?

ONDERZOEKSAANPAK

Voor het kunnen beantwoorden van de onderzoeksvragen is er gekozen voor het uitvoeren van een studie met een kwalitatief karakter. De studie bestaat uit literatuuronderzoek en praktijkonderzoek.

In de literatuurstudie is er op zoek gegaan naar bestaande theorieën die richtinggevend zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. Aan de hand van deze informatie is het theoretisch kader voor verder onderzoek opgesteld. Uit het theoretisch kader is een vijftal hypothesen opgesteld die leidend zijn geweest voor het verwerken van de informatie uit het praktijkonderzoek.

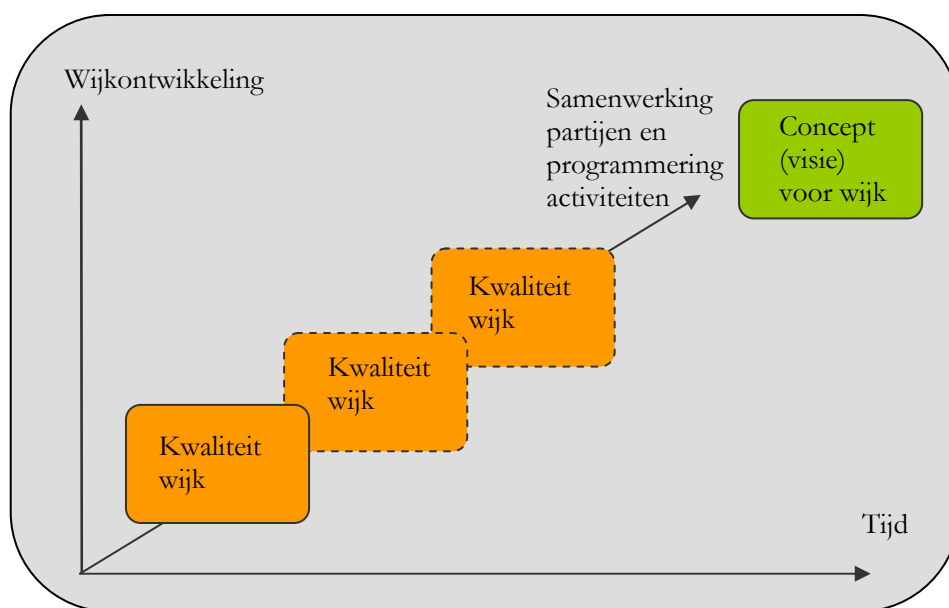
Voor het praktijk gedeelte van deze studie is gekozen voor de methodiek van interviews met een tiental experts in de praktijk van de Nederlandse wijkontwikkeling. Met het praktijk gedeelte van

het onderzoek zijn de uitspraken uit het theoretisch kader getoetst en verdiept zodat hierover algemeen geldende uitspraken konden worden gedaan als conclusie van dit onderzoek.

BEVINDINGEN EN CONCLUSIES

In de literatuur is gezocht naar informatie en theorieën die richting kunnen geven aan de beantwoording van de onderzoeksvragen. Dit heeft geresulteerd in het theoretisch kader van deze studie. Dit is verbeeld en samengevat in de volgende figuur. Hierna volgen de belangrijkste conclusies van deze studie en wordt een antwoord gegeven op de vijf onderzoeksvragen van deze studie.

Figuur: *Wijkontwikkeling gestuurd richting concept door de samenwerking tussen partijen, de programmering van activiteiten en gebruikmakend van de kwaliteiten van de wijk op een bepaald moment*



Wijkontwikkeling

De beleidsaandacht in Nederland voor de vitalisering van wijken kent een lange geschiedenis en is structureel te noemen. De keuze voor beleidsthema's en de wijze van aanpak zijn, door de loop van de jaren, continue beïnvloed door de maatschappelijke context.

In deze studie is wijkontwikkeling gezien als een bijzondere vorm van stedelijke gebiedsontwikkeling. Deze richt zich niet alleen op de ontwikkeling van een (ver)nieuwd stedelijke gebied, maar deze richt zich ook op de sociaal economische ontwikkeling van de wijk en haar bewoners.

Als gevolg van de crisis op de woningmarkt stagneren de fysieke projecten in de wijken. Ook wordt er van overheidswege bezuinigd op de sociaal maatschappelijke programma's.

Grootschalige en integrale plannen stagneren omdat veel planonderdelen zijn opgehangen aan de verdienmogelijkheden in de wijk. Met het wegvallen van de verdienmogelijkheden trekken partijen zich terug op hun core business en stagneren wijkontwikkelingen. De uitdaging van het werken aan wijkontwikkeling is momenteel het vast houden van de integrale benadering.

Onvoorspelbaarheid in wijkontwikkeling

Deze studie maakt duidelijk dat de onvoorspelbaarheid in wijkontwikkeling niet enkel een gevolg is van de veranderende economische omstandigheden, maar kenmerkend is voor complexe gebiedsontwikkelingen en daarmee ook voor wijkontwikkeling.

Onvoorspelbaarheid is een gevolg van de hoge mate van integraliteit. In het proces van wijkontwikkeling is een grote hoeveelheid (beleid)sectoren en facetten van beleid betrokken als ook de bestaande fysieke en sociale structuren. Het aantal betrokken actoren met ieder een specifiek belang is daarmee groot.

Daarnaast is onvoorspelbaarheid een gevolg van de lange periode dat een wijkontwikkeling beslaat en de beïnvloeding van veranderingen in de context van de plannen zoals marktomstandigheden, regelgeving en maatschappelijk politieke thema's. Deze beïnvloeding vindt voortdurend plaats doordat er niet daadwerkelijk een grens om de wijkontwikkeling te trekken is. De wijk is een open weefsel waarin sociale, economische en fysieke netwerken altijd een relatie hebben met de context van de wijk. Netwerken komen veelal samen in de wijk. Juist op het schaalniveau van de wijk is het mogelijk projecten gericht op de emancipatie van individuen te verbinden met de doelstellingen van de stad en hogere schaalniveaus.

Samenwerking ten behoeve van wijkontwikkeling

De samenwerking tussen twee of meerdere partijen brengt de wijkontwikkeling in beweging. Veelal zijn het twee van de hoofdrolspelers (bewoners, corporatie, particuliere eigenaar of gemeente) in de wijkontwikkeling die een aanleiding zien voor wijkontwikkeling in ofwel een urgentie ofwel in de kans op waardeontwikkeling in de wijk.

Het meest kanrijk is samenwerking georganiseerd vanuit een gemeenschappelijk belang en waarin zowel urgentie, macht en legitimiteit door de partijen worden vertegenwoordigd. Dit is te benoemen als de ondernemende coalitie en zijn vaak de bewoners, de gemeente en de corporatie. Er zijn ook voorbeelden waarin ook een ontwikkelaar of belegger deel uitmaakt van de ondernemende coalitie.

Doordat één enkele partij niet over alle, voor de wijkontwikkeling benodigde, middelen beschikt is samenwerking noodzakelijk. Het gaat daarbij niet alleen om de middelen (vastgoed)eigendom en financiën. Ook tijd, informatie, expertise, toewijding en legitimiteit zijn van belang voor een wijkontwikkeling.

Het is niet eenvoudig om samenwerking in de wijkontwikkeling tot stand te brengen. Actoren hebben veelal een beperkt beeld van de werkelijkheid waarbinnen ze opereren. Vooral partijen en actoren die deel uit maken van dezelfde netwerken en vergelijkbaar zijn georganiseerd worden als mogelijke samenwerkingspartner herkend. Partijen buiten deze netwerken en met een niet herkenbare organisatiestructuur worden minder makkelijk herkend. Daarnaast wordt samenwerking veelal bemoeilijkt door de perceptie die partijen van elkaar hebben.

Vooral partijen die met kennis, informatie en expertise bij kunnen dragen aan de wijkontwikkeling worden door de ondernemende coalitie veelal niet als potentiële samenwerkingspartner gezien.

Het komen tot samenwerking kan worden vergemakkelijkt door de samenwerking te organiseren op het vlak waar de doelstellingen van partijen elkaar overlappen. Daarnaast komt samenwerking makkelijker tot stand door deze te organiseren in beheersbare en overzichtelijke stappen welke op zichzelf voor partijen een gewenste meerwaarde hebben.

De samenwerking tussen de ondernemende coalitie en de potentiële samenwerkingspartners in de tweede ring zoals onderwijs, winkeliers, zorginstellingen, godsdienstinstellingen, culturele instellingen en particuliere eigenaren, kan tot stand worden gebracht wanneer actoren binnen de ondernemende coalitie hiervoor openstaan en deze partijen bewust opzoeken.

(Gebieds)concept als verbindend element

Een conceptueel kader of gebiedsconcept in plaats van een 'blauwdrukplan' lijkt passender bij het complexe en langdurige proces van gebiedsontwikkeling zoals wijkontwikkeling. Een gebiedsconcept dient een conceptueel kader te geven voor de partijen die met elkaar willen samenwerken. Partijen moeten zich langdurig aan het concept willen en kunnen verbinden. Dit betekent dat het concept meer dient te zijn dan een optelsom van de waarden van de verschillende partijen. Het is eerder een nieuwe identiteit waarin partijen zich met elk hun eigen waarden aan kunnen verbinden. Dit is mogelijk door de ontwikkelingsrichting te bepalen met de bestaande kwaliteiten van een gebied als vertrekpunt en deze te verbinden met de toekomstwaarde van de wijk. Dit geeft een stabiele basis voor partijen om met elkaar langdurig aan wijkontwikkeling te werken. Wel is het daarbij van belang dat het gebiedsconcept ook een bepaalde mate van flexibiliteit heeft waardoor in het verloop van het proces nieuwe partijen kunnen aanhaken en nog niet voorspelde gebeurtenissen die een positieve bijdrage aan de ontwikkeling kunnen geven, in te passen zijn. Daarnaast dient het mogelijk te zijn om met het concept initiatieven en partijen die de ontwikkeling zullen stagneren onderbouwd af te wijzen. Daarbij is de inrichting van het proces van de totstandkoming van belang. Voor een duurzaam concept dienen de volgende fasen te worden doorlopen: analyse, diagnose en inspiratie. Vervolgens kunnen de kansrijke interventies worden bepaald.

Om daadwerkelijk slagkracht te generen dienen de partijen betrokken te zijn die macht, kracht en legitimiteit vertegenwoordigen. Welke partijen dit voor een bepaalde wijkontwikkeling zijn is aan de hand van een eerste stakeholders analyse vast te stellen.

Afhankelijk van de inhoud en doelgroepen zal de best passende vorm per wijkontwikkeling verschillend zijn. Wel is een vaste vorm en een kaartbeeld van belang omdat de wijkontwikkeling verloopt over een langere periode en personen die hieraan werken zullen wijzigen.

Strategie van geleidelijkheid en verbinding

In de studie is duidelijk geworden dat het proces richting de visie niet in één keer is te overzien. Ook het verloop van het proces is niet op voorhand te voorspellen. Hiervoor heeft het proces van wijkontwikkeling een te hoge complexiteit.

Een effectieve strategie is een geleidelijke strategie en gaat voortdurend uit van de bestaande sociale, fysieke en economische kwaliteiten van een wijk. In beheersbare en overzichtelijke stappen kan in de samenwerking tussen partijen stappen in de richting van de visie worden gemaakt.

Deze strategie vraagt in plaats van een projectmatige planning om een zorgvuldige programmering van activiteiten en samenwerking. Hierbij wordt voortdurend gestuurd op de dynamiek en de waardeontwikkeling die op een bepaald moment kansrijk is en waarop partijen willen samenwerken.

Daarbij is het van belang dat partijen er zich voortdurend van bewust zijn dat de uitkomsten van handelen niet altijd te voorspellen zijn, maar dat zonder handelen kansen zeker gemist worden. De dynamiek heeft op zich zelf al een meerwaarde in het vergroten van de aantrekkelijkheid van de wijk. Dit sluit echter niet uit dat de zakelijke afspraken tussen partijen gemaakt kunnen worden op deelprojecten waarvan de uitkomsten wel zijn te overzien.

Het volgen van een geleidelijke strategie vraagt voor verschillende partijen in de wijkontwikkeling om een cultuuromslag omdat de organisatie en verantwoordingsstructuur bij partijen veelal projectmatig is georganiseerd en deze de fasen van vastgoedontwikkeling volgt.

1. ACHTERGROND VAN DE STUDIE

In de Nederlandse stedelijke vernieuwing en in de aanpak van de wijkontwikkeling is een duidelijke verandering merkbaar. Partijen betrokken bij wijkontwikkeling zien de onvoorspelbaarheid van de wijkontwikkelingen toenemen en het tempo van de ontwikkeling vertragen. Waar de afgelopen jaren gewerkt is vanuit de strategie van een grootschalige en integrale aanpak is men nu op zoek naar nieuwe strategieën om de wijkontwikkeling gaande te houden.

Leidend was vaak de lange termijn doelstelling van een grotere woningdifferentiatie en daarmee een grotere differentiatie in bevolkingsgroepen. De motivatie hiervoor komt voort uit de gedachte dat menging van bevolkingsgroepen leidt tot een verdunning van de problemen in een wijk en tot sociale stijging van huishoudens.

De financiering van de ontwikkelingen wordt, over het algemeen, mogelijk gemaakt door een vorm van verevening tussen de onrendabele sociaal maatschappelijke projecten (inclusief huurwoningen en maatschappelijk vastgoed) en het rendabele vastgoed. Ook vindt er veelal verevening plaats tussen gebieden met verdienmogelijkheden en gebieden waar geld op moet worden toegelegd. De hoofdrolspelers in de wijkontwikkeling zijn: de bewoners, de gemeente, de corporaties en/of de ontwikkelaars. De rijksoverheid heeft een rol in de subsidiering van vooral sociaal maatschappelijke programma's. De corporaties, gemeenten en ontwikkelaars zijn de grote investeerders in woningen, maatschappelijk vastgoed en openbare ruimte.

De geldstromen komen, over het algemeen, samen in één gemeenschappelijke grondexploitatie, in met elkaar verknoopte grondexploitaties of in een andere planvorm waarin projecten financieel aan elkaar gekoppeld zijn. Om de risico's en kosten te kunnen beheersen is een strakke planning op de inkomende en uitgaande geldstromen voor de investeerders essentieel (Rompelberg, 2008). De hiermee samenhangende samenwerkingsovereenkomsten tussen de investeerders worden vastgelegd in, in de basis, drie modellen voor samenwerking: publieke grondexploitatie (traditioneel of bouwclaim), publiekprivate grondexploitatie (joint venture of overeenkomst) of private grondexploitatie (concessie of exploitatieovereenkomst) (Wolting, 2008).

Het succes van de hiervoor beschreven strategie wordt in grote mate bepaald door de verdienmogelijkheden in een gebied ofwel de verkoop van vastgoed en de daarmee samenhangende grondopbrengsten. Als gevolg van de economische crisis en daarmee de crisis op de woning- en kantorenmarkt stagneren de wijkontwikkelingen die op deze strategie zijn gestoeld. De belangrijkste investerende partijen in de wijkontwikkeling zijn niet zeker meer van de rol die ze kunnen nemen en de investeringsmogelijkheden die ze hebben. De oorspronkelijke rol wordt tegen het licht gehouden en nieuwe rollen worden overwogen (Deloitte Real Estate Advisory, 2010). Kammeyer, van Futura, stelt in een gesprek met Bijsterveld dat hij de investeringscapaciteit van partners in de stedelijke vernieuwing ziet teruglopen (Bijsterveld, 2010). Gedwongen door het scherpe financieringsbeleid van banken en de heroverwegingsoperatie van het Rijk op subsidies maken ontwikkelaars en corporaties opnieuw afwegingen over hun investeringen voor de lange termijn. In de wijkontwikkeling is een tendens zichtbaar van partijen die zich terugtrekken op de eigen core business (Bijsterveld, 2010).

Uit de artikelen in vakbladen en discussies op kennissites over de zoektocht naar effectieve vormen van samenwerken en strategie, is op te maken dat de ervaring van urgentie bij partijen voor stedelijke vernieuwing en wijkontwikkeling onverminderd groot is. Volgens Franke en Hoppers (2009) is de aard hiervan wel in de afgelopen jaren veranderd. Volgens Franke en Hoppers

(2009) heeft de stedelijke vernieuwing de afgelopen tien jaar zelfs meer urgentie gekregen als gevolg van discussies over de multiculturele samenleving. Ze stellen dat het omvangrijke sloop- en nieuwbouwprogramma met de sociaal culturele ontwikkelingen achterhaald is gebleken. Steeds meer wordt duidelijk dat stedelijke planning en herstructurering vanachter het bureau niet werkt. Voor het in gang zetten van de gewenste ontwikkelingen is niet alleen een technische of esthetische vaardigheid vereist. De transformatie van de bestaande stad zal, volgens Franke en Hospers (2009) steeds meer gebaseerd moeten worden op bestaande bewoners en bestaande sociale structuren. Frank en Hospers: “In ons bewustzijn dringt door dat herstructurering in puur fysieke termen achterhaald is, al laat onze praktijk dat (nog) niet zien.”

Het voorgaande betekent echter niet dat de urgentie voor stedelijke vernieuwing en wijkontwikkeling door partijen gelijk wordt ervaren en dat er vanzelfsprekend samenwerking ontstaat. Urgentie wordt door de partijen elk vanuit hun eigen perspectief benaderd. Dit zal bij elkaar moeten komen om de stedelijke vernieuwing en wijkontwikkeling in beweging te houden.

Als oplossing voor de stagnerende wijkontwikkeling gaan er sinds enkele jaren geluiden op voor ‘natuurlijke wijkvernieuwing’ en ‘organische wijkontwikkeling’. De basisgedachte van deze strategieën is het benutten van de initiatieven van onderaf en het in het tempo van de markt ontwikkelen richting gestelde einddoelen (Beernink ea -Kei centrum, 2004). Het blijkt in de praktijk ingewikkeld om de eerder gekozen ‘top down’ strategie hierop aan te passen. Het is daarmee de vraag of deze strategieën in de praktijk een kans bieden voor de continuïteit in de wijkontwikkeling.

Samengevat betekent het voorgaande dat er in de wijkontwikkeling niet meer vertrouwd kan worden op de verdienmogelijkheden op grond en vastgoed. Hiermee werden ook onrendabele onderdelen van de wijkontwikkeling mogelijk gemaakt. Als gevolg hiervan stagneert de samenwerking op grote integrale plannen. De urgentie voor wijkontwikkeling is echter onverminderd groot. Partijen zijn zoekende naar nieuwe strategieën voor wijkontwikkeling waarmee het stagneren van de wijkontwikkeling kan worden gekeerd en de Nederlandse wijkontwikkeling gaande gehouden kan worden.

2. ONDERZOEKSOPGAVE

2.1 PROBLEEMSTELLING

Wijkontwikkeling heeft in Nederland de afgelopen twintig jaar op zowel de nationale als de stedelijke beleidsagenda's gestaan. Het karakter van wijkontwikkeling heeft zich ontwikkeld van een fysiek gedreven opgave tot een integrale opgave. De afgelopen jaren zijn er voor verschillende wijken in Nederland grootschalige integrale plannen gemaakt waarop partijen met elkaar zijn gaan samenwerken. Hierin werden programma's ter verbetering van het woonmilieu, de wijkeconomie, de sociaal maatschappelijke participatie van bewoners in onderlinge afhankelijkheid van elkaar gestart.

Deze grootschalige integrale plannen voor wijkontwikkeling stagneren. Dit heeft verschillende oorzaken. De overheid moet bezuinigen. Dit betekent dat de overheidssubsidies voor met name de sociaal maatschappelijk programma's in de wijkontwikkeling wegvallen. Daarnaast vallen de verdienmogelijkheden op de fysieke programma's weg als gevolg van de crisis op de woningmarkt. Partijen kunnen er daarmee niet meer vanuit gaan dat de investeringen op de lange termijn zullen leiden tot een te incasseren waardecreatie. Hierdoor staat de samenwerking tussen partijen in de wijkontwikkeling onder druk.

Partijen ervaren de urgentie, die ten grondslag ligt aan het opstarten van wijkontwikkelingen, als onverminderd groot. Dit betekent dat partijen zoekende zijn naar mogelijkheden om de wijkontwikkeling gaande te houden ondanks de onzekerheden die hierbij een rol zijn gaan spelen.

In de literatuur, zoals de KEI publicaties uit 2004 en 2008 van Kam en Arts e.a., is al enige kennis opgedaan van wijkontwikkeling met een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid van het proces. Deze theorieën zijn ingegaan op de natuurlijke of organische groei van de wijk. Welke factoren bepalend zijn voor partijen om met elkaar een samenwerking aan te gaan, ten behoeve van wijkontwikkeling, is daarin onderbelicht gebleven.

2.2 DOELSTELLING

Deze studie is daarmee een zoektocht naar de bepalende factoren die een rol spelen voor partijen om met elkaar tot samenwerking te komen ten behoeve van wijkontwikkeling en dit ondanks de onzekerheden over de lange termijn resultaten. Daarnaast is het de doelstelling van deze studie om uitspraken te kunnen doen over de kenmerken van een visie en strategie. Een visie en strategie op basis waarvan partijen in de wijkontwikkeling samenwerken en waarmee de wijkontwikkeling gaande gehouden kan worden ondanks de onzekerheden op de woningmarkt en de economische crisis.

De resultaten van deze studie zullen, gezien het voorgaande, interessant zijn voor de partijen die in de Nederlandse wijkontwikkeling actief zijn. Dit zijn op de eerste plaats de bewoners van de desbetreffende wijken, de corporaties als eigenaar van een groot deel van de woningen in deze wijken en de gemeenten voor wie de wijkontwikkeling van deze wijken bijdragen aan de stedelijke doelstellingen van de onverdeelde en aantrekkelijke stad.

2.3 AFBAKENING VAN DE STUDIE

Deze studie heeft betrekking op de Nederlandse wijkontwikkeling. De resultaten van deze studie geven daarmee kennis voor de Nederlandse praktijk van wijkontwikkeling. Er zullen geen uitspraken gedaan worden over de buitenlandse praktijk.

Wijkontwikkeling is voor deze studie per definitie een integrale aanpak van de wijken. Daarbij zijn er voor de desbetreffende wijken doelstellingen op het vlak van het woonmilieu, de wijkeconomie, de sociaal maatschappelijke participatie van bewoners, de leefbaarheid en de veiligheid. Voor ontwikkelingen binnen de wijk gericht op slechts één van deze thema's, doet deze studie geen uitspraken.

Deze studie wil onderzoeken welke factoren bepalend zijn voor de samenwerking tussen partijen in wijkontwikkeling waarvan de resultaten op de lange termijn niet te voorspellen zijn. Ook is deze studie een zoektocht naar de kenmerken van een bij wijkontwikkeling passende visie en strategie. Deze studie gaat nadrukkelijk niet in op de inhoudelijke kant van de wijkontwikkeling. Keuzes die voor wijkontwikkeling inhoudelijk worden gemaakt zullen afhankelijk zijn van de desbetreffende wijkontwikkeling.

2.4 ONDERZOEKSVRAGEN

Het voorgaande is vertaald naar de volgende onderzoeksvragen. Deze zijn leidend voor de uitvoering van dit onderzoek.

1. Hoe is wijkontwikkeling te definiëren?
2. Hoe is onvoorspelbaarheid in relatie tot wijkontwikkeling te duiden en hoe verhoudt zich dit tot ontwikkeling?
3. Hoe komen partijen tot samenwerking waarmee ontwikkeling kan worden gegenereerd? Welke factoren zijn hierin bepalend?
4. Welke kenmerken heeft een visie waarmee richting gegeven kan worden aan de samenwerking tussen partijen bij ontwikkelingen met een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid?
5. Wat zijn kenmerken van een effectieve strategie in gebiedsontwikkeling met een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid?

De volgende paragraaf beschrijft de aanpak van de studie om tot beantwoording van de hiervoor gestelde onderzoeksvragen te komen.

3. ONDERZOEKSAANPAK EN -METHODE

3.1 ONDERZOEKSAANPAK

Dit hoofdstuk beschrijft de wijze waarop deze studie antwoord wil geven op de onderzoeksvragen zoals deze beschreven zijn in het vorige hoofdstuk. De rapportage van deze studie volgt de aanpak van het onderzoek. Dit hoofdstuk kan dan ook gelezen worden als leeswijzer.

De studie is samengevat in het volgende schema.

Onvoorspelbaarheid als Kans, In de Nederlandse wijkontwikkeling

Hoofdstuk 1: Achtergrond

- wegvallen verdienmogelijkheden en subsidies
- samenwerking op grote integrale plannen stagneert
- urgentie onverminderd groot

Hoofdstuk 2: Onderzoeksopgave

- Onderzoeksaanpak
- Onderzoeksvragen:
 - Bepalende factoren voor samenwerken
 - Passende visie en strategie ondanks onzekerheden lange termijn
- Onderzoeksmethode

Hoofdstuk 3: Onderzoeksaanpak en onderzoeksmethode

- Toelichting onderzoeksaanpak
- Toelicht onderzoeksmethode
- Opbouw rapportage

Hoofdstuk 4: Theoretisch kader

- Wijkontwikkeling
- Onvoorspelbaarheid en gebiedsontwikkeling
- Samenwerken van partijen in gebiedsontwikkeling
- Passend (gebieds)concept
- Passende strategie

Hoofdstuk 5: Opzet praktijkonderzoek

- Vijf hypothesen voor wijkontwikkeling
- Selectie tien experts voor interview

Hoofdstuk 6 tot en met 11: Praktijkonderzoek

- Wijkontwikkeling
- Aanleiding voor samenwerken
- Visie, toekomstwaarde en bestaande kwaliteiten
- Strategie van geleidelijkheid en verbinding
- Samenwerken ondernemende coalitie en andere partijen

Hoofdstuk 12: Conclusie

- Beantwoording van de onderzoeksvragen
- Onvoorspelbaarheid als kans voor de Nederlandse wijkontwikkeling

De aanleiding van deze studie, de probleem- en doelstelling zijn beschreven in het eerste en tweede hoofdstuk van deze rapportage.

De belangrijkste thema's in het eerste hoofdstuk zijn het wegvallen van de zekerheid op verdienmogelijkheden, het wegvallen van overheidssubsidies, de samenwerking op grootschalige integrale plannen stagneert en de onverminderde urgentie voor wijkontwikkeling.

De probleem- en doelstelling richten zich op de vraag welke factoren bepalend zijn voor partijen om tot samenwerking te komen in de wijkontwikkeling. Daarnaast wil deze studie aanvullend inzicht geven in de kenmerken van een passende visie en strategie wanneer partijen in wijkontwikkeling willen samenwerken ondanks een zekere mate van onvoorspelbaarheid. Vervolgens zijn aan de hand van de hiervoor beschreven thema's de onderzoeksvragen geformuleerd. Deze zijn leidend geweest bij de opzet en de uitvoering van het verdere onderzoek.

Hierna is de onderzoeksopzet en aanpak bepaald zoals in dit derde hoofdstuk is beschreven.

Het eerste gedeelte van de studie bestaat uit een literatuuronderzoek. In de bestaande literatuur is gezocht naar theorieën die meer inzicht kunnen geven in de thema's van de onderzoeksvragen.

De belangrijkste thema's die hierin naar voren komen zijn: wijkontwikkeling als begrip, de onvoorspelbaarheid in het proces van wijkontwikkeling, de samenwerking en relatie tussen partijen, de kenmerken van een passende visie en strategie.

De resultaten van de literatuurstudie vormen het theoretisch kader voor het praktijkgedeelte van deze studie.

Het theoretisch kader, op basis van de literatuurstudie, is beschreven in het vierde hoofdstuk van deze rapportage.

Het tweede gedeelte van de studie is het praktijkonderzoek. Met het theoretisch kader als basis is voor het praktijkonderzoek een aantal hypothesen opgesteld. Hierin zijn de resultaten van het literatuuronderzoek vertaald naar veronderstellingen specifiek voor wijkontwikkeling. Aan de hand van een tiental expertinterviews zijn deze hypothesen getoetst aan de praktijk van de wijkontwikkeling. Met de experts is op verschillende thema's dieper ingegaan: het integrale karakter en de schaal van wijkontwikkeling, de urgentie en de verwachte toekomstwaarde als aanleiding voor samenwerking tussen partijen, de kenmerken van een visie en strategie passend bij wijkontwikkeling met een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid en de ondernemende coalitie en potentiële partners in de wijkontwikkeling.

Het voorgaande is beschreven in de hoofdstukken 5 tot en met 11.

Een beantwoording van de onderzoeksvragen wordt gegeven in het twaalfde hoofdstuk van deze rapportage. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de wijze waarop onvoorspelbaarheid een kans wordt voor de Nederlandse wijkontwikkeling.

3.2 ONDERZOEKSMETHODE

Voor het kunnen beantwoorden van de onderzoeksvragen is er gekozen voor het uitvoeren van een studie met een kwalitatief karakter. Voor het maken van deze keuze zijn de stappen uit het 'Basisboek methoden en technieken' van Baarda en de Goede (2001) gevolgd.

De studie bestaat uit een deel literatuuronderzoek en een deel praktijkonderzoek. In de literatuurstudie is op zoek gegaan naar bestaande theorieën die richtinggevend zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. Aan de hand van deze informatie is het theoretisch kader voor verder onderzoek opgesteld.

Voor het praktijk gedeelte van deze kwalitatieve studie is gekozen voor de methodiek van interviews met een aantal experts in de praktijk van de Nederlandse wijkontwikkeling. De expertinterviews geven informatie over de hele breedte van de wijkontwikkeling in Nederland. Tegelijkertijd is het met de interviews mogelijk geweest om met de experts dieper in te gaan op een aantal thema's dat bepalend is voor de wijkontwikkeling in Nederland. Andere onderzoeksmethoden hadden hierin hun beperkingen. Met casestudies is het bijvoorbeeld wel mogelijk op enkele cases de diepte in te gaan. De informatie blijft echter beperkt tot het aantal cases dat wordt bestudeerd. Hiermee kunnen geen algemeen geldende uitspraken worden gedaan voor de wijkontwikkeling in Nederland, hetgeen een doelstelling van deze studie is. Daarnaast is er overwogen om te werken met enquêtes onder personen die werkzaam zijn in de wijkontwikkeling. Met enquêtes was het echter niet mogelijk om de informatie met de gewenste diepgang te verkrijgen.

4. THEORETISCH KADER

Het doel van dit hoofdstuk ‘Theoretisch kader’ voor deze studie is tweeledig. Aan de ene kant is dit hoofdstuk een verslag van een literatuurstudie naar bestaande theorieën die richting kunnen geven aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen van deze studie. Aan de andere kant legt dit hoofdstuk de basis voor het praktijkonderzoek van deze studie. Met het praktijkonderzoek worden de uitspraken van dit theoretisch kader aan de praktijk getoetst en verdiept zodat hierover algemeen geldende uitspraken kunnen worden gedaan als conclusie van dit onderzoek.

De onderzoeksvragen van deze studie zijn leidend geweest voor het doen van de literatuurstudie en het opstellen van het theoretisch kader:

1. Hoe is wijkontwikkeling te definiëren?
2. Hoe is onvoorspelbaarheid in relatie tot wijkontwikkeling te duiden en hoe verhoudt zich dit tot ontwikkeling?
3. Hoe komen partijen tot samenwerking waarmee ontwikkeling kan worden gegenereerd? Welke factoren zijn hierin bepalend?
4. Welke kenmerken heeft een visie waarmee richting gegeven kan worden aan de samenwerking tussen partijen bij ontwikkelingen met een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid?
5. Wat zijn kenmerken van een effectieve strategie in gebiedsontwikkeling met een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid?

4.1 DEFINITIE WIJKONTWIKKELING

GESCHIEDENIS VAN DE WIJKONTWIKKELING

In de literatuur wordt er geen eenduidige definitie gegeven voor de term wijkontwikkeling. Wel is er veel geschreven over de verbetering of de aanpak van wijken. De afgelopen twintig jaar heeft de verbetering van een aantal wijken in de Nederlandse steden immers op de nationale beleidsagenda gestaan met bijbehorende middelen. Winkels (2010) geeft in zijn onderzoek hiervan een duidelijk overzicht. Volgens Winkels (2010) is stedelijke vernieuwing met de Nota Stedelijke Vernieuwing, als onderdeel van het Grote Stedenbeleid, uit de jaren negentig voor het eerst op de nationale beleidsagenda terecht gekomen. Dit beleid was gericht op het versterken van de vitaliteit van de stad. Dit was noodzakelijk om de selectieve migratie van kansarme huishoudens uit de stad en het achterblijven van kansarme huishoudens te keren. De herstructurering in steden was in eerste instantie gericht op de fysieke verbetering van de woningvoorraad. Met de Nota Stedelijke Vernieuwing werd de stedelijke vernieuwing gestuurd over drie pijlers, te weten de sociale pijler, de economische pijler en de fysieke pijler. Dit beleid kreeg op het schaalniveau van de wijk de vertaling in de zogenaamde wijkaanpak. Daarmee kreeg de wijkaanpak een meer integraal karakter waarbij programma’s op fysiek gebied en programma’s op sociaal economisch gebied elkaar versterkten.

Winkels (2010) vat de doelstellingen van de verschillende beleidsstromingen in de volgende tabel samen.

Tabel 1: Doelstellingen van herstructurering en van de wijkaanpak (Winkels, 2010)

Grote Stedenbeleid	Wijkaanpak	Herstructureringsdoelen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Ruimtelijk economisch 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Versterken van de woningmarktpositie ○ Herstellen van de basis voor voorzieningen ○ Keuzevrijheid en kans op wooncarrière voor bewoners
<ul style="list-style-type: none"> ○ Sociaal economisch 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Opheffen sociaal economische achterstanden ○ Integratie 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verminderen van concentratie en segregatie ○ Versterken van de woningmarktpositie ○ Keuzevrijheid en kans op wooncarrière voor bewoners ○ <i>sociaal kapitaal</i>
<ul style="list-style-type: none"> ○ Sociaal ruimtelijke 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Leefbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Verhogen van de leefbaarheid ○ <i>Sociale cohesie</i>

Winkels (2010) maakt een onderscheid tussen de doelstellingen van de wijkaanpak en de doelstellingen van herstructurering. Wijkaanpak is daarin gericht op het opheffen van sociaal-economische achterstanden in een wijk, integratie en leefbaarheid. De herstructureringsdoelen zijn ruimtelijk geformuleerd. Sociaal kapitaal en sociale cohesie zijn geen expliciete doelstellingen van beleid, maar volgens Winkels (2010), wel van belang voor het behalen van de doelstellingen van beleid.

Dit beleid kreeg een vervolg in het Actieprogramma voor de 56 prioriteitswijken (Tellinga, 2004) en daarna in de Krachtwijken aanpak van de toenmalige minister Vogelaar rond 2007. Volgens Winkels (2010) kreeg de aanpak een meer emancipatorische doelstelling. Het beleid was er op gericht de vitalisering van de stad van binnenuit en van onderaf te sturen. De Minister benoemde hierin de vijf belangrijkste thema's als: wonen, werken, leren, integreren en veiligheid. De integraliteit van de wijkontwikkeling werd verdiept doordat het beleid niet alleen op verschillende thema's was gericht, maar ook vanuit verschillende schaalniveaus werd aangestuurd. Het vertrekpunt was de individuele bewoner en zijn of haar sociaal economische stijging. Deze doelstellingen werden op nationaal niveau ondersteund met subsidies.

WIJK ALS GEBIED VOOR ONTWIKKELING

Deze scriptie is geschreven als onderdeel van de Master(opleiding) City Developer. Complexiteit van gebiedsontwikkelingen is een belangrijk thema in de literatuur en colleges van de opleiding. Door de complexiteit van stedelijke gebiedsontwikkelingen is er altijd sprake van een bepaalde mate van onzekerheid. Onvoorspelde gebeurtenissen beïnvloeden het handelen van de actoren binnen de gebiedsontwikkeling. Deze gebeurtenissen kunnen zich voordoen binnen en buiten de context van de gebiedsontwikkeling ('t Verlaat 2008).

Wijkontwikkeling kan worden gezien als een bijzondere vorm van een stedelijke gebiedsontwikkeling. Wijkontwikkeling richt zich niet alleen op de ontwikkeling van een (ver)nieuwd stedelijk gebied, maar richt zich ook op de sociaal economische ontwikkeling van de wijk en haar bewoners. Plannen onder de noemer wijkontwikkeling kennen daarmee een hoge mate van integraliteit.

Oosterling (2009) maakt in zijn boek 'Woorden als daden, Rotterdam Vakmanstad/ Skillcity 2007-2009' duidelijk dat er met de voorgaande duiding van wijkontwikkeling ook in de praktijk wordt gewerkt. Oosterling is zich in zijn handelen continue bewust van de invloed die

ontwikkelingen op verschillende schaalniveaus op elkaar hebben. Hij stuurt op wijkontwikkeling door de verschillende netwerken van handelen en actoren met elkaar te verknopen. Met andere woorden door actoren en projecten met elkaar in verbinding te brengen stuurt hij op groei en ontwikkeling ofwel co-evolutie. Hij zet daarbij de verschillende schaalniveaus bewust in. Voor Oosterling start ontwikkeling bij de energie van individuen. Met hen worden pilots opgezet waarbij ook anderen in de wijk geïnteresseerd raken om deel te nemen aan de pilot. Vervolgens worden de projecten opgeschaald naar een project met marktpotentie. De inkomsten die hiermee worden gegeneerd vloeien terug naar het laagste niveau. Hierbij wordt voortdurend gestuurd op pilots en projecten met thema's die van belang zijn voor de ontwikkeldoelstellingen van de wijk en de stad als geheel. Dit zijn thema's die voor de stad van belang zijn in de concurrentie strijd met andere steden en regio's voor het aantrekken van bewoners, bedrijven en kennisinstellingen.

4.2 ONVOORSPELBAARHEID IN WIJKONTWIKKELING

Zoals hiervoor is beschreven is de ontwikkeling van een wijk per definitie moeilijk te voorspellen door hoge complexiteit van een dergelijke gebiedsontwikkeling.

't Verlaat (2008) verklaart de complexiteit van stedelijke gebiedsontwikkeling uit het samenspel tussen de context van de gebiedsontwikkeling waaruit beïnvloeding plaats vindt, het aantal actoren dat het proces beïnvloedt, de inhoud oftewel het te realiseren programma en de middelen die door de actoren voor het te realiseren programma ter beschikking moeten worden gesteld. De afstemming tussen deze factoren en het sturen op het gewenste eindbeeld vraagt om intensief procesmanagement. Wat minder duidelijk wordt uit de voorgaande theorie is dat ook de factor tijd invloed heeft op de complexiteit en de onvoorspelbaarheid van gebeurtenissen die de gebiedsontwikkeling beïnvloeden.

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de aard van de complexiteit specifiek behorende bij wijkontwikkeling en geeft inzicht in de stuurbaarheid hiervan.

HOEVEELHEID AAN ACTOREN

Het lijkt logisch om te veronderstellen dat de mate van complexiteit een relatie heeft met de omvang van een gebiedsontwikkeling. Daamen (2010) heeft in zijn proefschrift gezocht naar een wetenschappelijke onderbouwing voor deze stelling, maar heeft deze niet gevonden. Complexiteit zit meer verborgen in het aantal actoren en partijen dat betrokken is bij een gebiedsontwikkeling en het aantal belangen dat zij vertegenwoordigen. Deze complexiteit neemt toe naarmate de integraliteit van betrokken beleidssectoren en facetten groter is ('t Verlaat 2008). In Nederland is er een groot aantal actoren betrokken bij de verschillende wijkontwikkelingen. Al deze actoren beïnvloeden elkaar met hun handelen en reageren op elkaar. Door de hoeveelheid aan actoren die allen vanuit een ander belang handelen zijn de uitkomsten van een gebiedsontwikkeling of wijkontwikkeling moeilijk te voorspellen. Als gevolg van de lange periode die gepaard gaat met gebiedsontwikkelingen en ook wijkontwikkelingen kan de rolopvatting van de verschillende actoren gedurende het proces ook, gedurende het proces, schuiven.

Figuur 1: Sectoren en facetten in integrale gebiedsontwikkeling (t Verlaet, 2008)



BEINVLOEDING VANUIT CONTEXT

Waar de planontwikkeling voor de wijk eindigt en waar de context van de planontwikkeling begint, is niet te duiden. Een stedelijke gebiedsontwikkeling en zeker ook wijkontwikkelingen, worden voortdurend beïnvloed door ontwikkelingen in de context van het plan. Allerlei ontwikkelingen buiten het spel van de gebiedsontwikkeling hebben hun invloed op deze gebiedsontwikkeling. Zo heeft de economische crisis en de crisis op de woningmarkt invloed op de afzetbaarheid van de te ontwikkelen woningen in een gebiedsontwikkeling. Plannen moeten worden bijgesteld in afzetting, product of prijs. Een actueel voorbeeld is het kabinetsbeleid dat corporaties oplegt woningen niet meer te verhuren aan huishoudens met een jaarinkomen boven € 33.000,-. Veel herontwikkelingsprojecten van corporaties zijn gericht op juist de middeninkomens (> € 33.000,-). Ook dit vraagt om een bijstelling van plannen.

Zoals Kammeyer stelt, in zijn gesprek met Bijsterveld (2010), dat het juist in tijden dat partijen zich terugtrekken op hun eigen eiland, van belang is dat partijen zich binnen de wijkontwikkeling richten op kleinschaliger en minder ambitieuze projecten. Tegelijkertijd moeten partijen, volgens Kammeyer, de grootschalige verbanden niet uit het oog verliezen. Hij formuleert dit als volgt: “Het denken in grotere schalen is een noodzakelijke tegenhanger van het kleinschalig denken. Je moet je altijd afvragen wat de plek van de wijk in de stad is, de functie van de wijk in de stad en op haar beurt de rol van de stad in de regio.”

ONBEGRENSBAARHEID VAN ONTWIKKELING

Gebiedsontwikkeling op wijkniveau is niet eenvoudig te begrenzen en daarmee is moeilijk te bepalen waar het gebied van handelen ophoudt en waar de context begint. In de analyse van de problemen waarvoor oplossingen op wijkniveau worden gezocht, blijkt immers dat de oorzaken van de problemen niet altijd op wijkniveau te vinden zijn. De publicatie van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2009) laat zien dat wijkgericht werken niet werkt omdat er een grens om de wijk wordt getrokken om een bepaalde ontwikkeling te bereiken. Wel hebben burgers een bepaalde relatie met hun wijk. Deze relatie is echter niet eenduidig en kan voor iedereen anders zijn. Voor de één vindt het sociale leven voornamelijk plaats in de eigen wijk. Terwijl voor een ander de wijk niet meer is dan de locatie van wonen of werken. Ook is een directe relatie tussen maatschappelijke problemen en de wijk niet precies te duiden. Toch kan wijkgericht werken heel effectief zijn wanneer het handelen wordt gericht op de gewenste ontwikkeling en het samenwerken tussen de bestuurlijke, private en maatschappelijke partners in

de wijk. Juist op het niveau van de wijk zijn effectieve verbindingen te maken. Zoals Oosterling (2009) stelt, zullen projecten altijd ergens fysiek moeten landen. Wijkgericht werken is daarnaast een effectieve wijze voor professionals om zicht te krijgen op de vragen van burgers en de problemen achter deze vragen. De RvMO (2009) acht het van belang dat de bovenwijkse dimensies van maatschappelijke problemen in de aanpak betrokken worden. Door bestuurders wordt nog al eens de suggestie gewekt dat complexe maatschappelijke problemen als drugscriminaliteit, werkeloosheid, sociale onveiligheid en multiprobleem gezinnen met wijkgericht werken goed op te lossen zijn. Wijkgericht werkt echter pas als voor een bepaald probleem is vastgesteld dat het wijkniveau het juiste en meest kansrijke niveau van interventie is.

STUURBAARHEID VAN COMPLEXE ONTWIKKELING

Zoals hiervoor is beschreven brengt het werken aan de wijkontwikkeling per definitie een aantal onzekerheden met zich mee. Deze zijn niet alleen maar terug te voeren naar de huidige economische situatie en de situatie op de woningmarkt. Onzekerheden en onvoorspelbaarheden worden veroorzaakt door de hoge complexiteit die inherent is aan een dergelijke ontwikkeling. De vraag is of onzekerheden en onvoorspelbaarheden per definitie remmend werken op ontwikkeling of dat complexiteit juist ook kansen biedt. De theorieën van Teisman (2007) zijn hiervoor als basis gehanteerd. Hij beschrijft in zijn boek 'Publiek management op de grens van chaos en orde' de aard van complexiteit in relatie tot ontwikkeling.

Teisman (2007) geeft in zijn boek 'Publiek management op de grens van chaos en orde' twee benaderingen van complexiteit en daarmee van de samenstelling van complexe systemen:

1. De eerste benadering is de zogenaamde complexiteitreducerende benadering. Het complexe systeem wordt gezien als een ingewikkelde vorm van een eenvoudig systeem doordat deze een samenstelling is van eenvoudige systemen die op elkaar ingrijpen. Elk systeem (organisatie) heeft een kenbare structuur bestaande uit hiërarchie en procedures, waarbinnen de leden van de organisatie handelen. Kenbaar is in dit opzicht het bestaan van een causale relatie tussen oorzaak en gevolg. Hierin gelden voor de spelers bepaalde wetmatigheden. De verschillende systemen interveniëren met elkaar ofwel grijpen op elkaar in. Het handelen van de ene organisatie heeft effect op het handelen van de andere actoren. Dit kan zijn door onderlinge afhankelijkheden, samenwerking of het samen komen van handelen bij een doelgroep of locatie. De werking van een dergelijk systeem is terug te voeren naar het functioneren van de enkele eenheden. Doordat de werking ervan kenbaar is, is het systeem stuurbaar. Wel vraagt dit aanzienlijk meer inspanning dan de aansturing van een eenvoudig systeem.

Het belangrijkste handelingsprincipe van leidinggevend, in deze benadering, is hun zoektocht naar orde. Deze kan worden bereikt door het reduceren van de complexiteit. Complexiteit wordt in deze benadering immers ervaren als hinderlijk en remmend op de gewenste ontwikkeling. Complexiteit kan worden gereduceerd door het aanbrengen van structuren voor handelen. Ook kan complexiteit worden gereduceerd door het aantal actoren en beslissers terug te brengen ofwel door het centraliseren van de invloed.

Inhoudelijk wordt handelen in deze benadering sterk gedreven door het verlangen naar 'de' oplossing van een geconstateerd probleem die een causale relatie met elkaar hebben.

2. De werking van een complex systeem wordt ook wel benaderd als dat van een organisme. Dit noemt Teisman (2009) de complexiteit erkennende benadering. Organismen groeien en sterven op een grillige wijze. Hieruit ontstaan nieuwe systemen die niet zijn te verklaren uit de systemen waaruit ze zijn voortgekomen. Emergentie of emergente ontwikkeling is een vaker gebruikte aanduiding voor deze benadering van een complex systeem. Doordat de werking

De complexiteit theorie van Teisman (2007) stelt dat ontwikkeling juist gegeneerd wordt uit de combinatie van aan de ene kant gevolgen die een duidelijke en kenbare oorzaak hebben en aan de andere kant gevolgen die bij toeval tot stand zijn gekomen en door de betrokken actoren niet konden worden voorspeld.

In de volgende tabel heeft Teisman (2007) het voorgaande samengevat.

Tabel 2: Twee benaderingen van complexiteit (Teisman, 2007)

Orde in complexe stelsels	Wanorde in complexe stelsels
<ul style="list-style-type: none"> ○ Zoeken naar eenheid door begrenzing ○ Scheiding door regels en organisaties ○ Sturing verloopt via regels, die voorspelde verhoudingen scheppen en afwijkingen binnen de perken houden ○ Organisatie is een door coördinatie verkregen eenheid met een doel, waarin verantwoordelijkheden van bovenaf worden toegewezen aan actoren op stabiele posities. De top beoordeelt hun toewijding aan doelen en regels ○ Stelsels ontwikkelen zich door nieuwe regels en reorganisaties 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zoeken naar heelheid door verbinding ○ Combineren in ketens en netwerken ○ Ontwikkeling verloopt doordat orde voortvloeit uit wanorde via zelforganisatie en verbindend leiderschap ○ Ketens en netwerken zijn door zelforganisatie verbonden delen van gehelen, waarin actoren voor anderen meerwaarde hebben. Ketens zijn labiel van karakter en worden herschapen door aanpassing t.o.v. elkaar en t.o.v. de klant aan het eind van de keten ○ Stelsels ontwikkelen zich dynamiek in verbroken en herstelde verbindingen

4.3 SAMENWERKEN TEN BEHOEVE VAN ONTWIKKELING

Ontwikkeling ontstaat wanneer partijen met elkaar een verbinding ofwel een samenwerking aangaan om de gewenste ontwikkeling te sturen. “Het verbond van twee of meer partijen om een gemeenschappelijk doel te bereiken” is de betekenis die de Van Dale (1988) geeft aan het begrip ‘coalitie’. Afgeleid van deze definitie wordt er in deze paragraaf ingegaan op: de noodzaak om te komen tot samenwerking tussen partijen en het belang van partijen om samen te werken.

RELATIES VAN SAMENWERKEN

De samenwerking tussen partijen wordt volgens Daamen (2010) in sterke mate bepaald door de beschikbaarheid die de verschillende partijen hebben over de middelen die noodzakelijk zijn voor de gewenste ontwikkeling. De middelen waarover in dit kader meestal gesproken wordt zijn grond, vastgoed en financiële middelen. Daamen (2010) toont echter aan dat in complexe gebiedsontwikkelingen ook de samenwerking ten behoeve van andere middelen essentieel is. Daamen onderscheidt in zijn theorie vier verschillende relaties tussen partijen. Via deze relaties brengen partijen de voor de gebiedsontwikkeling noodzakelijke middelen in.

Relaties op basis van eigendommen en financiën benoemt Daamen (2010) als **materiële relaties**. De middelen die via deze relatie worden ingebracht zijn:

- o eigendommen ofwel bezittingen waarover partijen beschikken zoals grond, infrastructuur en gebouwen;
- o financiën. Dit zijn private investeringen, subsidies, maar ook giften.

Relaties met de bedoeling te sturen op planning en resultaat worden door Daamen (2010) **planningsrelaties** genoemd. De middelen die via deze relatie worden ingebracht zijn:

- o (plannings) instrumenten zoals contracten, plannen en het inzetten van media;
- o tijd. Het momentum waarop kansen zich voordoen en het inzetten of niet inzetten van procedures.

Zeker in complexe gebiedsontwikkeling is de inzet van informatie en expertise essentieel. Daamen ziet relaties op basis van informatie en expertise als **kennisrelaties**. De middelen die via deze relaties worden ingebracht zijn:

- o informatie is een belangrijk (machts) middel waarmee het proces te beïnvloeden is;
- o expertise op het vakgebied. Dit uit zich in kundigheid en ervaring.

Daamen (2010) benoemt vervolgens **draagvlak relaties**. De middelen die via deze relaties worden ingebracht zijn:

- o toewijding. Geloof, vertrouwen en overtuigingskracht van actoren en partijen bepalen sterk het handelen van partijen en anderen tot handelen te verleiden;
- o legitimiteit gaat over de verantwoording van handelen en beslissingen, de ethiek ervan. Legitimiteit moet verkregen worden en impliceert daarmee een afhankelijkheidsrelatie tussen partijen. Om deze te verkrijgen worden de verleners van de legitimiteit vaak betrokken of deelgenoot gemaakt van de beslissingen (participatie).

COALITIEVORMING OP BASIS VAN GEMEENSCHAPPELIJKHEID

Coalitievorming is niet eenvoudig. Teisman (2007) verklaart dit doordat veel actoren een vereenvoudigd beeld hebben van de het complexe geheel waarbinnen ze handelen. Ze willen de wereld om hen heen graag kunnen uittekenen in eenvoudige hiërarchische structuren om zo grip te houden op het geheel. Ze streven naar heldere procedures en afspraken. De actoren die herkend worden zijn de actoren die deze werkelijkheid van structuren delen. Samen stellen ze hun eigen orde centraal. Teisman (2007) stelt dat er juist door dit mechanisme witte vlekken ontstaan in de beelden die een dergelijke groep van actoren van de werkelijkheid heeft. Partijen buiten deze werkelijkheid worden niet gezien als partij om mee samen te werken. Daarmee missen partijen de kans op samenwerken met latent aanwezige partners met wie ontwikkeling gegenereerd kan worden.

Ook Saris (2008) maakt, in zijn artikel over de creatieve economie in gebiedsontwikkeling, duidelijk dat 'de ondernemende coalitie' niet zomaar ontstaat. Volgens Saris (2008) is een belangrijke factor hierin dat verschillende partijen hun eigen perceptie hebben van de mogelijkheden en onmogelijkheden voor de ontwikkeling van een gebouw of gebied. Het opruimen van wederzijdse beeldvorming is geen gemakkelijk proces. Er zijn percepties die elkaar wederzijds uitsluiten en het opruimen van de wederzijdse beeldvorming is geen spontaan proces.

Teisman benadrukt in zijn boek 'Publiek management op de grens van chaos en orde' het belang van een gemeenschappelijk beeld om te komen tot samenwerking. Een gemeenschappelijk beeld en een gemeenschappelijk belang zijn essentieel om het handelen van de verschillende actoren binnen het geheel richting te geven. Teisman stelt dat de energie om te handelen in eerste instantie ontstaat uit het nastreven van het eigen belang van de verschillende actoren. Gemeenschappelijk belang is iets dat gaandeweg ontstaat. Dit gemeenschappelijk beeld en belang zijn volgens Teisman van essentieel belang voor ontwikkeling. Wanneer actoren alleen kunnen handelen binnen de eigen werkelijkheid en deze niet gedeeld wordt met grote delen van de

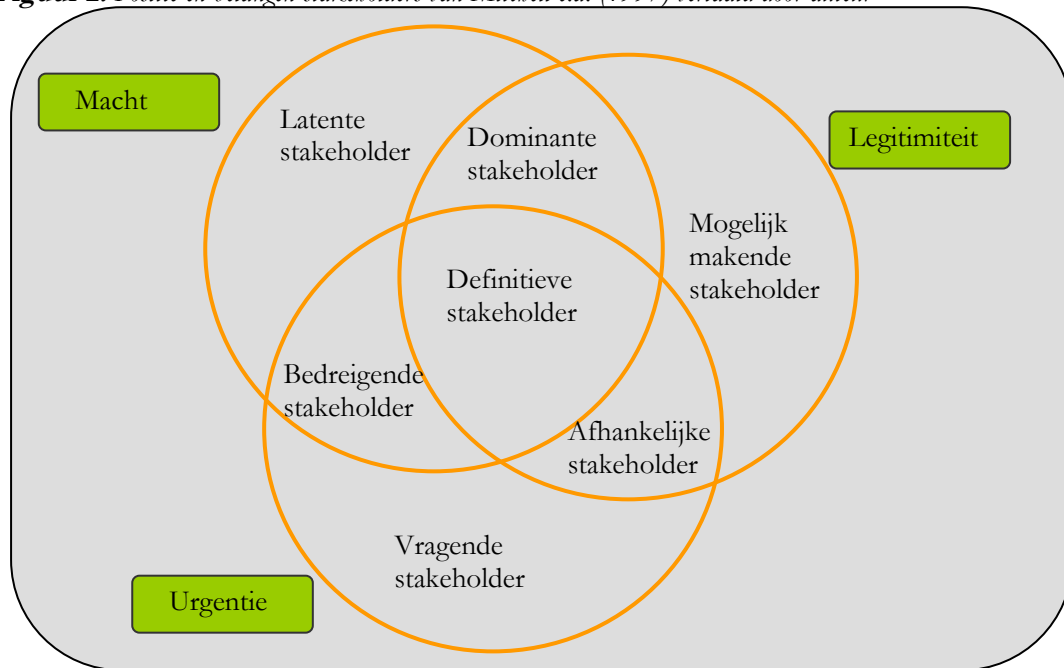
buitenwereld, breken deze verbindingen met de buitenwereld. Teisman benoemt dit als een systeem dat in crisis raakt. Dit leidt tot stagnatie en stroperigheid in plaats van ontwikkeling.

Het delen van een gemeenschappelijk beeld en belang is echter niet hetzelfde als het delen van verantwoordelijkheden in de realisatie van het gewenste eindbeeld. Zoals Theijse (2010) stelt is het in de Nederlandse praktijk van Publiek Private Samenwerking gebruikelijk geworden dat partijen risico's dragen voor planonderdelen waar ze weinig of geen belang bij hebben en waarop hun beïnvloeding beperkt is. Dit levert onnodig een voortdurende spanning op tussen zeggenschap en zekerheid tussen de partners. Dit bemoeilijkt het proces van samenwerken en het behalen van het gezamenlijk gewenste resultaat. Theijse (2010) bepleit het streven naar samenwerking waarin de samenwerking beperkt wordt tot het gemeenschappelijk belang zodat ook de risico's voor partijen niet onnodig groot zijn. Ofwel een logische verhouding tussen het dragen van risico's van partijen en de mate waarop deze partijen deze risico's kunnen beïnvloeden.

Daarbij stelt Theijse (2010) dat er in de praktijk bij complexe (publiek-private) projecten vaak gekozen wordt voor een te complexe organisatie- en financieringsstructuur. Complexiteit van een project is nauwelijks te beïnvloeden door de samenwerkende partijen maar is een gegeven van de gebiedsontwikkeling. Wel is zijns inziens de complexiteit van de samenwerking te beïnvloeden door onderscheid te maken tussen het gemeenschappelijk resultaat ofwel het fysieke eindresultaat en het gemeenschappelijk belang. Uiteraard is het gemeenschappelijk belang wel onderdeel van het gemeenschappelijk resultaat. Hiernaast is er in een samenwerking ook sprake van een individuele belangen van de projectpartners en mogelijk gezamenlijke belangen tussen twee of meer projectpartners. Het definiëren van deze gemeenschappelijke belangen ziet Theijse als een essentiële succesfactor voor samenwerking.

Uit de volgende figuur van Mitchell e.a. (1997), vertaald door auteur, is af te leiden dat de positie van de stakeholders in een gebiedsontwikkeling bepalend is voor de aard van de samenwerking die tussen stakeholders wel of niet kan ontstaan. Er worden drie invalshoeken onderscheiden van waaruit de positie van partijen in gebiedsontwikkelingen kan worden bepaald. Dit zijn: macht, legitimiteit en urgentie. Macht wordt vertegenwoordigd door partijen met eigendommen en financiën die van belang zijn in de mogelijke samenwerking. Legitimiteit wordt vooral vertegenwoordigd door de overheid die verantwoordelijk is voor de regelgeving en ruimtelijke ordening. Urgentie wordt vertegenwoordigd door die partijen die een urgentie ervaren ten aanzien van een bepaalde ontwikkeling zoals de ervaring van een probleem of de bedrijfscontinuïteit. De positie die partijen vertegenwoordigen bepaald tevens de aard van de samenwerking. Carol Hol is voor deze scriptie geïnterviewd. Hij gaat er vanuit dat een gebiedontwikkeling alleen tot stand kan worden gebracht wanneer zowel macht, legitimiteit en kracht of urgentie vertegenwoordigd zijn. Dit is in het centrum van de figuur aangegeven.

Figuur 2: Positie en belangen stakeholders van Mitchell e.a. (1997) vertaald door auteur



De aard van de samenwerking wordt bepaald door de positie van de samenwerkende stakeholders. De coalitie tussen partijen die legitimiteit en macht vertegenwoordigen worden in de figuur aangegeven als dominant. Een samenwerking tussen stakeholders die urgentie en macht vertegenwoordigen worden als bedreigend gezien. Een samenwerking tussen stakeholders die urgentie en legitimiteit vertegenwoordigen hebben een afhankelijke relatie. In de belangen van stakeholders is daarnaast onderscheid te maken tussen de behoeften van een stakeholder waarin door middel van samenwerking kan worden voorzien, de wensen die een stakeholder heeft ten aanzien van de samenwerking en de wat de stakeholder zegt met de samenwerking te willen bereiken (Fisher e.a., 2000).

4.4 (GEBIEDS)CONCEPT ALS VERBINDEND ELEMENT

Een gemeenschappelijk beeld van de gewenste ontwikkeling is essentieel om tot samenwerking te komen. In welke planvorm kan het gemeenschappelijk beeld vastgelegd worden als het gaat om ontwikkelingen waarvan het verloop niet geheel op voorhand te voorspellen is. Hiervoor is gekeken naar de theorieën van Saris (2008) voor gebiedsontwikkelingen met creatieve economie omdat deze uitgaan van het integreren van onvoorspelbaarheid in de strategieën.

Saris en Hoogendoorn (2008) gaan over tot planvorming nadat de belangrijkste partijen met elkaar de lokale kansen en netwerken hebben verkend en onderzocht en ook elke partij zich heeft beraden op zijn eigen belangen en betrokkenheid. Om de verscheidenheid van belangen te overstijgen en vertrouwen tussen partijen tot stand te brengen, is de ontwikkeling van een concept nodig. Een concept waarin partijen zich herkennen. Volgens Saris en Hoogendoorn (2008) gaan concept, coalitievorming en vertrouwen samen.

De omschrijving die zij geven voor een concept is: “Het concept is een kernachtige aanduiding van gedeelde waarden tussen de ontwikkelende partijen. Het concept is een samenstelling van belangen dat in elke stad zijn eigen specifieke samenstelling kent. Elke coalitie heeft een specifiek concept dat past bij de hardware (vastgoed en gebied) en de software (mensen), dat inspeelt op de omgeving en de netwerken en vertrouwen schept tussen de partijen als basis. Het concept is niet eenduidig, maar verenigend. Het is niet de optelsom van belangen, maar een set waarden die daarboven uitstijgt en gevat wordt in een gedeelde visie op de toekomst van de stad, de wijk of de locatie. De ondernemende coalitie is niet het product van goede bedoelingen, maar van een gerichte zoekstrategie.”

Concepten en strategieën kunnen daarmee niet door één partij worden opgesteld en top down worden geïmplementeerd (Saris en Hoogendoorn, 2008). Eén enkele partij kan hier wel een voorzet voor doen. Betekenis kan echter pas aan het concept gegeven worden als het beeld dat wordt neergezet ook een beeld is dat door de andere partijen wordt gedeeld. Daarbij komt dat het in een dergelijk proces van belang is dat het concept zo flexibel moet zijn zodat er nieuwe belangen en betekenissen aan toe kunnen worden gevoegd. Wel dient het concept weer zo stabiel te zijn dat deze de richting van de gewenste ontwikkelingen blijft aanwijzen. Essentieel is volgens de schrijvers dat het concept ook dynamisch en niet statisch is. Het gesprek over de waarde en de richting moet continue worden gevoerd. De schrijvers stellen dat de coalitie van partijen kan stabiliseren, maar dat deze nooit volledig is uitgekristalliseerd. Het concept dient daarnaast flexibel te zijn zodat gedurende het proces nieuwe spelers kunnen aanhaken. Deze spelers willen zich met hun eigen normen en waarden kunnen verbinden aan dit concept. Nieuwe spelers kunnen immers toegang verschaffen tot middelen die de ontwikkeling in een bepaalde fase kansrijk maken.

Saris (2008) vat het voorgaande als volgt samen: “De ondernemende coalitie vereist een conceptueel kader waarmee zowel de ontwikkelaars, de overheid als de gebruikers zich duurzaam kunnen identificeren. De gedeelde waarden zijn dan ook meer dan een optelsom, maar eerder een nieuwe identiteit, die wortelt in de historie, aansluit bij het heden en de verscheidenheid van belangen en tegelijkertijd richting geeft aan het handelen in de toekomst.”

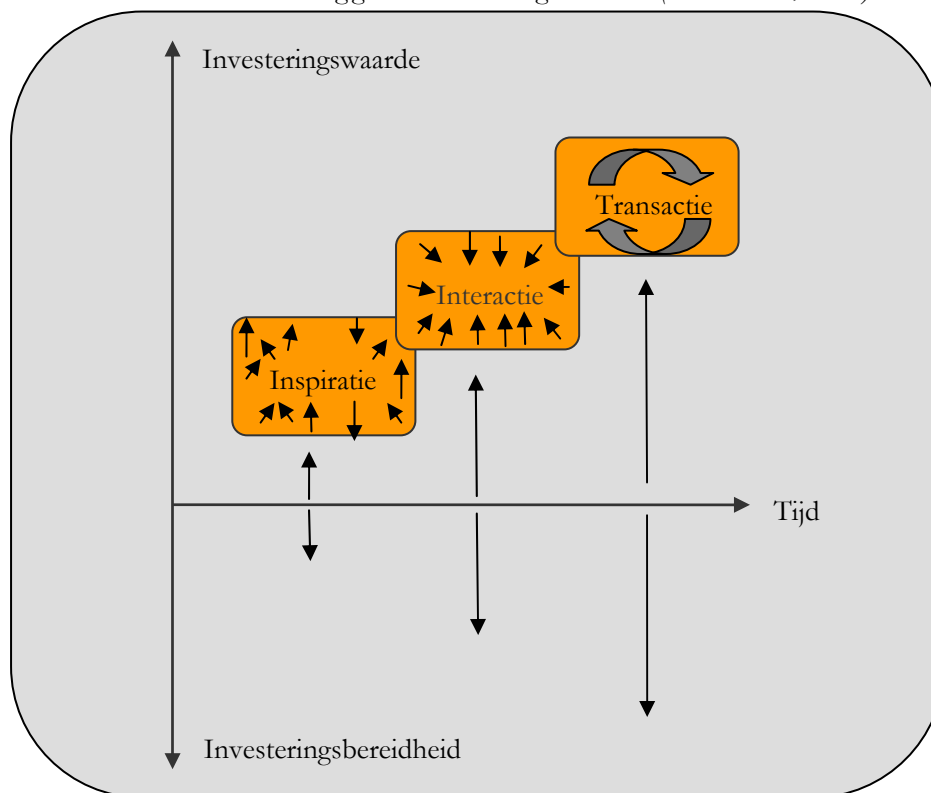
4.5 EFFECTIEVE STRATEGIE VOOR IN GANG ZETTEN ONTWIKKELING

WAARDEONTWIKKELING IN RELATIE TOT DYNAMIEK

Daamen (2010) constateert dat de strategie van blauwdrukplanningen niet passend is bij de complexiteit en de duur van gebiedsontwikkelingen. Met een blauwdrukplanning kan onvoldoende worden ingespeeld op kansen en gebeurtenissen die zich voordoen binnen en buiten de ontwikkeling. Deze kunnen, door de lange duur van een project, onmogelijk op voorhand worden voorspeld. Hij doet deze uitspraken op basis van onderzoek naar de gebiedsontwikkeling van de Stadshavens in Rotterdam. Hij is in deze studie op zoek naar effectieve strategieën die wel passend zijn bij de complexiteit van gebiedsontwikkelingen. In de conclusie van Daamen (2010) vraagt een effectieve strategie om voortdurend schakelen en bijsturen tussen vier strategische activiteiten zijnde: ondernemen, leren, visievorming en plannen. Het effectief inzetten van deze activiteiten is afhankelijk van de situatie en de mogelijkheden van de ontwikkeling op een bepaald moment. De relatie die de betrokken actoren met elkaar onderhouden is, voor Daamen (2010), daarbij essentieel. Hij gaat ervan uit dat de relaties tussen betrokken actoren gebaseerd zijn op de beschikbaarheid die zij hebben over de middelen die nodig zijn voor de gewenste ontwikkeling.

Aan de hand van een aantal gebiedsontwikkelingen waarin de creatieve economie een cruciale rol speelde heeft Van Straten (2008) de kenmerken van een effectieve strategie voor een complexe gebiedsontwikkeling geschetst. Daarbij veronderstelt hij dat er een direct verband is tussen de waardeontwikkeling, de dynamiek in een gebied en de investeringsbereidheid van partijen in dat gebied. Schematisch heeft hij dit zoals getekend in de volgende figuur vorm gegeven.

Figuur 3: Relatie waardeontwikkeling gebied en investeringsbereidheid (Van Straten, 2008)



Van Straten (2008) heeft hierbij gebruik gemaakt van de drie type milieus waarin de creatieve economie zich kan manifesteren die door Saris (2008) worden onderscheiden. Deze benoemt hij als: 'Inspiratie', 'Interactie' en 'Transacties'.

In het eerste milieu 'Inspiratie' inspireert de aanwezigheid van creativiteit in een gebied anderen in hun handelen. Saris (2008) beschrijft dit als een milieu waarin verschillende inspiratiebronnen aanwezig zijn voor ideevorming. Dit kan op allerlei terreinen zijn. Kunst ligt voor de hand, maar ook creativiteit op het terrein van bijvoorbeeld techniek of wetenschap kan een inspiratiebron voor anderen vormen. Hierbij gaat Saris (2008) ervan uit dat nieuwsgierigheid naar andere benaderingen van problemen en kansen of de wens voor het verleggen van grenzen al een waarde op zich zijn. In de beschrijving van Saris vertaalt deze waarde zich in dit milieu van 'Inspiratie' nog niet direct in te verhandelen of toegevoegde economische waarde. Wel heeft een dergelijk milieu een bepaalde aantrekkingskracht op bezoekers en bedrijven of huishoudens die op zoek zijn naar een inspirerende omgeving om te bezoeken of om er zich te vestigen.

In het tweede milieu is er interactie ofwel ontmoeting tot stand gekomen. Aangezien Saris (2008) milieus onderscheid voor de creatieve sector wordt met het 'Interactie' milieu bedoeld dat er ontmoetingen plaats vinden tussen de creatieve sector en andere sectoren. Mogelijk vind er ook economisch verkeer plaats. Dit zijn echter eenmalige zaken en het gaat hierbij nog om indirecte

bestedingen zoals bezoekers die toegang voor een tentoonstelling betalen. In de beschrijving van Saris (2008) is dit nog geen creatieve economie in een wijk, gebied of gebouw.

In het derde type milieu is er sprake van een verbinding van creativiteit met de economische waardeketen. In de economische waardepiramide (commodities, industrie, diensten, creatieve economie) voegt de creatieve sector waarde toe, in de vorm van levensstijl elementen, toe aan producten en diensten door middel van economische transacties.

Van Straten (2008) maakt hiermee duidelijk dat partijen zich, bij het bepalen van de strategie, bewust dienen te zijn van de fase van ontwikkeling waarin het gebied zich bevindt. Deze is volgens Van Straten (2008) immers bepalend voor de waardeontwikkeling die met de programma's, projecten en activiteiten kan worden bereikt.

GELEIDELIJKHEID EN BENUTTEN BESTAANDE KWALITEIT

Van Straten (2008) houdt een pleidooi voor een geleidelijke strategie voor het sturen op een duurzame gebiedsontwikkeling. Hij ziet dit als een specialistisch proces van waardetoevoeging door het ontwikkelen van steeds nieuwe functies. De langjarige en dynamische strategie dient gebaseerd te zijn op een intelligente programmering van functies binnen de ruimtelijke mogelijkheden. Essentieel in zijn benadering is dat het tempo aansluit bij de moeilijke fasering van de projecten en de inbedding in en gebruikmakend van bestaande structuren. Alleen dan zal de waardeontwikkeling optimaal verlopen en ook duurzaam zijn.

Voor de wijkaanpak sluit dit aan bij de theorie van Mulder (2006). Mulder (2006) onderscheidt in de wijkontwikkeling twee vormen van waardecreatie:

- o De gewilde wijk. Dit is een wijk met een goed imago. Hier worden de woningen steeds beter en sneller aan toekomstige bewoners verkocht. Dit is feitelijk de benadering waarin de sociale kwaliteit zich vertaalt in een toegenomen vastgoedwaarde.
- o De gezonde wijk. Dit is een wijk waar de bewoners goed in hun vel zitten en direct bijdragen aan de kwaliteit van hun woonomgeving en gemeenschap. Dat doen bewoners in allerlei netwerken zoals school, buurt en werk. Dit is niet per definitie ook een wijk waar mensen veel samen doen.

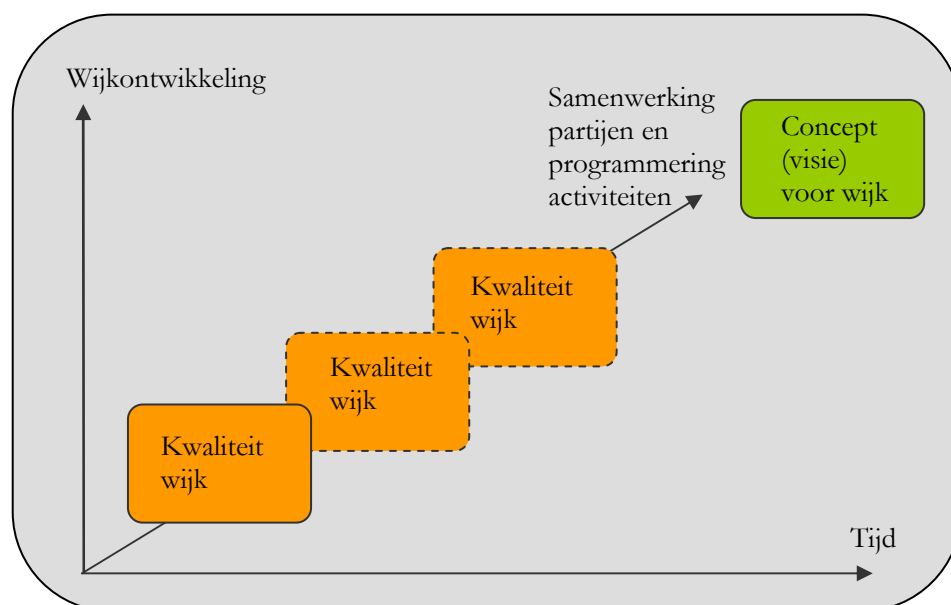
In de optiek van Mulder (2006) zijn bewoners zowel consument als producent van de waarde van hun eigen wijk. Een waardecreatie in een wijk wordt op de eerste plaats mogelijk gemaakt door de aanwezige kwaliteit, zeker ook de peilers van de gezonde wijk, te versterken. Dit vraagt om zorgvuldig te sturen op interventies die zowel gericht zijn op het verbeteren van het imago van de wijk als ook interventies die gericht zijn op het verbeteren van de leefsituatie en dat via bestaande netwerken.

Wanneer de ontwikkeling geen kans heeft op inbedding in bestaande structuren zal de waarde weer snel dalen en opnieuw tot verpaupering leiden (Van Straten, 2008). De redenering hierbij is als volgt. Een autonome waardeontwikkeling kan, met de benodigde investeringen, ineens worden gerealiseerd. Op het moment dat de investerende partijen uit beeld zijn wordt de waardeontwikkeling van het gerealiseerde afhankelijk van de waarde die door de omgeving wordt toegekend aan het gerealiseerde. Wanneer dit niet aansluit bij de vraag en behoeften uit de omgeving, zal het gerealiseerde in waarde dalen.

4.6 CONCLUSIES THEORETISCH KADER

In deze paragraaf en in de volgende figuur zijn de belangrijkste inzichten van het theoretisch kader samengevat. In het volgende hoofdstuk zijn deze vertaald naar een aantal hypothesen specifiek voor wijkontwikkeling. Deze zullen met het praktijkonderzoek worden getoetst en verdiept.

Figuur 4: *Wijkontwikkeling gestuurd richting concept door de samenwerking tussen partijen, de programmering van activiteiten en gebruikmakend van de kwaliteiten van de wijk op een bepaald moment*



DEFINITIE WIJKONTWIKKELING

Het werken aan vernieuwing op het niveau van de wijk kent in Nederland een lange geschiedenis. De in eerste instantie fysieke aanpak van enkel de woningvoorraad is de afgelopen twintig jaar steeds meer een integrale aanpak geworden. De meer integrale aanpak richtte zich naast de fysieke vitalisering van de wijk ook op een verbetering in de wijken van het sociaal, economische klimaat, de veiligheid en de scholing van jongeren. Daarnaast maakte de top-down benadering plaats voor een benadering waarin de doelstellingen op het individuele niveau werden verbonden met die van de wijk en stad.

Wijkontwikkeling wordt in deze studie gezien als een bijzondere vorm van complexe gebiedsontwikkeling gericht op de aanpak van een wijk. Hierin werken partijen samen aan het versterken van de wijk op het gebied van economie, maatschappelijke participatie, leefbaarheid en veiligheid.

ONVOORSPELBAARHEID INHERENT AAN WIJKONTWIKKELING

De bestudeerde literatuur maakt duidelijk dat onzekerheden niet alleen een gevolg zijn van de veranderde marktomstandigheden. Onzekerheden en onvoorspelbaarheid zijn inherent aan het complexe proces van gebiedsontwikkeling en daarmee ook voor wijkontwikkeling. Het is niet mogelijk plangrenzen om een wijkontwikkeling te trekken. Er zijn altijd sociale, economische en beleidsrelaties tussen het niveau van de wijk en andere schaalniveaus. Deze relaties zijn niet vanuit één punt te managen. Oosterling (2009) laat zien dat het wel mogelijk is hier bewust mee om te

gaan door daar waar dit kansrijk is verbindingen te maken tussen projecten, actoren en netwerken op en tussen de verschillende schaalniveaus. Juist op wijkniveau liggen er kansen om dit te bewerkstelligen wanneer de ontwikkeling wordt ingezet met de energie van individuen als vertrekpunt.

Teisman (2007) onderscheidt twee benaderingen van een complex systeem. De eerste is een complexiteitsreducerende benadering waarin het complexe systeem wordt gezien als een samenstelling van herkenbare systemen. Deze zijn stuurbaar omdat ze gebaseerd zijn op causale relaties tussen oorzaak en gevolg. De tweede benadering is een complexiteit erkennende benadering. Complexe systemen komen voort uit emergente ontwikkelingen en de werking ervan is niet (her)kenbaar of stuurbaar. Hoewel het resultaat moeilijk te voorspellen is, kunnen specifieke interventies worden ingezet om ontwikkeling te stimuleren. Teisman (2007) stelt dat ontwikkeling pas gegenereerd kan worden wanneer beide systemen op elkaar ingrijpen.

SAMENWERKING TEN BEHOEVE VAN ONTWIKKELING

Ontwikkeling kan niet door één partij tot stand worden gebracht. Samenwerking met andere partijen is nodig omdat één partij alleen niet beschikt over alle voor gebiedsontwikkeling benodigde middelen. Daamen (2010) stelt dat het bij gebiedsontwikkeling niet alleen gaat om de middelen eigendommen (grond en gebouwen) en financiën. Ook tijd, informatie, expertise, toewijding en legitimiteit zijn van belang om tot gebiedsontwikkeling te komen.

Teisman (2007) stelt dat actoren die streven naar orde een beperkt beeld hebben van de werkelijkheid waarbinnen ze handelen en alleen actoren herkennen die binnen dezelfde werkelijkheid functioneren. Partijen buiten deze werkelijkheid worden, volgens Teisman (2007), mogelijk niet gezien. Daarmee wordt de kans op samenwerking gemist.

Daarnaast is een gemeenschappelijk beeld van de gewenste ontwikkeling essentieel om tot samenwerking te komen. De valkuil om dit in de samenwerking ook te zien als het delen van de verantwoordelijkheden moet voor een succesvolle samenwerking echter worden vermeden. Partijen dragen dan risico's waar ze moeilijk of geen sturing of invloed op kunnen uitoefenen. Dit leidt tot stagnatie in de samenwerking. Samenwerking is het meest kansrijk als deze wordt georganiseerd op het gemeenschappelijk belang als onderdeel van het grotere geheel van het gemeenschappelijk beeld.

(GEBIEDS)CONCEPT ALS VERBINDEND ELEMENT

Een gemeenschappelijk beeld van de gewenste ontwikkeling van het gebied oftewel een visie is daarmee essentieel om tot samenwerking tussen partijen te komen. Voor ontwikkelingen met een bepaalde mate van onzekerheid en onvoorspelbaarheid heeft Saris (2008) een visie als concept geformuleerd en daarbij aangegeven welke kwaliteiten een dergelijk concept dient te hebben: "De ondernemende coalitie vereist een conceptueel kader waarmee zowel de ontwikkelaars, de overheid als de gebruikers zich duurzaam kunnen identificeren. De gedeelde waarden zijn dan ook meer dan een optelsom, maar eerder een nieuwe identiteit, die wortelt in de historie, aansluit bij het heden en de verscheidenheid van belangen en tegelijkertijd richting geeft aan het handelen in de toekomst."

STRATEGIE VAN GELEIDELIJKHEID EN BENUTTEN BESTAANDE KWALITEIT

Met een blauwdrukplanning kan onvoldoende worden ingespeeld op kansen en gebeurtenissen die zich voordoen binnen en buiten de ontwikkeling. Zoals eerder in dit hoofdstuk aan de orde is

gekomen is dit juist noodzakelijk om überhaupt ontwikkeling tot stand te brengen. Daarmee is een blauwdrukplanning niet passend bij de duur en hoge complexiteit van veel gebiedsontwikkelingen. Van Straten (2008) houdt een pleidooi voor een geleidelijke strategie waarbij voortdurend ingespeeld wordt op kansen en gebeurtenissen die de gewenste ontwikkeling bevorderen. De belangrijkste kenmerken van zijn strategie zijn:

- dat partijen zich bewust zijn van de fase van ontwikkeling waarin een gebied zich bevind. Deze bepaald de waardeontwikkeling die tot stand kan worden gebracht met programma's, projecten en activiteiten;
- een zorgvuldige programmering van activiteiten die de waardeontwikkeling positief beïnvloeden en hierop samenwerking te organiseren;
- deze ontwikkeling kan alleen duurzaam zijn als deze voldoende is ingebed in de bestaande sociale en economische structuren van een gebied.

5. OPZET PRAKTIJKONDERZOEK

Dit hoofdstuk is een opzet naar het praktijkgedeelte van deze studie. Hierin zijn de conclusies uit de literatuurstudie vertaald naar een aantal hypothesen voor de Nederlandse wijkontwikkeling. Vervolgens beschrijft dit hoofdstuk de opzet van het praktijkonderzoek.

5.1 HYPOTHESEN VOOR WIJKONTWIKKELING

Het praktijkonderzoek heeft als doel de bevindingen uit de literatuurstudie te toetsen en verder te verdiepen. Hiervoor zijn de conclusies vertaald naar een aantal hypothesen voor wijkontwikkeling. Deze worden in het praktijkonderzoek van deze studie met de informatie uit een tiental expertinterviews getoetst en verdiept.

Hypothese 1: Wijkontwikkeling is een bijzondere vorm van complexe gebiedsontwikkeling gericht op de aanpak van een wijk. Hierin werken partijen samen aan het versterken van de wijk op het gebied van woonmilieu, economie, maatschappelijke participatie, leefbaarheid en veiligheid.

Hypothese 2: De samenwerking tussen partijen houdt wijkontwikkeling gaande. Om tot samenwerking te komen zijn twee factoren bepalend. Allereerst dienen partijen een gedeeld belang te hebben. Daarnaast hebben partijen een aanleiding nodig voor samenwerken. Dit kan zijn de urgentie die bij een of meerder partijen wordt ervaren. Ook de mogelijke toekomstwaarde kan een aanleiding voor samenwerking zijn.

Hypothese 3: Een gemeenschappelijk beeld van de toekomst van de wijk is essentieel om het handelen van verschillende partijen richting te geven. De visie of het concept dient op de eerste plaats richtinggevend en kaderstellend te zijn. Daarnaast dient de visie een grote mate van flexibiliteit in programma en tijd te hebben zodat in de loop van het proces partijen die een niet voorziene bijdrage kunnen leveren zich kunnen identificeren met het de visie op de wijkontwikkeling.

Hypothese 4: Een effectieve strategie voor wijkontwikkeling:

- integreert onvoorspelde gebeurtenissen met de gestuurde ontwikkeling;
- gaat op elk moment uit van de kwaliteit van een wijk in sociaal economisch en fysiek opzicht omdat deze de mogelijkheden voor de wijkontwikkeling en het tempo van deze wijkontwikkeling bepaalt;
- is erop gericht om met een zorgvuldige programmering van activiteiten en samenwerking in de beheersbare stappen de ontwikkeling positief te beïnvloeden. Daarbij wordt uitgegaan van de fase van ontwikkeling waarin de wijk zich bevindt.

Hypothese 5: Samenwerking tussen partijen is noodzakelijk omdat één enkele partij niet over alle middelen beschikt die noodzakelijk zijn om wijkontwikkeling te starten of op gang te houden. Daarbij worden niet alle potentiële partners herkend. Partijen hebben een witte vlek voor partijen die niet dezelfde werkelijkheid delen op het gebied van organisatie en verantwoordingsstructuur.

5.2 TIEN EXPERTINTERVIEWS

METHODIEK VAN INTERVIEWS

In het praktijkgedeelte zijn de volgende stappen van onderzoek gevolgd:

1. De selectie van de te interviewen personen. De geselecteerde experts en hun ervaring in de wijkontwikkeling is later in dit hoofdstuk toegelicht.
2. Het afnemen van de interviews aan de hand van een topic lijst. De topics voor de gesprekken zijn bepaald aan de hand van het theoretisch kader van deze studie. De hypothesen van deze studie zijn niet aan de geïnterviewden voorgelegd om de waarde ervan objectief te kunnen vaststellen. De geïnterviewden hadden vooraf de aanleiding van deze studie gelezen.
3. De interviews zijn woordelijk verwerkt zodat de in de interviews verstrekte informatie volledig kon worden gebruikt. De gespreksverslagen zijn geen bijlage van deze rapportage, maar kunnen wel bij de auteur worden opgevraagd.
4. Aan de hand van de hypothesen, zoals deze in de vorige paragraaf beschreven zijn, is de informatie uit de interviews verwerkt.
5. Vervolgens is er een aantal conclusies getrokken uit het praktijkonderzoek.

SELECTIE EXPERTS WIJKONTWIKKELING

Voor het praktijk gedeelte van deze studie zijn tien experts in de wijkontwikkeling geïnterviewd. De doelstelling van dit onderzoek is om algemeen geldende uitspraken te kunnen doen over bepalende factoren voor de Nederlandse wijkontwikkeling met een zekere mate van onvoorspelbaarheid. Dit is bepalend geweest voor de selectie van de te interviewen personen. Aan de hand van de doelstellingen zijn hiervoor de volgende selectie criteria opgesteld. De personen die voor deze studie zijn geïnterviewd:

- hebben meerdere jaren werkervaring in de wijkontwikkeling en in verschillende gebieden;
- zijn niet in loondienst of werkzaam bij één partij in de wijkontwikkeling, maar werkzaam als onafhankelijk adviseur. Dit is om te voorkomen dat de gegeven informatie is gekleurd vanuit het belang van één partij;
- hebben meerdere rollen in de wijkontwikkeling vervuld en hebben daarmee ervaring opgedaan vanuit verschillende perspectieven op wijkontwikkeling.

Uiteindelijk is er gekozen voor tien experts die gezamenlijk de verschillende invalshoeken van de praktijk van de wijkontwikkeling kunnen belichten. De volgende experts op het gebied van wijkontwikkeling, in alfabetische volgorde, zijn voor deze studie geïnterviewd. De ervaring van elk van de experts is in deze paragraaf kort weergegeven. De ervaringen, zoals hier beschreven, zijn niet volledig. De geïnterviewden is gevraagd welke ervaring zij relevant vonden in het kader van deze studie.

**Piet Breebaart,
Breebaart & Huffstadt**



Piet Breebaart heeft ervaring als gebiedsmanager bij woningcorporatie Mitros in Utrecht. Hij is als gebiedsmanager betrokken geweest bij grote fysieke opgaven en de uitvoering van integrale wijkvisies voor de wijken Ondiep en Zuilen. Momenteel is Piet Breebaart werkzaam bij corporatie Ymere en geeft hij leiding aan de afdeling Wijkaanpak. De belangrijkste opgave voor deze afdeling is de zoektocht naar een andere aanpak van de wijkontwikkeling. Dit gebeurt in het kader van de bezuinigingen die Ymere moet doorvoeren.

**Laetitia Ederveen, Public
Affairs groep**



Laetitia Ederveen heeft als procesmanager ervaring met de herstructurering van een gebied in Zaanstad. In dit gebied moesten sportvoorzieningen en een verzorgingstehuis worden verplaatst ten gunste van de realisatie van woningbouw in het gebied.

Momenteel is Laetitia Ederveen, met haar zakelijk partner, betrokken bij een langdurig proces van stedelijke vernieuwing in de Banne. Dit is een wijk in Amsterdam Noord. De stedelijke vernieuwing is hier een jaar of tien geleden ingezet. Het is stedelijke vernieuwing gebaseerd op de drie peilers: sociaal, fysiek en economisch.

Daarnaast is Laetitia Ederveen, met haar zakelijk partner, door het stadsdeel Nieuwendam, ook in Amsterdam, gevraagd eenzelfde organisatiestructuur voor vernieuwing op te zetten als in de Banne. Dit betreft een onafhankelijk projectbureau om zo de bureaucratie vanuit de gemeentelijke organisatie te kunnen omzeilen.

Een andere gebiedsontwikkeling waar Laetitia Ederveen momenteel als procesmanager werkt is de Laan van Spartaan. Dit is een nieuwe integrale gebiedsontwikkeling in de Amsterdam West.

Francien de Groot, Inbo



Francien de Groot is bij de gemeente Utrecht betrokken geweest bij de uitvoering van het PCG (probleem cumulatie gebieden) beleid. Dit beleid was gericht op de zogenaamde probleem cumulatiegebieden in de grote steden en werd ondersteund door subsidies aan de grote steden. Later is de uitvoering van het PCG beleid in de gemeentelijke organisatie opgegaan in de wijkaanpak. Vervolgens is Francien de Groot als adjunct directeur betrokken geweest bij het projectbureau 'wederopbouw Roombeek'. Daarna heeft Francien de Groot vanuit Inbo, in verschillende rollen, gewerkt in de wijkontwikkeling. Dit was bijvoorbeeld als wijkmanager en als voorzitter van het programmateam voor Kanaleneiland in Utrecht.

Momenteel is Francien de Groot werkzaam bij de gemeente Lelystad als wijkmanager. Ook is Francien de Groot momenteel werkzaam in de Baarsjes in het Amsterdamse stadsdeel Oud West.

**Willie de Groot,
zelfstandig adviseur**



Willie de Groot is in opdracht van de corporaties Mitros en Portaal als procesmanager betrokken geweest bij het draagvlakonderzoek onder bewoners in Kanaleneiland in Utrecht. Recent is Willie de Groot langdurig en in verschillende functies betrokken geweest bij de wijkontwikkeling van Woensel West in Eindhoven. Hij doet dit in opdracht van de corporatie Trudo. Voor het onteigeningsgedeelte van de aanpak werkt hij in opdracht van de gemeente Eindhoven. Momenteel is Willie de Groot in opdracht van de gemeente Utrecht als procesmanager betrokken bij de herstructurering van een voorzieningencluster in Kanaleneiland Zuid in Utrecht. Voor de corporatie Mitros is Willie de Groot betrokken bij de herontwikkeling van Kanaleneiland Noord-Noord op het gebied van draagvlak. Daarnaast werkt Willie de Groot, op eigen titel, in Kanaleneiland Zuid aan de realisatie van een skate-park. In hetzelfde complex zit ook een dansschool met meiden uit Kanaleneiland.

**Carol Hol, Concire
ontwikkelaar in
gebiedskoncepten**



Carol Hol is directeur en oprichter van het bureau Concire. Dit bureau is gespecialiseerd in de ontwikkeling van gebiedskoncepten voor complexe gebiedsontwikkelingen waaronder wijkontwikkelingen. Het bureau bestaat inmiddels tien jaar. Voorheen was Carol Hol vastgoedontwikkelaar. Daarnaast is hij medeoprichter van het KEI en is daar ook bestuurslid geweest. De rode draad in het werk van Carol Hol is het gebiedsgericht samenwerken.

**Erna van Holland, COB-
WEB advies stedelijke
vernieuwing**



Erna van Holland werkt als zelfstandig adviseur in de stedelijke vernieuwing. Ze heeft vanuit haar bureau verschillende ervaringen opgedaan op het gebied van stedelijke vernieuwing, gebiedsontwikkeling en wijkontwikkeling. Ze is bijvoorbeeld verantwoordelijk geweest voor het woningbouwprogramma in de herontwikkeling van het Hart van Zuid Hengelo, oftewel het Stork terrein. Ze was daarbij onderdeel van het onafhankelijk projectbureau voor deze herontwikkeling. Daarnaast is Erna van Holland betrokken geweest bij de herontwikkeling van de Oranjewijk in Veghel en ook in een wijk in IJsselstein. Momenteel is ze betrokken bij de herontwikkeling van een wijk bij het Vredesplein in Eindhoven. In opdracht van Amvest is Erna van Holland, als procesmanager, sinds enkele jaren betrokken bij de herontwikkeling van Strijp R in Eindhoven, een oud radiofabrieksterrein Philips. Het gebied ligt middenin de stad. De herontwikkeling staat daarmee niet op zichzelf, maar heeft een directe relatie met de omliggende omgeving.

**Bonne van der Kooi,
KAW architecten en
adviseurs**



Bonne van der Kooi heeft een lange ervaring in de volkshuisvesting. Van oorsprong was Bonne van der Kooi bouwvakker. De eerste ervaringen op het gebied van de volkshuisvesting heeft hij opgedaan in bewonersbelangenorganisaties. Vervolgens is Bonne van de Kooi bestuurslid geweest van de woningcorporatie Axium. Verder is hij een jaar of twaalf lid geweest van de Raad van Commissarissen van dezelfde corporatie.

In de wijkontwikkeling is Bonne van der Kooi begonnen bij het projectbureau Assen Oost voor de renovatie van de totale vooroorlogse voorraad. Hij was daar bouwkundig tekenaar. Omdat het een klein projectbureau betrof was hij, ook als tekenaar, betrokken bij het geheel. Alle leden van het projectbureau gingen op huisbezoeken en dergelijke. Vervolgens heeft Bonne van der Kooi een aantal jaar gewerkt bij een corporatie als projectleider renovatie en woningverbetering. Daarna is Bonne van der Kooi negenentwintig jaar werkzaam geweest vanuit KAW architecten en adviseurs. Hier heeft Bonne van der Kooi altijd gewerkt als procesmanager of projectleider op het gebied van herstructurering en wijkontwikkeling. Momenteel is Bonne van der Kooi onafhankelijk procesmanager voor Overvecht in Utrecht.

**Willem Kwekkeboom,
Projectmanagement &
Advies Willem
Kwekkeboom**



Willem Kwekkeboom is, zoals hij zelf zegt, begonnen als actievoerder. Daarna is hij gaan werken bij het Landelijke Organisatie voor Stadsvernieuwing. Ook is hij lid geweest van de Raad voor de Volkshuisvesting. Dit was een adviesorgaan voor de minister. Tot voor kort was dat de Vromraad.

Vervolgens is Willem Kwekkeboom afdelingshoofd geweest bij de gemeente Rotterdam. Daar heeft hij leiding gegeven aan de projectleiders volkshuisvesting. De projectleiders waren ambtenaren die in de projectgroepen in de wijk zaten.

Daarna is Willem Kwekkeboom gaan werken als hoofd van het beleidsbureau van de corporatie Nieuw Amsterdam in de Bijlmermeer en vervolgens als hoofd vernieuwing Bijlmermeer voor de vastgoedopgave. Willem Kwekkeboom heeft toen Delta Forte opgezet en de directeursfunctie ad interim vervuld. Daarna was Willem Kwekkeboom directeur marketing van Rochdale. Dit heeft hij gedaan tot 2006.

Willem Kwekkeboom is vervolgens als zelfstandig adviseur gaan werken. Hij heeft een boek geschreven over wonen in Oost Europa. Als zelfstandig adviseur heeft Willem Kwekkeboom plannen gemaakt voor het Victoria kwartier in Eindhoven, voor de Westelijke Tuinsteden in Amsterdam, de organisatie van kraakpanden en hun rol in de creatieve economie en in Kanaleiland Noord in Utrecht. Daarnaast is hij betrokken bij het opstellen van een samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente en Ymere in de Haarlemmermeer en nog enkele kleinere projecten.

**Helene Pouw, Pouw
proces- en
projectmanagement**



Helene Pouw heeft drie jaar gewerkt bij de gemeente Amsterdam als coördinator stadsvernieuwing voor de Dapperbuurt. De gemeente was toen verantwoordelijk voor de grondexploitatie. Als coördinator stadvernieuwing was ze verantwoordelijk voor de interne besluitvorming en het aanvragen van grondexploitatiebudgetten.

Vervolgens is Helene Pouw gaan werken als projectmanager bij Ymere en begeleidde ze projecten van ontwerp tot aan aanbesteding. Daarna is Hele Pouw bij corporatie Ymere gaan werken als procesmanager bij de afdeling procesmanagement. De gebiedsvisies werden gemaakt door de beheerafdeling van Ymere. De uitvoering van projecten lag bij de procesmanagers. Hier heeft Helene Pouw gewerkt in de Oosterparkbuurt, de Indische buurt en de Pijp. Dit was een groot aantal verspreide herontwikkelingslocaties. Momenteel werkt Helene Pouw, als zelfstandig project- en procesmanager, aan verschillende projecten in de Transvaal buurt, Bavodorp in Haarlem en de Stadionbuurt in Amsterdam.

**Chiel Rottier, Rottier
Advies**



Chiel Rottier heeft een lange ervaring in de stedelijke vernieuwing en wijkontwikkeling vanuit een professionele en persoonlijke betrokkenheid. Chiel Rottier heeft veel ervaring in de stadsvernieuwing van de vooroorlogse wijken. De rode draad in het werk van Chiel Rottier is het verknopen van de fysieke en de sociale opgave. Daarbij ligt de focus altijd op de emancipatie en de kracht van mensen.

Sinds veertien jaar werkt Chiel Rottier als zelfstandig projectleider of procesmanager in de wijkontwikkeling en stedelijke vernieuwing. Meestal wordt Chiel Rottier in gehuurd door een corporatie. In ongeveer twintig procent van de opdrachten werkt Chiel Rottier voor de gemeente.

Tot een jaar geleden heeft Chiel Rottier gewerkt als procesmanager aan een grote opgave in Breda in de buurt Hoge Vught. Dit is een wijk met 9.000 woningen en 20.000 bewoners. De aanpak betrof de hele wijk. De projecten waren verdeeld over deelgebieden.

TOPICLIJST VOOR INTERVIEWS

De experts zijn geïnterviewd aan de hand van een topiclijst. De gesprekken met de experts kunnen daarmee worden betiteld als semi gestructureerde interviews. De gesprekstopics zijn afgeleid van het theoretisch kader van deze studie. Het betreft de onderwerpen waarover deze studie een uitspraak wil doen om zo de onderzoeksvragen van deze studie te beantwoorden. Afhankelijk van de ervaring van de geïnterviewden zijn onderwerpen meer of minder nadrukkelijk aan bod gekomen.

Samengevat is de volgende topiclijst leidend geweest in de interviews met de experts:

- de ervaring van de experts op het gebied van wijkontwikkeling;
- de definitie van wijkontwikkeling;
- de relatie tussen de investeringsbereidheid van partijen en de bedrijvigheid in de wijk;
- de mate van voorspelbaarheid in het proces van wijkontwikkeling;
- de stuurbaarheid van het tempo van wijkontwikkeling en dit in relatie tot de investeringen van partijen;
- de relatie tussen stuurbaarheid en onvoorspelbaarheid in wijkontwikkeling;
- de aanleiding voor samenwerking en de rol van urgentie hierin;
- de partijen voor samenwerking en potentiële samenwerkingspartners;
- de meerwaarde van samenwerken;
- de passende planvormen voor wijkontwikkelingen met een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid.

6. WIJKONTWIKKELING ALS BIJZONDERE VORM COMPLEXE GEBIEDONTWIKKELING

Hypothese 1: Wijkontwikkeling is een bijzondere vorm van complexe gebiedsontwikkeling gericht op de aanpak van een wijk. Hierin werken partijen samen aan het versterken van de wijk op het gebied van woonmilieu, economie, maatschappelijke participatie, leefbaarheid en veiligheid.

De voorgaande hypothese is aan de hand van de literatuurstudie opgesteld. Deze paragraaf beschrijft de wijze waarop de geïnterviewden wijkontwikkeling duiden en welke kenmerken daarin volgens hen van belang zijn. Met andere woorden er wordt in deze paragraaf nagegaan in hoeverre de hiervoor geformuleerde hypothese over wijkontwikkeling juist is.

De gesprekken met de experts in de wijkontwikkeling maken duidelijk dat wijkontwikkeling van alle tijden is. Willie de Groot verwoordt dit als volgt: “Net als dat je een huis af en toe moet renoveren, moet je ook een wijk renoveren. En je hebt kleine en grote beurten.” Willem Kwekkeboom is daarbij van mening dat de waardering van een wijk sterk conjunctuur gevoelig is. Wijken die we nu niet door de markt worden gewaardeerd, zijn dat over een aantal jaren mogelijk wel. De perceptie die partijen van een wijk hebben kleurt de gewenste ontwikkeling van dezelfde wijk.

6.1 INTEGRAAL KARAKTER

Alle geïnterviewden zijn het er over eens dat wijkontwikkeling een integraal karakter heeft. Partijen zijn altijd op zoek naar manieren om de fysieke ontwikkeling en de sociale ontwikkeling gelijk op te laten gaan. Volgens Chiel Rottier: “Gaat het om het voortdurend inspelen van de wijk op veranderende tijden en dat in al zijn facetten zoals fysiek, sociaal, stedenbouwkundig, verkeerskundig en economisch. Zo ben je met wijkontwikkeling voortdurend bezig de zaak op niveau te houden, dan wel de zaak naar een hoger level te tillen.” Ook voor Bonne van der Kooi is de integraliteit in de wijkaanpak essentieel. De persoonlijke drive van Bonne van der Kooi om te werken in de wijkontwikkeling is het leveren van een bijdrage zodat mensen gelukkiger kunnen wonen en leven. Bonne van der Kooi gebruikt altijd het beeld van een tempel om de integraliteit van wijkontwikkeling te verbeelden. Daarbij is beheer het fundament van de tempel. De zuilen vertegenwoordigen fysiek, sociaal, economie en duurzaamheid. Het dak van de tempel symboliseert de ontwikkeling die voortkomt door alle elementen van de tempel te managen.

Volgens een aantal experts ontstaat wijkontwikkeling juist door de fysieke ontwikkeling en de sociale ontwikkeling van de wijk met elkaar te verbinden. Op het moment dat partijen fysiek ingrijpen kunnen deze partijen gelegitimeerd achter de voordeur van de bewoners komen. In verschillende wijkontwikkelingen worden deze kansen benut om zo informatie te vergaren voor het bieden van perspectief aan bewoners op het vlak van wonen en ook op het sociale vlak.

Piet Breebaart stelt dat het vooral in tijden van bezuinigingen noodzakelijk is dat fysiek en sociaal elkaar versterken. De kosten voor sociaal economische programma's zijn peanuts in verhouding tot de kosten van fysieke programma's, volgens Piet Breebaart. De middelen voor sociaal economische doelstellingen kunnen efficiënt ingezet worden voor de waardecreatie in een wijk.

Deze insteek is, volgens Piet Breebaart, de motor om wijkontwikkeling, binnen de huidige context aan de gang te houden. Daarbij geeft hij een voorbeeld van buurtbeheer bedrijven. In de buurtbeheer bedrijven wordt gewerkt met werkervaringsplaatsen voor jongeren uit de desbetreffende wijk. Op deze manier komen de middelen die de corporatie besteedt aan buurt en mutatiebeheer ook ten goede aan het verbeteren van de perspectieven de jongeren in de buurt.

In Woensel West in Eindhoven wordt, volgens Willie de Groot, de strategie gevolgd waarbij de inspanningen in de eerste plaats gericht zijn op het verbeteren van het imago van de wijk. Met deze geleidelijke waardecreatie is het op termijn mogelijk de fysieke ontwikkelingen in de wijk in gang te zetten. Zoals Willie de Groot het stelt is er in Eindhoven gekozen om het fysieke het decor van sociaal te laten zijn.

Bonne van der Kooi merkt daarbij op dat integraliteit ook een valkuil kan zijn. Wanneer een groot aantal procedures op elkaar inhaken, kan dit ook vertragend werken. Dit heeft voor Bonne van der Kooi zeker ook te maken met de omvang van het gebied. Dit geldt ook voor Helene Pouw. Zij stelt dat het grote en integrale verlamdend werkt op de gewenste ontwikkeling.

Verschillende geïnterviewde experts merken op dat het fysieke oftewel het vastgoed vaak leidend is in een aanpak. Dit wordt verklaard doordat de ontwikkeling van vastgoed stuurbaar is in fasen en ook omdat er juist voor de vastgoedontwikkelingen middelen ter beschikking worden gesteld door partijen en hierop verdiend kan worden. De sociaal maatschappelijke ontwikkeling wordt, volgens een aantal experts, veel gezien als een overheidsverantwoordelijkheid. Ook de middelen voor de sociaal maatschappelijke ontwikkelingen zijn veel meer door de overheid gestuurd. Een aantal van de geïnterviewde experts merken hierin een verandering op. Juist nu partijen aan de vastgoedkant van de ontwikkelingen minder middelen ter beschikking hebben en de verdienmogelijkheden verminderen, liggen er bij de sociaal maatschappelijke projecten kansen om de wijkontwikkeling op gang te houden. Volgens Erna van Holland moeten de partijen in de Nederlandse wijkontwikkeling echter nog leren dat niet alleen fysieke, maar ook sociaal maatschappelijke projecten, van waarde kunnen zijn voor de wijkontwikkeling. Deze zullen ook niet altijd leiden tot vastgoedoplossingen. Door de geschiedenis van de Nederlandse verzorgingsstaat was het niet eerder nodig voor andere partijen dan de overheid om te sturen op sociaal maatschappelijke ontwikkeling in de wijk. We hebben in Nederland dan ook nog niet geleerd om de empowerment en het ondernemerschap dat in wijken aanwezig is, eruit te halen en te faciliteren. In andere landen zoals de Verenigde Staten hebben partijen, volgens Erna van Holland deze vaardigheden al meer ontwikkeld.

Een aantal experts stelt dat de structuren van de belangrijkste partijen in de wijkontwikkeling hier onvoldoende op ingericht zijn. Hierbij doelen de geïnterviewden vooral op de gemeente en de corporaties. Beiden hebben beleid en uitvoering op zowel het fysieke als het sociale vlak. Binnen deze organisaties is een verbinding tussen beide sectoren niet altijd vanzelfsprekend. Het zijn veelal verschillende werelden waarin vanuit eigen disciplines wordt gewerkt. Wanneer fysiek en sociaal bij verschillende organisatie onderdelen zijn ondergebracht is het verbinden van sociale en fysieke programma's een ingewikkelde opgave.

6.2 WIJKNIVEAU VOOR STUREN OP ONTWIKKELING

Voor een aantal geïnterviewde experts is het duidelijk dat de wijk niet als een af te bakenen eenheid gezien kan worden waarop alles te sturen is. Vanuit de wijk zijn er relaties op verschillende gebieden met de wereld buiten de wijk. Francien de Groot vergelijkt de wijk met een weefsel met open kanalen. Andere geïnterviewde experts duiden de wijk als een levend organisme. Dit betekent dat wijkontwikkeling niet bij niets begint. Willie de Groot zegt hierover:

“Je kunt groei wel bijsturen, maar als je het eerst doodmaakt en dan een nieuw leven begint, moet je ook maar weer afwachten wat eruit groeit.” Daarnaast betekent dit dat de ene wijkontwikkeling nooit gelijk is aan de andere.

Voor de meerderheid van de geïnterviewde experts is de wijk een passend schaalniveau voor professionals om de gewenste ontwikkeling te sturen. Piet Breebaart stelt dat het juist op de schaal van de wijk mogelijk is om tactisch en operationeel te sturen. Voor de meerderheid van de geïnterviewden is de wijk het schaalniveau waarop netwerken samen komen die nodig zijn om ontwikkelingen in gang te kunnen zetten en ook het schaalniveau waarop verbindingen gelegd kunnen worden. Knooppunten van netwerken worden op het niveau van de wijk vaak fysiek gefaciliteerd door de aanwezige voorzieningen of kunnen gefaciliteerd worden door de realisatie van voorzieningen. De twee belangrijke spelers, corporatie en bewoners, hebben een direct belang bij de ontwikkeling van een wijk. Het schaalniveau van de wijk wordt door bewoners echter niet altijd herkend als het niveau waarop ontwikkelingen gestuurd kunnen worden. Voor bewoners is dit vaak het lagere schaalniveau van de buurt. Zoals Willie de Groot het verwoordt gaat het voor bewoners vaak om het ecologische systeem rondom de eigen woning.

7. SAMENWERKEN TEN BEHOEVE VAN ONTWIKKELING

Hypothese 2: De samenwerking tussen partijen houdt wijkontwikkeling gaande. Om tot samenwerking te komen zijn twee factoren bepalend. Allereerst dienen partijen een gedeeld belang te hebben. Daarnaast hebben partijen een aanleiding nodig voor samenwerken. Dit kan zijn de urgentie die bij een of meerder partijen wordt ervaren. Ook de mogelijke toekomstwaarde kan een aanleiding voor samenwerking zijn.

Aan de hand van de literatuurstudie is de voorgaande hypothese voor wijkontwikkeling opgesteld. In hoeverre urgentie en toekomstwaarde voor partijen in de wijkontwikkeling aanleiding zijn voor samenwerken, is het onderwerp van dit hoofdstuk.

Uit de interviews wordt duidelijk dat voor een meerderheid van de experts de samenwerking tussen partijen essentieel is om tot vooruitgang te komen in de wijkontwikkeling. Samenwerken tussen een of meer partijen ontstaat niet vanzelf. Partijen zullen elkaar moeten vinden. Ook zullen ze een noodzaak en een meerwaarde aan het samenwerken willen toekennen voordat ze ook daadwerkelijk tot samenwerken over gaan. Met de literatuurstudie van hoofdstuk vier is een aantal belangrijke factoren geïdentificeerd die bepalend zijn voor het wel of niet gaan samenwerken tussen partijen. Deze worden hierna verder toegelicht. In het praktijkonderzoek van deze studie is vervolgens nagegaan in hoeverre deze factoren bepalend zijn voor samenwerken in de wijkontwikkeling en op welke wijze hier, door partijen in de wijkontwikkeling, mee om wordt gegaan. Deze paragraaf geeft een beschrijving van deze exercitie.

7.1 KOMEN TOT SAMENWERKEN

Uit de literatuur is duidelijk geworden dat elke partij in essentie handelt vanuit het wel begrepen eigen belang. Wanneer deze niet wordt gediend in een mogelijke samenwerking, zullen partijen ook niet tot samenwerken overgaan. Dit betekent dat pas wanneer de belangen van partijen elkaar overlappen en elkaar dienen, partijen geneigd zullen zijn om de samenwerking op te zoeken.

Daarnaast blijkt uit de literatuur dat het voorgaande door partijen niet enkel rationeel wordt benaderd. Wanneer partijen niet dezelfde perceptie van de meerwaarde delen staat dit samenwerken in de weg. Niet alleen perceptie over de mogelijke meerwaarde kan de samenwerking in de weg staan. Ook de perceptie die partijen van elkaar hebben. Wanneer er vanuit vooroordelen en het ontbreken van vertrouwen naar een mogelijke samenwerking gekeken wordt, zal deze niet tot stand komen.

De literatuurstudie van dit onderzoek plaatst een duidelijke kanttekening bij het voorgaande. Met de verwachte meerwaarde als motivatie zijn partijen vaak een samenwerking aangegaan die boven het gedeelde belang uitsteeg. Dit betekende dat partijen verantwoordelijkheden en risico's aangingen die ze als partij niet konden beheersen of sturen.

De experts schetsen een beeld van de Nederlandse wijkontwikkeling waarin een groot aantal partijen is betrokken. Ook de diversiteit in type partijen is groot. Zowel professionals als niet professionals kunnen hierin een hoofdrol hebben. De belevingswereld van partijen kan enorm verschillen en zo ook de beleving waar de wijkontwikkeling of de plannen over gaan. Bewoners van een wijk zullen zich bijvoorbeeld niet makkelijk herkennen in de plannen van de professionals. De belangentegenstellingen zijn vaak groot. Professionals beredeneren de

toekomstplannen op het niveau van de wijk en zelfs van de stad. Bewoners redeneren vanuit hun eigen individuele belang.

Daarnaast hebben de partijen een bepaalde beeldvorming van elkaar. Zo krijgen professionals op voorhand weinig vertrouwen van de niet professionals en zien professionals niet welke bijdrage bewoners kunnen leveren anders dan draagvlak.

7.2 PROCESMANAGER ALS VERBINDENDE SCHAKEL

De geïnterviewde experts zien het als een belangrijke taak van een procesmanager in de wijkontwikkeling om de verbindingen tot stand te brengen. Juist een onafhankelijke procesmanager heeft deze mogelijkheid. De procesmanager is geen onderdeel van een bepaalde organisatie en vertegenwoordigt daarmee geen bepaalde belangen behalve de belangen van de wijk. Deze experts hebben in de gesprekken de belangen van de wijk niet geëxpliciteerd. Zoals Francien de Groot het ziet, kan een procesmanager met voldoende leiderschapskwaliteiten partijen meenemen in de belangen die van de wijk. Partijen zullen elkaar vervolgens beïnvloedende en er kan een sneeuwbaaleffect ontstaan.

Een procesmanager kan ook mogelijkheden creëren door de verbindingen op te zoeken. Erna van Holland stelt dat je aan de hand van een uitgebreide stakeholders analyse altijd de verbinding moet zoeken met partijen. Vaak is niet duidelijk welke meerwaarde dit voor het project gaat hebben. Dat moet je durven en je moet, volgens Erna van Holland, open blijven staan om verbindingen te kunnen maken. Zo is zij in het project Strijp R een verbinding gaan zoeken met de bewoners in de omgeving van het project. Van te voren was niet duidelijk wat dit kon opleveren. Dit is Erna van Holland blijven doen. Door belangstelling te tonen en ze altijd te betrekken bij de verschillende planfasen, zijn de bewoners ambassadeur geworden van de herontwikkeling van Strijp R. De insteek hierbij was niet het creëren van draagvlak, maar kijken waar de belangen van de bewoners en die van de plannen elkaar kunnen versterken.

Chiel Rottier benoemd zijn taak als procesmanager in de grootschalige wijkontwikkeling van Hoge Vught in Breda als volgt: “Ik moest daar de verbindende schakel zijn in de verticale lijn. Dat is van bestuurders tot aan bewoners. Ik was ook de verbindende schakel horizontaal voor iedereen die zich op de een of andere manier bemoeide met die wijk.”

In de ervaring van Laetitia Ederveen neemt juist het met elkaar in verbinding brengen van partijen en projecten veel tijd in beslag. Het zijn vaak langdurige trajecten. Daarbij komt dat een verbinding of verbindingen die tot stand zijn gebracht in een wijk kwetsbaar zijn. Belangen verschuiven in de tijd, waardoor er telkens opnieuw verbinden gemaakt moeten worden.

7.3 VERBINDING DOOR RUIMTE EN OVERZICHTELIJKE AFSPRAKEN

Francien de Groot is van mening dat verbinding makkelijker tot stand kan worden gebracht door verbinding te zoeken op een ander niveau dan het zakelijke niveau waarop mensen en partijen vaak om tafel zitten. Ze heeft ervaren dat wanneer partijen in het begin van de samenwerking de tijd en ruimte nemen om op zoek te gaan naar wat iedereen motiveert, een verbinding eenvoudiger tot stand komt. Met andere woorden: Francien de Groot gaat altijd op zoek naar de passie van de mensen die aan tafel zitten en naar hun dromen. Op dat niveau is het eenvoudiger om verbinding met elkaar te maken. Elkaar vinden op het zakelijke niveau blijkt dan eenvoudiger

te zijn. Hiervoor gebruikt Francien de Groot verschillende technieken en soms huurt ze een professional in om dit proces te begeleiden.

De geïnterviewde experts geven hierbij twee adviezen. Het eerste advies is dat de mensen die vanuit de verschillende partijen in de samenwerking opereren vanuit de eigen organisatie alle ruimte krijgen om de verbindingen met andere partijen aan te gaan. Dit betekent dat de desbetreffende persoon voldoende mandaten en mogelijkheden meekrijgt om met de partners in de wijk de tot samenwerking te komen.

Verschillende geïnterviewde experts geven er de voorkeur aan om een aparte organisatie te creëren buiten de hiërarchie en verantwoordingslijn van de samenwerkende partijen. Met een organisatie specifiek voor de wijkontwikkeling kan er op een slagvaardige manier gewerkt worden. Hier zijn in de gesprekken verschillende voorbeelden van gegeven. Willie de Groot heeft in Woensel West een buurtonderneming opgericht. Hierin zitten personen vanuit de verschillende samenwerkende organisaties. Deze organisatie heeft als doel de resources op wijkniveau te organiseren voor zowel het fysieke spoor als voor het sociale spoor. Deze organisatie is verantwoordelijk voor verschillende uitvoeringstrajecten die per jaar worden vastgesteld. Vanuit de moederorganisaties zijn aan deze organisatie ruime mandaten meegegeven. Zo kan de buurtonderneming, bijvoorbeeld, de benodigde vergunningen organiseren voor startende bedrijfjes die zich in de vrijkomende ruimtes willen vestigen.

Het tweede advies dat door een aantal geïnterviewde experts wordt benoemd voor het tot stand brengen van de benodigde verbindingen en kansrijke samenwerking, is het maken van beheersbare en overzichtelijke afspraken. Met andere woorden: het advies is, om niet tot samenwerken proberen te komen voor periodes en plannen die niet te overzien zijn en waarmee de zakelijke risico's onbeheersbaar zullen blijken. Samenwerkende partijen kunnen wel een gedeeld toekomstbeeld hebben van een wijk, maar de onderlinge zakelijke afspraken zullen over kleinere eenheden moeten gaan.

Volgens Francien de Groot zouden partijen zich, in deze economisch onzekere periode, in de samenwerking moeten concentreren op het vlak waar de doelstellingen van de partijen elkaar overlappen.

7.4 AANLEIDING VOOR SAMENWERKEN

In de literatuurstudie is onderscheid gemaakt in twee typen aanleidingen voor het komen tot samenwerken in gebiedontwikkeling. Het is mogelijk dat er voor een partij een urgentie is ontstaan om gebiedsontwikkeling te starten. Daarnaast kan er sprake zijn van een kans op waardeontwikkeling in een gebied door middel van samenwerken.

Urgentie

De experts op het gebied van wijkontwikkeling, die voor deze studie geïnterviewd zijn, noemen overwegend urgentie als belangrijkste aanleiding voor het samenwerken aan een bepaalde wijkontwikkeling. Dit lijkt specifiek geldend te zijn voor wijkontwikkeling omdat hierin naast fysieke ook sociale doelstellingen worden nagestreefd.

De geïnterviewde experts zien urgentie aan de ene kant als druk vanuit de overheid en de middelen die de overheid ter beschikking worden gesteld om problemen in de wijken op te lossen. Aan de andere kant zien de geïnterviewde experts ook dat de beeldvorming over de wijk een urgentie kan vormen voor het starten van samenwerking. Hiermee wordt bedoeld dat door

negatieve beeldvorming over een wijk de aantrekkingskracht van de wijk op ondernemers, huishoudens met verhuishwensen en bezoekers afneemt. De negatieve spiraal is dan aanleiding voor partijen de handen ineen te slaan en samen te gaan werken aan oplossingen.

Urgentie ontstaat, volgens de geïnterviewden, meestal bij één partij of wordt op de eerste plaats door één partij ervaren. Zoals de geïnterviewde experts herkennen, heeft deze partij het samenwerken met anderen nodig om ontwikkeling in gang te kunnen zetten. “Juist in tijden waarin partijen ieder dubbeltje moet omkeren, heb je andere partijen nodig om er meer van te maken” zegt Francien de Goot. Piet Breebaart zegt daarover: “Partijen kunnen niet meer zo op hun strepen staan. Je hebt elkaar harder nodig. In financieel opzicht kan het niet meer. Je hebt andere partijen nodig om met voldoende investeringen ontwikkelingen op gang te brengen.” In de ervaring van de experts vraagt dit vaak veel tijd. De belangrijkste taak, die de experts voor zichzelf hierin zien, is dan ook het creëren van een gezamenlijk ervaren urgentie en opgave. Wanneer de urgentie en opgave slechts door één partij wordt ervaren kan ontwikkeling niet tot stand worden gebracht.

Chiel Rottier stelt dat het naast tijd ook veel energie en overtuigingskracht zal kosten als één partij anderen moet overtuigen van de noodzaak om samen te werken. Chiel Rottier: “Wanneer de gewenste beweging uitblijft, zou de desbetreffende partij eigenlijk moeten concluderen dat ze aan een dood paard aan het trekken is.” Dan kan beter de keuze gemaakt worden er mee te stoppen en alleen verder gaan op datgene wat de partij op eigen kracht wel kan doen.

De corporatie in een gebied is vaak de partij die als eerste de urgentie erkend of ervaart. Volgens Bonne van der Kooi: “Is dat hen blijkbaar wat nader aan de rok.” Het kan ook zijn dat ze zich vanuit hun maatschappelijke rol meer verantwoordelijk voelen of ze merken het eerder in de (niet) verhuurbaarheid van woningen, de gestegen kosten voor onderhoud van de woningen en de gestegen kosten voor het beheer van de complexen en de woonomgeving.

Kans op waardeontwikkeling

Zoals hiervoor is beschreven is urgentie, specifiek voor wijkontwikkeling, bepalend voor de samenwerking tussen partijen op gang te brengen. Kenmerkend voor gebiedsontwikkelingen in het algemeen is dat de verwachte toekomstwaarde van een gebied, de belangrijke drijfveer vormt om te gaan samenwerken aan de desbetreffende gebiedsontwikkeling.

De praktijk van de wijkontwikkeling leert dat de probleemanalyses vaak leidend zijn in het samenwerken tussen partijen en niet de verwachte toekomstwaarde van de wijk. Partijen organiseren het samenwerken rondom de oplossingen die zij zien voor de geconstateerde problemen in het gebied. Dit wordt door meerderheid van de geïnterviewde experts belangrijk gevonden juist omdat urgenties vaak van buitenaf, door overheid of beeldvorming, opgelegd worden. Bonne van der Kooi heeft dit in de praktijk ervaren toen hij was gevraagd als procesmanager voor de wijkontwikkeling van de wijk Dolphia in Enschede. Landelijk stond deze wijk bekend als een wijk met een hoge criminaliteit. Toen hij dit goed is gaan onderzoeken bleek misschien tien procent van de mensen zich daadwerkelijk in het criminele circuit op te houden. De oplossingen voor de problemen, die van te voren waren bedacht, zoals sloop- en nieuwbouw en spreiding van doelgroepen, bleken dan ook niet passend te zijn voor de problemen die er daadwerkelijk speelden. De problemen die er speelden lagen veel meer op het vlak van fysiek en sociaal beheer.

Met een uitgebreide probleemanalyse in de hand, richten partijen zich vaak op het tot stand brengen van een gemeenschappelijk toekomstbeeld. De ervaring van de geïnterviewde experts is dat met een gemeenschappelijk toekomstbeeld de verwachte verbetering en daarmee de

waardeontwikkeling van een wijk in beeld wordt gebracht. Een dergelijk gemeenschappelijk toekomstbeeld heeft veelal de vorm van een projectplan voor het gebied waarin verschillende deelprojecten bijdragen aan de waardeontwikkeling van de wijk. Vaak is het toekomstbeeld direct gerelateerd aan het oplossen van de problemen. De namen die aan deze plannen worden gegeven zijn bijvoorbeeld ‘gebiedsvisie’, ‘wijkvisie’, ‘toekomstperspectief’ of ‘actieplan’.

Enkele experts die voor deze studie zijn geïnterviewd hebben ervaring met het opstellen van een gemeenschappelijk beeld van de mogelijke toekomstwaarde van een gebied inclusief haar bewoners, woningen en voorzieningen. Dit betreft echter vaak een deelproject in de gehele wijkontwikkeling. Een voorbeeld hiervan is Kanaleneiland Centrum. Vanuit de verwachte toekomstwaarde van het gebied zijn partijen gaan samenwerken op de realisatie van de herontwikkeling en hebben hierin de verantwoordelijkheden, investeringen en risico’s verdeeld. De toekomstwaarde werd in dit voorbeeld afgeleid van de toekomstige ligging van de locatie in de stad en de waardeontwikkeling in de omgeving van het gebied.

8. (GEBIEDS)CONCEPT ALS VERBINDEND ELEMENT

Hypothese 3: Een gemeenschappelijk beeld van de toekomst van de wijk is essentieel om het handelen van verschillende partijen richting te geven. De visie of het concept dient op de eerste plaats richtinggevend en kaderstellend te zijn. Daarnaast dient de visie een grote mate van flexibiliteit in programma en tijd te hebben zodat in de loop van het proces partijen die een niet voorziene bijdrage kunnen leveren zich kunnen identificeren met het de visie op de wijkontwikkeling.

Uit de literatuur wordt duidelijk dat een blauwdrukplan niet passend is om sturing te geven aan complexe gebiedsontwikkelingen. Dit kan aan de ene kant verklaard worden door het groot aantal belangen en partijen die een rol hebben in een complexe gebiedsontwikkeling. Aan de andere kant kan dit verklaard worden door de onvoorspelbaarheid van de processen die tot realisatie van plannen moeten leiden en de lange periode die dergelijke processen in beslag nemen. Het grote aantal belangen, de duur en de onvoorspelbaarheid van het proces kan niet gevangen worden in een plan met een statisch eindbeeld in programma, een stappenplan om er te komen en een financiële vertaling hiervan.

Daarmee geeft de literatuurstudie een aantal kenmerken voor een planvorm die meer passend lijkt te zijn voor complexe gebiedsontwikkelingen:

1. Het plan dient meer te zijn dan de optelsom van de doelstellingen van de verschillende partijen die onderdeel zijn van de ondernemende coalitie. Er dient sprake te zijn van gemeenschappelijkheid. De partijen van de ondernemende coalitie dienen zich ieder te herkennen in het gemeenschappelijk beeld.
2. Het plan dient richtinggevend te zijn voor het handelen van de partijen in de gebiedsontwikkeling. Het plan geeft daarmee een beeld van de mogelijke toekomstwaarde van het gebied. Toekomstwaarde heeft zijn wortels in het heden.
3. Het plan dient zowel dynamisch als flexibel te zijn zodat gedurende het proces partijen kunnen aansluiten die van meerwaarde kunnen zijn voor de gebiedsontwikkeling. Flexibiliteit is ook belangrijk om voldoende ruimte te hebben in de plannen voor veranderde omstandigheden zonder dat de planvorming dan weer van vooraf aan moet beginnen.

Deze paragraaf is een verslag van de gesprekken die met experts zijn gevoerd over de planvormen die in de wijkontwikkeling gebruikt worden. Met de geïnterviewden is vervolgens gesproken over hoe er momenteel wordt aangekeken tegen de planvorm als gevolg van de veranderde omstandigheden in de wijkontwikkeling.

8.1 VERANDERING IN PRAKTIJK MERKBAAR

De uitvoering van veel plannen voor wijkontwikkeling stagneren. Daarvan is een meerderheid van de geïnterviewde experts overtuigd. Voor een deel van de geïnterviewde experts is het duidelijk dat de gehanteerde planvorm daar deels debet aan is. De plannen zijn veelal als eindplan gedefinieerd en hebben een duidelijke planning en programma. Binnen de plannen is alles financieel opgehangen aan de verdienmogelijkheden op nieuwe woningen en op kantoren. Nu deze verdienmogelijkheden wegvallen, moeten de plannen opnieuw geformuleerd worden. Omdat de investeringen die al gedaan zijn gemaakt moeten worden blijven de financiële

doelstellingen leidend en wordt de stagnatie niet doorbroken. Willie de Groot zegt daarover: “Plannen moeten op een andere leest geschoeid worden in plaats van op programma’s en rekensommen.”

Volgens de geïnterviewden zijn de plannen voor wijkontwikkeling tot op heden grotendeels fysiek ingestoken, ook als er sociale doelstellingen aan verbonden werden. Het bereiken van sociale doelstellingen werd veelal uiteindelijk vertaald in de waardeontwikkeling van het vastgoed. Vooral corporaties investeerden in sociaal maatschappelijke doelstellingen vanuit de motivatie dat dit een positieve waardeontwikkeling voor het vastgoed zou betekenen. Inhoudelijk gezien is een aantal geïnterviewde experts daarnaast van mening dat de sociale doelstellingen in een wijk niet los gezien kunnen worden van de fysieke doelstellingen. Zoals Bonne van der Kooi het stelt: “Fysiek is ook sociaal.” Volgens Bonne van der Kooi bepaalt hoe mensen wonen in grote mate hun perspectief en kansen op andere gebieden. Sociale contacten worden bijvoorbeeld makkelijker aangegaan wanneer mensen in een huis met tuin wonen, dan wanneer mensen op tien hoog in een flat wonen.

Verschillende geïnterviewde experts hebben de ervaring dat de visie voor een wijk wordt verward met een stedenbouwkundig plan. De experts zijn het er met elkaar in grote lijnen over eens dat een stedenbouwkundig plan niet hetzelfde is als een visie. Een stedenbouwkundig plan is mogelijk wel een vertaling van de visie naar een bouwprogramma. In een visie, in de vorm van een stedenbouwkundig plan, is de visievorming overgeslagen of deze wordt verondersteld bij partijen bekend te zijn. Volgens enkele experts werden deze plannen te veel als eindbeeld neergezet en met een grote mate van gedetailleerdheid. Chiel Rottier heeft ervaringen met plannen waarbij de visie een stedenbouwkundig plan was met een hoog detailniveau en een bijbehorend beeldkwaliteitplan. Met andere woorden, in de visie werden al uitspraken gedaan over het architectuurniveau. Daarbij komt dat sociale doelstellingen en ontwikkelingen, volgens de geïnterviewde experts, niet in stedenbouwkundige plannen vastgelegd kunnen worden.

Voor enkele experts stagneert de uitvoering van plannen voor wijkontwikkeling omdat de plannen waarop zakelijk afspraken gemaakt worden te grootschalig en te integraal zijn met een grote financiële onderlinge afhankelijkheid tussen de planonderdelen. Volgens Willem Kwekkeboom worden hierdoor de zakelijke risico’s niet overzien en dit weerhoudt partijen ervan om tot handelen over te gaan.

Alle experts, die voor deze scriptie zijn geïnterviewd zijn, hebben het idee losgelaten dat op dit moment te voorspellen is wat er over een periode van vijf tot tien jaar gerealiseerd kan worden. Zoals Willem Kwekkeboom het formuleert: “Het is een vorm van overschatting dat je nu kunt voorspellen wat je over vijf jaar gaat bouwen en hoe je dat financiert.” Daarmee zijn de meeste experts op zoek naar nieuwe planvormen met een hoge mate van flexibiliteit en waarin sociaal en fysiek in het verlengde van elkaar liggen. Enkele van de geïnterviewde experts hebben daar al ervaring in opgedaan. De volgende paragrafen gaan hier verder op in.

8.2. GEZAMENLIJKHEID IN TOTSTANDKOMING

Zoals eerder duidelijk is geworden in deze studie, is een gemeenschappelijk beeld een bepalende factor voor partijen om tot samenwerken te komen. In de interviews is verder ingegaan op het proces van totstandkoming van een gemeenschappelijk beeld en hoe een gemeenschappelijk beeld te kenschetsen is.

Het proces van het tot stand komen van een visie voor een gebiedsontwikkeling of wijkontwikkeling is minstens zo belangrijk als de inhoudelijke kant van de visie, volgens Carol

Hol. Als een visie met de juiste partijen tot stand wordt gebracht, kan de visie op committent rekenen. Met committent wordt in deze bedoeld dat partijen zich aan de visie verbinden en met elkaar slagkracht kunnen en willen ontwikkelen in de realisatie van plannen. Dit is in essentie verschillend van draagvlak. Draagvlak is, volgens Carol Hol, passief. Draagvlak leidt niet tot handelen. Ook andere experts zijn ervan overtuigd dat het van essentieel belang is om de visie met de juiste partijen op te stellen.

Piet Breebaart plaatst daarbij ook een kanttekening. Het gaat, volgens Piet Breebaart, ook sterk om het onderlinge vertrouwen van partijen. De belangrijkste stakeholders moeten vertrouwen in elkaar hebben. Wanneer dit niet lukt, hebben ook de mooiste plannen geen waarde.

Carol Hol bepaalt de juiste partijen voor het opstellen van een visie aan de hand van een eerste stakeholders analyse. Partijen die betrokken worden bij het opstellen van de visie moeten macht, kracht en gezag vertegenwoordigen. Alleen wanneer partijen macht, kracht en gezag vertegenwoordigen is het mogelijk voldoende slagkracht te ontwikkelen om de beweging richting visie of concept ook daadwerkelijk op gang te brengen. Met macht wordt bedoeld de partijen die eigendommen en middelen bezitten die ingezet kunnen worden voor de gebiedsontwikkeling of wijkontwikkeling. Kracht wordt vertegenwoordigd door partijen met het organiserend vermogen en die daarvoor over de juiste competenties beschikken. Gezag hebben partijen die expertise en kennis kunnen inbrengen ten behoeve van visie en strategie.

Carol Hol gebruikt voor dit proces het begrip interactieve gebiedsontwikkeling. Deze manier van werken houdt het midden tussen natuurlijke of organische wijkontwikkeling en gebieds- of wijkontwikkeling volgens een top down blauwdrukplanning. Natuurlijke of organische wijkontwikkeling suggereert dat er niet of nauwelijks gestuurd kan worden. Een blauwdrukplanning suggereert dat alle ontwikkelingen in het gebied gestuurd kunnen worden en projectmatig kunnen worden opgepakt. Interactieve gebiedsontwikkeling gaat uit van plannen waarin een gemeenschappelijke visie richting geeft en kaderstellend is voor het handelen van de partijen in de gebiedsontwikkeling of wijkontwikkeling.

Verschillende experts, die geïnterviewd zijn voor deze studie, vinden het bij de totstandkoming van een visie van belang de mogelijke toekomstwaarde van het gebied te duiden. Hierbij wordt geredeneerd vanuit de mogelijkheden van het bestaande in het betreffende gebied. Op deze manier is het mogelijk een coherent integrale visie te ontwikkelen waaraan partijen zich vanuit een goed begrepen eigen belang kunnen verbinden. Een integrale visie is daarmee iets anders dan de optelsom van de verschillende belangen en doelstellingen van de betrokken partijen.

8.3 INHOUD VAN (GEBIEDS)CONCEPT

Vervolgens is in de gesprekken verder ingegaan op de inhoud van de visie. Enkele geïnterviewde experts hebben het daarbij niet over een visie, maar over een concept voor het gebied ofwel gebiedsconcept. Zoals Piet Breebaart het verwoordt: “Vaak zijn visies heel fysiek. Als we het anders willen noemen we het een concept.”

De medewerkers van Concire, het bedrijf van Carol Hol, noemen zichzelf conceptionisten. Dit is afgeleid van conceptie en concept. Daarmee willen ze duiden dat de concepten van dien aard moeten zijn dat ze ook begrepen en uitgevoerd zullen worden.

Zoals hiervoor is beschreven, is het daarvoor aan de ene kant van belang dat de juiste partijen betrokken zijn bij de totstandkoming van de visie of het gebiedsconcept. Aan de andere kant is

het belangrijk te onderzoeken op welke wijze de bestaande krachten en kwaliteiten van een gebied verbonden kunnen worden met de toekomstwaarde van het gebied.

Verschillende geïnterviewden beginnen hiervoor bij een uitgebreide analyse en diagnose. Het bureau van Carol Hol hanteert de methode *a d i²*. Volgens Carol Hol ben je in de totstandkoming van gebiedsconcept heen en weer aan het redeneren. Na een goede analyse is het stellen van een diagnose de volgende stap. Hierop volgt een fase van inspiratie en daarna de interventiefase. Deze laatste fase is de fase waarin ook stedenbouwkundigen aan de slag kunnen.

Erna van Holland, Francien de Groot en Carol Hol zijn zich er hierbij van bewust dat dit van partijen vraagt om zich hierbij kwetsbaar op te stellen. De betrokkenen zitten deels gevangen in de eigen doelstellingen, belangen en structuren. Om echt vanuit het gebied te kunnen redeneren bij het opstellen van een visie of concept, vinden zij het daarom van belang hiervoor expertise van buiten te betrekken. Daarmee wordt voorkomen dat er in problemen en causale oplossingen wordt gedacht. Ook is het met deskundigen van buiten het gebied eenvoudiger om de verschillende schaalniveaus van de gebiedsontwikkeling te bekijken. Daarbij is het individu het laagste schaalniveau en de rol die het gebied heeft in de context van de stad en daarbuiten het hoogste schaalniveau.

Willem Kwekkeboom is van mening dat er een uitgebreide analyse en diagnose gemaakt dient te worden van het probleem dat opgelost moet worden. Wanneer dit niet gebeurt, zullen maatregelen onvoldoende leiden tot een verbetering van de problemen. Hij noemt daarbij het voorbeeld dat achterstanden in wijken veelal het gevolg zijn van keuzes die op systeemniveau zijn gemaakt. De concentratie van zogenaamde probleemhuishoudens in deze wijken is een gevolg van de systematische toewijzing van de vrijgekomen woningen aan deze huishoudens. Nu wil men dit vaak oplossen met herontwikkeling en spreiding van deze huishoudens over de stad. Daarmee worden oplossingen, zoals het veranderen van de woningtoewijzing in een dergelijke wijk, gemist. Willem Kwekkeboom veronderstelt dat dit tevens minder investeringen vraagt, dan de fysieke herontwikkeling in de wijk.

Ook voor Erna van Holland begint een wijkontwikkeling of gebiedsontwikkeling bij een uitgebreide analyse. In de gebiedsontwikkeling van Strijp R heeft ze ervaren dat een uitgebreide analyse en de kennis die je daarmee op doet het proces daarna bespoedigen en tegen lagere kosten. Door een goede analyse van de bodemverontreiniging kon de programmering zo worden opgesteld dat er op minder locaties in het gebied bodemsanering nodig was dan van tevoren was voorspeld.

Het brengen van inspiratie in de planvorming is niet voor alle geïnterviewde experts even vanzelfsprekend. De experts die inspiratie wel bewust inzetten, als onderdeel van de planvorming, doen dit veelal door het inzetten van experts en met (buiten-)landse voorbeelden. Verschillende geïnterviewde experts zijn hiervoor op excursie gegaan met de stakeholders die betrokken waren bij het opstellen van de visie voor de wijkontwikkeling.

8.4 KENMERKEN VAN (GEBIEDS)CONCEPT

In de gesprekken met de experts is gesproken over de vorm waarin de visie voor wijkontwikkeling wordt gegoten. De meeste experts zijn van mening dat het belangrijk is een visie vast te leggen. Het dient als communicatiemiddel naar derden toe. Daarnaast is het van belang voor de stabiliteit van de planontwikkeling. Mensen zijn vaak maar tijdelijk betrokken bij een planontwikkeling. Een vaste planvorm geeft houvast, ook als er personele wisselingen zijn gedurende het proces van de wijkontwikkeling.

Hoe de visie er in vaste vorm uitziet is voor een deel van de experts moeilijk te benoemen. Welke vorm de visie krijgt blijkt afhankelijk te zijn van de wijze waarop de visie vervolgens in een plan van aanpak, afsprakenkader of strategie landt. Daarnaast is het belangrijk om rekening te houden met welke groep derden over de visie gecommuniceerd zal worden. Zoals Erna van Holland het opmerkt: “Ook planvormen zijn maatpakken.” Met andere woorden, elke planontwikkeling vraagt om zorgvuldig te kijken naar de best passende planvorm. Erna van Holland is van mening dat de vorm meer verhalend en verbeeldend dient te zijn, dan dat het concreet over euro's gaat. Voorbeelden zijn een boekwerk, een brandsheet en een vlekkenkaart.

Hierbij wordt opgemerkt dat het vastleggen van een visie gebeurt tussen de stakeholders die op de eerste plaats betrokken zijn bij de gebiedsontwikkeling of wijkontwikkeling. Dit zijn: de eigenaar (belegger, corporatie, particulier), gemeente, bewoners en mogelijk een ontwikkelaar. Deze partijen zullen aan de hand van de visie of het concept tot een gemeenschappelijk committent moeten komen.

In enkele voorbeelden die de experts noemen vindt het vaststellen van een afsprakenkader gelijktijdig plaats met het opstellen van het concept. Dit kan wanneer het concept/visie ook een beeld geeft van de mogelijke programma's. Ander geïnterviewden zijn van mening dat dit een latere fase van de gebiedsontwikkeling betreft.

Zoals ook uit de literatuurstudie naar voren is gekomen, noemen de experts de volgende kenmerken van een plan waarmee de wijkontwikkeling gestuurd kan worden terwijl er voldoende ruimte is niet voorspelde initiatieven, gebeurtenissen en partijen. Het plan dient richtinggevend, flexibel en tegelijkertijd kaderstellend te zijn.

Richtinggevend

Het gebiedsconcept of visie biedt partijen op de eerste plaats inzicht in de mogelijke toekomstwaarde van de wijk op sociaal, economisch en fysiek gebied. Dit is als een stip aan de horizon. Daarnaast is het volgens de geïnterviewden belangrijk dat het gebiedsconcept of de visie duidelijkheid geeft over het verloop van de waardontwikkeling van de wijk. Waardeontwikkeling is in deze niet alleen in euro's uit te drukken, maar het betreft ook de sociale ontwikkeling in de wijk. Zoals eerder is beschreven in dit hoofdstuk gaat het hierbij om het verbinden van de bestaande krachten in een wijk met de mogelijke toekomstwaarde. Doordat partijen deze inzichten met elkaar verweven en dit met de belangrijkste stakeholders gebeurt, krijgt het plan voldoende authenticiteit. Volgens Carol Hol is dit essentieel om voldoende slagkracht te ontwikkelen om partijen in beweging te krijgen in de geformuleerde richting.

Voor het genereren van beweging in wijkontwikkeling is het van belang dat, naast de belangrijkste stakeholders, er ook bij andere partijen interesse ontstaat om te investeren en samen te werken in het gebied. Het gebiedsconcept of visie dient hiervoor van een voldoende abstractie niveau te zijn zodat nieuwe partijen hun eigen belangen makkelijk kunnen verbinden met de plannen. De stakeholders die gestart zijn met de ontwikkeling op gang te brengen zullen open moeten staan om nieuwe partijen een kans en rol te geven in de gebiedsontwikkeling. Het gebiedsconcept of visie zal dan ook verleidend moeten zijn in de markt om de interesse van nieuwe partijen te trekken.

Flexibiliteit

De geïnterviewden zijn het er met elkaar over eens dat een gebiedsconcept of visie, passend bij de complexiteit van de ontwikkeling, iets anders is dan een stedenbouwkundig masterplan. Voor de geïnterviewden staat een stedenbouwkundig masterplan voor een strakke projectmatige uitvoering richting een vastomlijnd eindbeeld. Naast richtinggevend dient het gebiedsconcept of visie dan ook flexibel te zijn. Daarbij kan onderscheid gemaakt worden in flexibiliteit in plan(gebied), fasering en ten aanzien van partijen.

Wanneer het gebiedsconcept of visie voldoende authenticiteit en slagkracht heeft, is het mogelijk het plangebied niet integraal te ontwikkelen, maar in deelplannen. Deze deelgebieden zijn niet per definitie fysiek van aard. Het kunnen ook onderdelen zijn van de sociaal maatschappelijke of economische kant van de ontwikkeling. De geïnterviewden zijn van mening dat partijen mogelijkheden zien voor samenwerken en ondernemen ook in economisch mindere tijden. Dit vraagt volgens de meeste geïnterviewden om overzichtelijke, beheersbare projecten of projectdelen waarvan de risico's voor de partijen te overzien zijn. Daarbij is het essentieel is dat de projecten op zichzelf meerwaarde creëren en dat er hiervoor geen afhankelijkheid bestaat met andere onderdelen van de wijkontwikkeling.

Het gebiedsconcept of visie is ook flexibel als het gaat om wanneer welke waarde gerealiseerd kan worden. Een aantal geïnterviewden hebben hier ervaring mee. Zij maken periodiek afspraken met partijen over de mogelijke waardecreatie en projecten die er voor de daaropvolgende periode gemaakt kan worden. Willie de Groot heeft deze ervaring in Woensel West. De buurtonderneming, waarin de belangrijkste stakeholders vertegenwoordigd zijn, maakt elk jaar opnieuw afspraken. Hiervoor worden de al bereikte waarde, de toekomstwaarde en de mogelijke waardecreatie voor de daarop volgende periode tegen elkaar afgewogen. Deze wijze van handelen vraagt bij verschillende partijen om een cultuuromslag binnen de eigen organisatie. De organisatie van de verantwoordingstructuur binnen de partijen in de wijkontwikkeling sluit hier veelal niet op aan.

Kaderstellend

Naast richtinggevend dient het gebiedsconcept of visie ook kaderstellend te zijn. Zoals hiervoor is beschreven is een gebiedsconcept of visie bedoeld om een beweging in de vastgestelde richting in gang te zetten. Niet alle bewegingen of het handelen van partijen zullen een bijdrage leveren om een beweging in de goede richting te maken. Meerdere geïnterviewden vinden het dan ook van belang dat een gebiedsconcept of visie, naast richtinggevend, ook kaderstellend is. Met andere worden het plan dient handvatten te geven voor het toetsen van nieuwe initiatieven of partijen. Met het plan dient het mogelijk te zijn vast te stellen of een initiatief of partij een bijdrage levert aan de gewenste beweging of dat dit niet voor de hand ligt.

Willie de Groot merkt daarbij op dat het gebiedsconcept of visie handvatten dient te hebben om deze afwegingen te kunnen communiceren met de buitenwereld. Hij maakt dit duidelijk met een voorbeeld van de wijkontwikkeling van Woensel West in Eindhoven. Voor de desbetreffende wijkontwikkeling is gekozen om de waardecreatie in de eerste jaren vooral op sociaal maatschappelijke en economisch gebied te realiseren. Waardecreatie kon nog niet met fysieke maatregelen op het gebied van wonen worden bereikt. Dit is vastgelegd in het gebiedsconcept of visie. Hierover kan aan de hand van het plan met derden worden gecommuniceerd. Nieuwe woningen in het gebied zouden leeg staan. De aantrekkelijkheid van de wijk is voor woningzoekenden nog te laag door het slechte imago en de onveiligheid in de wijk.

9. STRATEGIE VAN GELEIDELIJKHEID EN BENUTTEN BESTAANDE KWALITEIT

Hypothese 4: Een effectieve strategie voor wijkontwikkeling:

- integreert onvoorspelde gebeurtenissen met de gestuurde ontwikkeling;
- gaat op elk moment uit van de kwaliteit van een wijk in sociaal economisch en fysiek opzicht omdat deze de mogelijkheden voor de wijkontwikkeling en het tempo van deze wijkontwikkeling bepaalt;
- is erop gericht om met een zorgvuldige programmering van activiteiten en samenwerking in de beheersbare stappen de ontwikkeling positief te beïnvloeden. Daarbij wordt uitgegaan van de fase van ontwikkeling waarin de wijk zich bevindt.

Met de informatie uit het literatuuronderzoek is de voorgaande hypothese geformuleerd voor het beschrijven van een effectieve strategie voor wijkontwikkeling. Deze hypothese wordt aan de praktijkervaringen van de geïnterviewde experts getoetst.

Het voorgaande hoofdstuk beschrijft de kenmerken van een gebiedsconcept of visie voor complexe gebiedsontwikkelingen zoals wijkontwikkeling. Hierbij wordt uitgegaan van het verbinden van de toekomstwaarde van het gebied met de aanwezige bestaande kwaliteiten in het gebied. De bijbehorende effectieve strategie neemt dan ook de bestaande kwaliteiten van het gebied als vertrekpunt van de ontwikkeling.

9.1 ONVOORSPELBAARHEID IN WIJKONTWIKKELING

Bijna alle geïnterviewde experts in de wijkontwikkeling zien dat onverwachte gebeurtenissen van invloed kunnen zijn op de gewenste, geplande en georganiseerde ontwikkeling van de wijk. Laetitia Ederveen: “Er gebeurt altijd wel iets.” Door de experts worden hiervan verschillende positieve en ook negatieve voorbeelden gegeven. De voorbeelden van positieve ontwikkelingen of gebeurtenissen zijn vaak partijen die interesse hebben om deel te nemen in de ontwikkeling of om zich in de wijk te vestigen. Voorbeelden van gebeurtenissen die de gestuurde ontwikkeling remmen liggen op het vlak van de veiligheid in de wijk en veranderende rollen van partijen in de wijkontwikkeling.

ERKENNEN VAN ONVOORSPELBAARHEID

De waarde die de experts toekennen aan onvoorspelde gebeurtenissen is verschillend. Aan de ene kant is er een aantal experts die in grote lijnen projectmatig werkt aan de realisatie van vooraf gestelde doelen. Deze experts proberen gebeurtenissen die in de context van die plannen plaatsvinden en die van invloed zijn op de plannen, te minimaliseren. Ze doen dit om te voorkomen dat de gebeurtenissen een remmende invloed hebben op de plannen.

In verschillende wijkontwikkelingen is dit aan de voorkant van een proces georganiseerd door de hoofdrolspelers in een aparte structuur te laten samenwerken. Hiervoor werden, binnen de gemeenschappelijk vastgestelde kaders, aparte afspraken gemaakt over samenwerking, verantwoordelijkheden, financiering en verantwoording. Dit zijn de zogenaamde projectbureaus die tussen de organisaties van deelnemende partijen in staan en veelal worden geleid door een directeur die niet bij één van de partijen werkzaam is.

BENUTTEN VAN ONVOORSPELBAARHEID

Een ander deel van de experts ziet ontwikkeling als een samenspel van gebeurtenissen die door de samenwerkende partijen worden gestuurd en gebeurtenissen die niet op voorhand zijn voorspeld of voorzien konden worden. De experts gaan hier niet allemaal even ver in.

Het minst ver gaan de experts die het voorgaande wel zien en de waarde van onverwachte gebeurtenissen en niet voorspelde ontwikkelingen erkennen, maar dit slechts beperkt inbedden in hun strategie of organisatie. Deze experts faciliteren dit door, in fysiek opzicht, ruimtes ter beschikking te stellen. Dit gebeurt in de hoop dat zich hier initiatieven ontplooiën met een positieve uitstraling. Een enkele keer is dit uit nood geboren doordat er bijvoorbeeld opgekochte ruimtes in een gebied leeg staan. Dit kunnen winkelpanden, woningen of andere ruimtes zijn. Ruimtes worden dan niet alleen aangeboden voor initiatieven van buiten, maar er wordt op zoek gegaan naar invulling van de ruimtes om leegstand en verloedering van de buurt te voorkomen voordat er begonnen kan worden met de uitvoering van de plannen waarvoor de ruimtes zijn aangekocht. Piet Breebaart heeft hiermee ervaring opgedaan in de Van der Pek buurt in Amsterdam. In het kader van de herstructureringsopgave had de corporatie verschillende ruimtes van de winkelplint aangekocht. Binnen de corporatie is er iemand verantwoordelijk gesteld om ondernemers te vinden die zich voor een bepaalde periode wilden vestigen in de vrijgekomen ruimtes in de voormalige winkelstrip. Dit gebeurde echter vanuit een andere afdeling dan de afdeling die verantwoordelijk was voor de wijkontwikkeling in brede zin. Hierdoor was de verbinding tussen het ondernemerschap in de plint en de doelstellingen voor de wijk beperkt. Het één heeft het ander niet kunnen versterken. Op een gegeven moment was het ondernemerschap in de plint zo'n succes dat het de geplande ontwikkeling ofwel de herstructurering ging remmen. De boodschap die Piet Breebaart met dit voorbeeld heeft willen meegeven is dat degelijke processen elkaar alleen kunnen versterken als dat binnen de sturende organisatie ook organisatorisch en beleidsmatig een plek heeft.

INTEGREREN VAN ONVOORSPELBAARHEID IN STRATEGIE

Andere experts hebben, het kunnen ingrijpen van onverwachte gebeurtenissen op de gestuurde ontwikkeling, onderdeel gemaakt van hun strategie en hun organisatie. Willie de Groot is hiervan overtuigd en formuleert dit als volgt: "Ontwikkeling kan niet door de bestaande structuur worden gerealiseerd. Daar heb je anderen voor nodig." Willie de Groot heeft de ervaring dat er in de wijkontwikkeling bewust gestuurd kan worden op het ingrijpen van nog niet voorspelde ontwikkelingen en niet voorziene gebeurtenissen op de gewenste ontwikkelrichting van een wijk. Deze ervaring heeft Willie de Groot met name opgedaan in Woensel West in Eindhoven. De strategie was hier nadrukkelijk gericht op het voortdurend verknopen van wensen uit de wijk, het ondernemerschap in de wijk en de kansen die zich hierin voordeden. Meerdere projecten zijn nodig om een dergelijke beweging in gang te zetten. Inhoudelijk was de strategie in Woensel West er in de eerste plaats op gericht om het imago van de wijk te verbeteren. In Woensel West hing het imago sterk samen met de veiligheid in de wijk. Net als in de voorbeelden van de andere experts zijn er in Woensel West winkelpanden opgekocht en vrijgemaakt voor de geplande fysieke ontwikkeling. In tegenstelling tot het project in de Van der Pekbuurt, zijn partijen in Woensel West op zoek gegaan naar het ondernemerschap in de buurt. Het beschikbaar stellen van ruimte diende aan de ene kant als springplank voor de desbetreffende ondernemer. Aan de andere kant moest de vernieuwde dynamiek van de winkelstraat bijdragen aan de aantrekkingskracht en imago van de buurt. Een ander voorbeeld uit Woensel West is dat er een aantal woningen vrijkwamen. Deze zijn, zoals wel vaker gebeurd in herstructureringsgebieden, verhuurd aan studenten. In Woensel West gebeurde dit tegen een gereduceerd tarief, maar wel met een verplichting voor de studenten om iets voor de buurt te betekenen. Dit kon zijn het voorlezen aan kinderen in de buurt, maar ook het maken van brochures voor een restaurant dat in de winkelplint is gestart.

Met de ervaring die Erna van Holland heeft, is zij ervan overtuigd dat er geen enkele ontwikkeling ontstaat als er niets onverwachts gebeurt. Erna van Holland vindt het juist in deze tijd, waarin het tempo van de gestuurde ontwikkelingen daalt, belangrijk dit te erkennen. Zij is daarmee een groot voorstander van het gebruik maken van de kansen die langskomen. Daarbij stelt zij wel nadrukkelijk de voorwaarde dat dit alleen leidt tot wenselijke resultaten als je, als leidende partij van de ontwikkeling, voor jezelf duidelijk hebt gemaakt waar je heen wilt. Dit dient ook actief uitgedragen te worden en waar mogelijk kunnen ontwikkelingen al in gang gezet worden. Zowel het uitdragen als het genereren van initiatieven dragen bij aan de aantrekkingskracht voor nieuwe initiatieven. De voorbeelden die Erna van Holland hierbij noemt komen van de herontwikkeling van het StrijpR terrein in Eindhoven. Al voordat de herontwikkeling door de eigenaar goed en wel in gang was gezet kwam de ontwikkelaar in contact met Piet Hein Eek. Piet Hein Eek had interesse om zich te vestigen in een van de oude fabriekgebouwen met een meubelwerkplaats, een winkel en een restaurant. Dit bedrijf wilde meer bouwprogramma dan was voorzien in de plannen. En ook het type bedrijf was op voorhand niet als mogelijkheid gezien. Door nog eens goed te kijken naar de visie die eerder was opgesteld voor het gebied, bleek de onderneming van Piet Hein Eek toch passend te zijn en kon de ontwikkeling worden gezien als een enorme kans. Dit is een voorbeeld met omvangrijke consequenties voor de ontwikkeling van StrijpR. Erna van Holland weet voor dit project ook kleinere voorbeelden te noemen. Op een dag is ze een fotograferende buurbewoner op straat tegengekomen. De desbetreffende man bleek in de radiofabrieken te hebben gewerkt en hij had jarenlang een fotoarchief opgebouwd met foto's van het terrein. Nu fotografeert deze man voor het project. Zijn foto's worden in allerlei communicatiemiddelen gebruikt. Ook fotografeert hij op alle feesten en bijeenkomsten in het kader van de herontwikkeling van StrijpR. Het enige wat de man ervoor wilde hebben was een nieuwe camera. Het project heeft hiermee de beschikking over een fotograaf tegen lage kosten. De fotograaf is blij met zijn nieuwe camera en zijn hobby.

9.2 BENUTTEN VAN BESTAANDE KWALITEIT

Van de geïnterviewde experts is er een aantal die een vergelijkbare strategie ook in de praktijk brengt. Andere experts, die voor deze scriptie zijn geïnterviewd, herkennen de meerwaarde van enkele elementen van de strategie zoals die hiervoor is beschreven.

Zo is het voor de meerderheid van de geïnterviewden duidelijk dat de ontwikkelingsmogelijkheden van een wijk worden bepaald door de kwaliteit van de wijk in sociaal, economisch en fysiek opzicht. Dit komt voort uit de gedachte dat de wijk te vergelijken is met een levend organisme. Een levend organisme kan je niet van de één op de andere dag iets anders laten zijn. Je kunt wel de ontwikkeling of groei beïnvloeden. Tot waar deze groei kan leiden wordt tevens beperkt door het bestaande. Een arbeiderswijk wordt, volgens Bonne van der Kooi, nooit een villa wijk. Willie de Groot stelt dan ook dat partijen aan de voorkant van de wijkontwikkeling dienen na te denken over wat er met bestaande structuren wel of niet kan.

Ook het mogelijke tempo van de groei is, volgens een aantal geïnterviewden, afhankelijk van de kwaliteit van het bestaande in een wijk. Bonne van der Kooi illustreert dit met bestaande wijken die op een organische wijze zijn gegroeid en veelal goed functioneren. Hij verklaart dit doordat de gebouwde omgeving is ontstaan in een tempo en met een kwaliteit die passend was bij de marktvraag. Dit is voor Bonne van der Kooi in essentie verschillend van bijvoorbeeld de jaren vijftig stempelwijken. Deze zijn achter de tekentafel bedacht en daarbij ging kwantiteit, als gevolg van de woningnood, voor kwaliteit.

Voor de meeste experts wordt de kwaliteit van een wijk gevormd door aan de ene kant de mensen die er wonen en/of ondernemen oftewel de sociaal maatschappelijke en economische kwaliteit van de wijk. Aan de andere kant is de fysieke kwaliteit bepalend. Dit zijn de woningen, andere gebouwen en de openbare ruimte.

Enkele geïnterviewden gebruiken in plaats van de term 'kwaliteit' de term 'kracht' om aan te geven dat door de kwaliteiten te benutten, te versterken en te verbinden beweging in gang gezet kan worden. Met andere woorden kwaliteit is een gegeven op een bepaald moment, terwijl kracht beweging aanduidt.

Voor de experts die sturen op een geleidelijke waardeontwikkeling start deze bij het vinden, het mobiliseren en het stimuleren van deze kwaliteit om deze vervolgens te verbinden met de marktmogelijkheden en de plannen.

SOCIALE KWALITEIT VAN DE WIJK

Willie de Groot, Erna van Holland en Chiel Rottier baseren de strategieën die zij inzetten voor wijkontwikkeling nadrukkelijk op de sociaal en economische kwaliteit van de wijk.

Volgens een aantal van de geïnterviewden wordt er op sociaal economisch gebied in plaats van te sturen op het benutten van deze kwaliteiten veelal gehandeld vanuit een paternalistische houding. Hiermee wordt bedoeld dat er vanuit de professie van, bijvoorbeeld het welzijnswerk, wordt bepaald welke maatregelen noodzakelijk zijn om de mensen vooruit te helpen. Dit verschilt wezenlijk van een strategie waarin op zoek gegaan wordt naar wensen en dromen van mensen om bepaalde initiatieven te ontplooien en dit vervolgens te faciliteren.

Chiel Rottier heeft de ervaring dat mensen, die het hart zijn van de wijk, een groei kunnen doormaken. Dat kan groei zijn op het emancipatorische vlak, maar ook op het gebied van werk en inkomen. In de opinie van Chiel Rottier zijn dit mensen die kiezen voor de wijk en zich voor de wijk willen inzetten. Deze mensen zijn de dragers en de stuwende kracht in een wijk. Zij halen de wijk omhoog. Dit vraagt wel om de veranderende behoefte van deze mensen, bijvoorbeeld op het gebied van wonen, te faciliteren.

Opzoeken van sociale kwaliteit

Een strategie die aansluit bij de kracht van de wijk start daarmee bij het ophalen van informatie bij de mensen die in de wijk wonen of ondernemen. Dit lukt, volgens zowel Chiel Rottier als Erna van Holland, alleen als je echt in de wijk aanwezig bent en openstaat voor de kansen die zich mogelijk voordoen. Erna van Holland doet dit door aan te haken bij activiteiten die er zijn in de wijk. Dit kan een open avond van de school zijn, maar ook een frietje eten of een biertje drinken bij de plaatselijke horeca. Erna van Holland vertelt hierover: "Als er ergens iets opspeelt dan is het heel erg leuk daar iets mee te doen. Dat hoeft niet altijd iets met de huizen te maken te hebben. Het kan ook bijvoorbeeld iemand zijn en die is een geweldige coördinator is van muziekfestivals. Zo iemand is in te zetten voor de organisatie van een feestelijke bijeenkomst. Dat lukt alleen als je een vinger aan de pols houdt en dieper in die wijk gaat zitten. De locatie moet je voelen. Dan kan je mooie verbindingen maken." Erna van Holland merkt daarbij op dat professionals in Nederland nog moeten leren dat dit niet altijd leidt tot een vastgoedoplossing. Het is veel meer gericht op de empowerment van mensen.

Piet Breebaart is van mening dat vooral corporaties hier een goede mogelijkheid toe hebben door het inzetten van buurtbeheerders. Dit zijn personen die niet alleen functioneren als complex beheerder en beheerder van de buitenruimtes. Deze beheerders kunnen zich, doordat ze in de

wijk aanwezig zijn, verdiepen in de netwerken en verbindingen aangaan met mensen in de wijk. Dit levert een schat aan informatie op over de behoeften van de bewoners in de wijk als ook informatie over de mogelijkheden om het ondernemerschap van mensen aan te boren.

Een meer gestuurde methode wordt aangedragen door Bonne van der Kooi. In Overvecht in Utrecht heeft er een Wonen en Kansen project plaatsgevonden. Hierbij zijn alle bewoners van een aantal flats bezocht. In de gesprekken is men op zoek gegaan naar de behoeften of wensen die mensen hadden om verder te komen op sociaal maatschappelijk vlak of op het vlak van werk en opleiding.

Faciliteren van sociale kwaliteit

Verschillende geïnterviewden sturen in de wijkontwikkeling bewust op het faciliteren van de initiatieven of het ondernemerschap die in de wijk naar boven komen. Op welke wijze de geïnterviewden dit doen is verschillend en is afhankelijk van de situatie en de kansen die worden gezien. Er zijn in de gesprekken veel voorbeelden genoemd waarin het faciliteren van ondernemerschap en initiatieven vooral gebeurde in de vorm van het bieden van ruimte. Ondernemers die in vrijgekomen winkelpanden tegen een gereduceerd tarief de ruimte konden huren en hun onderneming konden opstarten. Een van de voorbeelden is aangedragen door Chiel Rottier. In Breda was de het functioneel en economisch verbeteren van een plein onderdeel van de wijkontwikkeling. De bedrijvigheid die er zat, zoals een coffeeshop voor Marokkaanse mannen, droeg daar niet aan bij. In de wijk was er een groep Antilliaanse vrouwen die een catering bedrijf wilden opstarten. Zij konden in een bedrijfsruimte aan het plein starten en tegen een gereduceerde huurprijs. De groep vrouwen is toen gestart en hebben hierbij andere, niet geschoolde, vrouwen uit de buurt betrokken die goed konden koken. Naast een cateringbedrijf is dit ook een voedselpunt voor de buurt geworden. Zoals Chiel Rottier het formuleert: “En dan krijg je andere mensen die erop af komen. De wijk wordt dan aantrekkelijker.” Dit is zo’n succes dat er nu geprobeerd wordt om via de kamer van koophandel ook andere ondernemers op het spoor te komen.

Een ander voorbeeld is gegeven door Willie de Groot. In Woensel West in Eindhoven heeft zich een designers collectief gemeld bij de organisatie van de wijkontwikkeling. Zij wilden in de wijk een ruimte huren die door de ontwikkelingen was vrijgekomen. Zij werken met textiel en werken nu in het atelier met een aantal Turkse vrouwen uit de buurt die goed konden naaien. Dit initiatief is nu een redelijk succesvol bedrijfje.

Verbinden van sociale kwaliteiten

Er is ook een aantal voorbeelden van het faciliteren van initiatieven die niet direct tot economische bedrijvigheid leiden, maar wel gericht zijn op de verbinding tussen buurtbewoners. Zo hebben verschillende geïnterviewden ervaring met het bieden van buurruimtes waar bewonersinitiatieven kunnen ontstaan. Soms zijn dit initiatieven zoals het starten van huiswerkklassen, taallessen, koffie uurtjes en muzieklessen voor kinderen. Ook zijn er voorbeelden van meer culturele initiatieven waar mensen uit de buurt samen muziek, theater en dergelijke kunnen maken.

Daarnaast is er een aantal voorbeelden genoemd waarbij het faciliteren van initiatieven en ondernemerschap niet gebeurde met het aanbieden van ruimte. De diensten van bewoners werden gekoppeld aan de behoefte van bedrijven in de buurt. Of bewoners werden met elkaar in contact gebracht om elkaar te kunnen helpen bij dagelijkse dingen zoals het invullen van de belastingformulieren of het doen van boodschappen bij ziekte.

Het volgende voorbeeld is van Erna van Holland. Toen zij werkte in Kanaleneiland in Utrecht is ze in contact gekomen met een groepje dat samen breiden. Zij hadden de wens om in contact te komen met allochtone vrouwen in de buurt. Deze vrouwen zijn gestart met het geven van fietslessen. Erna van Holland heeft dit initiatief op de website gezet van het wijkontwikkelingsproject daar en ze heeft geholpen met het organiseren. Zo heeft het meer volume gekregen. En zoals Erna van Holland zelf zegt: “Zoiets begint gewoon te werken. Het levert ook echt iets op. Een eenmaal gelegd contact is veel makkelijker te benaderen in het vervolg.”

Willie de Groot is van mening dat het voorgaande ook betekent dat er een groep mensen is waarvan de kracht niet voor zichzelf of de wijkontwikkeling te mobiliseren is. Partijen zullen een afweging moeten maken tussen de investeringen die nodig zijn om de krachten aan te boren en de meerwaarde die dit oplevert voor de wijkontwikkeling. Met andere woorden: het kan voorkomen dat er in een wijk een groep mensen is waarvan de kracht onvoldoende groot is om een bijdrage te leveren voor de wijkontwikkeling.

Voor de meeste geïnterviewden zijn investeringen gericht op het verbeteren van de sociaal economische structuur essentieel in de wijkontwikkeling naast de inspanningen op fysiek gebied. De geïnterviewden verschillen echter met elkaar van mening of inspanningen op het sociaal economische vlak ook structureel tot verbetering dienen te leiden. Willem Kwekkeboom bijvoorbeeld stelt dat juist inspanningen en investeringen op sociaal vlak structureel tot verbetering dienen het leiden. Hij haalt daarbij het voorbeeld aan van de krachtwijken waarvoor in een keer veel middelen beschikbaar waren en wel hebben geleid tot een hoeveelheid aan projecten. Wanneer de middelen wegvallen, stoppen de projecten. Terwijl Erna van Holland van mening is dat je niet altijd van te voren kunt voorspellen of bepaalde inspanningen wel of niet tot structurele verbeteringen leiden. Zoals ze stelt: “Soms leidt het ergens toe en soms niet. Toch moet je het blijven proberen.” Net als Erna van Holland is een aantal geïnterviewden van mening dat een hoeveelheid initiatieven al tot meer dynamiek in de wijk leidt. Dat op zichzelf leidt al tot een grotere aantrekkelijkheid voor partijen om aan te haken met een initiatief. Wel dienen er ook successen te zijn, groot of klein.

FYSIEKE KWALITEIT VAN DE WIJK

Het voorgaande beschrijft vooral strategieën die gebaseerd zijn op de sociaal maatschappelijke en economische kwaliteit van een wijk. Een aantal experts is van mening dat ook de fysieke kwaliteit van een wijk bepalend is voor de ontwikkelingsmogelijkheden van de desbetreffende wijk. De fysieke kwaliteit van een wijk kan beperkend zijn voor verdere ontwikkeling, maar kan ook de aanleiding zijn voor de wijkaanpak. In andere situaties kan er slim gebruik worden gemaakt van de mogelijkheden die de fysieke kwaliteiten van een wijk bieden voor verdere ontwikkeling. Deze mogelijkheden dienen daarbij een relatie te hebben met de behoeften en wensen van de doelgroep.

Volgens Bonne van der Kooi zijn er veel voorbeelden van plannen waarbij niet eerst de behoeften van de uiteindelijke gebruikers zijn onderzocht. Hij illustreert dit met: “Dan moet er een statement gemaakt worden of een landmark. Dat zie je nog steeds in binnenstedelijke ontwikkeling.” Bonne van der Kooi is ervan overtuigd dat een achter het bureau bedachte fysieke structuur niet werkt in stedelijke herontwikkeling. Wanneer de structuur geen wortels heeft in het bestaande is het voor consumenten niet aantrekkelijk.

Stedenbouwkundige structuur als kwaliteit

Het eerste element van de fysieke kwaliteit is de stedenbouwkundige structuur van een wijk. Deze is, volgens Bonne van der Kooi, sterk bepalend voor de mate waarin sociale verbindingen mogelijk zijn in een wijk. Zijn er mogelijkheden voor mensen om elkaar spontaan te ontmoeten? Of leidt de stedenbouw tot een meer individuele manier van wonen?

Volgens Bonne van der Kooi hebben veel wijken, waar er sprake is van een of andere vorm van gestuurde wijkontwikkeling, een stedenbouwkundige kwaliteit die niet aansluit bij de manier van wonen en leven van de huishoudens die er nu wonen.

Aan de andere kant biedt de stedenbouwkundige structuur kwaliteiten die aangegrepen kunnen worden voor de wijkontwikkeling. Daarbij is het volgens Bonne van der Kooi belangrijk om bij de herontwikkeling uit te gaan van de behoeften van de mensen die er nu wonen. Ook Erna van Holland is deze mening toegedaan. Zij gaat bij de start van een wijkaanpak altijd eerst te rade bij de bewoners. Zij gaat luisteren zonder vooropgezet idee. Mensen mogen roepen welke dromen en ideeën zij hebben voor bepaalde plekken in de buurt. Ze merkt daarbij op dat de ontwikkelende partijen deze informatie ook daadwerkelijk moeten gebruiken in de plannen. Dan ontstaat er mogelijk een verbinding tussen de bewoners en de fysieke plannen. Zij herkennen er immers hun ideeën in ook als het niet mogelijk is om alle ideeën te gebruiken.

In verschillende wijken is de openbare ruimte een issue. Zoals hiervoor duidelijk is geworden sluit de inrichting en vormgeving hiervan niet altijd aan bij de behoeften en het gebruik van de bewoners. Aan de andere kant is het mogelijk juist de kwaliteiten van de openbare ruimte te gebruiken wanneer je het gewenste gebruik in de analyse en diagnose betreft, volgens Carol Hol. Met deze informatie kan een stedenbouwkundige vervolgens aan de slag met het ontwerp.

Gebouwen als kwaliteit

Naast de stedenbouwkundige structuur en de openbare ruimte is ook de kwaliteit van de (woon)gebouwen bepalend voor de mogelijkheden. De kwaliteit van de woningen is bepalend voor de investeringen die nodig zijn ten aanzien van de mogelijke toekomstwaarde. Ingrijpen in de voorraad heeft veelal meerdere doelstellingen. In veel wijkontwikkelingen is er naast een sociale aanleiding ook een fysieke aanleiding tot ingrijpen. Corporaties hebben te maken met hoge onderhoudslasten en vrezen op termijn problemen in de verhuurbaarheid van de woningen. Daarnaast zijn er mogelijk doelstellingen op het gebied van meer differentiatie. In veel wijkontwikkelingen is het streven om meer differentiatie te bereiken door het slopen van woningen en het toevoegen van andere types gericht op doelgroepen die er nog onvoldoende zijn in een wijk. Zoals in de aanleiding van deze scriptie is beschreven, zijn het juist deze wijkontwikkelingen die te maken hebben met stagnatie.

Chiel Rottier stelt dat het mogelijk is om ook op een meer organische wijze te komen tot meer differentiatie in bewonersgroepen. Dit kan door de differentiatie in te zetten ten gunste van de mensen die er wonen. Bewoners kunnen dan ook op het gebied van wonen kunnen doorgroeien. Als voorbeeld haalt hij een project in Waalwijk aan. Daar zijn ouderen woningen gebouwd waarmee er een doorstroming op gang is gebracht. Daarbij hebben de bewoners het tempo bepaald waarin de blokken zijn opgepakt. “We hebben hele minimale ingrepen gedaan aan de oude woningen. Dat waren vijftiger jaren woningen. Die zaten ook heel laag in de huur. De meeste corporaties zouden het slopen. Mensen wonen er heel graag en wilden er graag blijven wonen. Dus zijn we minimaal gaan oppakken. Ze konden doorschuiven naar de lege plekken. We hebben het dus organisch aangepakt. Het tempo werd bepaald door wat de mensen zelf aankonden. Zo hebben we uiteindelijk een blok vrijgespeeld. Toen was er ook geen discussie meer over het waarom een deel van de woningen gesloopt moest worden.”

De fysieke kwaliteit van de (woon)gebouwen kan daarnaast aanleiding geven voor particulieren om erin te willen investeren. In een aantal wijken in Nederland staat de corporatie, als grootste eigenaar van de woningen, voor een enorme renovatie opgave. Voor de corporaties zijn deze enorme opgaven niet altijd meer te financieren. Wanneer dit wijken zijn met vooral grondgebonden woningen en een gunstige ligging ten opzichte van het centrum van de stad, ziet Piet Breebaart dat er belangstelling is onder particulieren om deze woningen te kopen en op te knappen. Dit zou je ‘gentrification’ kunnen noemen. In Amsterdam en Rotterdam zijn hiermee al ervaringen opgedaan door het aanbieden van zogenaamde kluswoningen. Een ouder voorbeeld is Lombok in Utrecht. Daar is zijn de investeringen in de woningen voor een groot deel door particulieren gedaan. Met het voorgaande is het ook mogelijk om meer differentiatie in bevolkingsgroepen te bereiken en dat is vaak een belangrijke doelstelling voor de wijk.

9. 3 PROGRAMMEREN VAN SAMENWERKING EN ACTIVITEITEN

BESTAANDE DYNAMIEK VAN DE WIJK

Verschillende experts zien een relatie tussen de aanwezige dynamiek in een wijk en de potentie van de wijk voor verdere ontwikkeling. De experts bekijken deze relatie in een vergelijking tussen verschillende wijken. Enkele experts zijn zich ervan bewust dat er grote verschillen zijn in de potenties die een wijk heeft om een positieve ontwikkeling door te kunnen maken. Zo zijn er, volgens de experts, wijken met veel potenties en ook wijken waar deze potenties ontbreken. Om aan te geven dat er wijken zijn waar potenties ontbreken, schetsen een aantal experts het beeld van een monotone woonwijk. Daar moet de aanpak zich meer richten op het beheer en het behouden van de bestaande kwaliteit. Zoals Laetitia Ederveen het verwoordt: “In sommige wijken moet je durven toegeven dat het gewoon een woonwijk is waar niet van alles kan gebeuren.” Idealen voor de ontwikkeling moeten volgens Francien de Groot worden bekeken in het licht van de potentie van de wijk. In verschillende wijken is er, bijvoorbeeld, een wens om een soort kasba voorziening te realiseren. Er zal echter niet snel voldoende markt zijn voor een dergelijke voorziening.

In hoeverre een wijk potenties heeft voor een positieve waardeontwikkeling heeft te maken met de functie en de concurrentiepositie van de wijk ten opzichte van de omliggende gebieden en de verdienmogelijkheden die partijen zien. Creatieve economie kan, bijvoorbeeld, volgens Laetitia Ederveen, niet in twee aanpalende wijken tot bloei komen.

Enkele experts zien een duidelijke relatie tussen de dynamiek van de wijk op bepaald moment en de investeringsbereid van partijen in de wijk. De waarde die partijen hieraan hechten is echter verschillend. Corporaties zijn veelal niet geneigd te investeren in een wijk met een goede concurrentie positie op de woningmarkt. Corporaties verkopen bezit in deze wijken of houden de wijk met regulier onderhoud en beheer op het gewenste kwaliteitsniveau. Corporaties investeren veelal in wijken waar de verhuurbaarheid van de woningen onder druk staat en waar overlast situaties om extra beheerinspanningen vragen.

Particuliere ondernemers zien de beste verdienmogelijkheden in wijken met een hoge sociaal economische dynamiek en investeren sneller in deze wijken.

Enkele experts maken gedurende het proces een spreekwoordelijke foto van de wijk om zo keuzes te maken voor het uitvoeringsprogramma. Andere experts staan minder of niet (tussentijds) bewust stil bij de kwaliteit van de wijk. Willie de Groot staat hier jaarlijks bij stil. Hij doet dit met de buurtonderneming. In deze onderneming zijn de belangrijkste stakeholders van

de ontwikkeling van Woensel West vertegenwoordigd. Zij bepalen per jaar de activiteiten die dat jaar haalbaar zijn en een bijdrage leveren aan de gewenste ontwikkeling. Hierbij worden ook keuzes gemaakt om bepaalde activiteiten niet op te starten of toe te laten wanneer daarmee de wijkontwikkeling in gevaar gaat komen. Erna van Holland doet hetzelfde. Zij betreft hierbij ook experts van buiten het project. Daarmee probeert ze de 'foto' van de fase van ontwikkeling waarin het gebied zich bevindt zo open mogelijk te bekijken. Aan de hand hiervan wordt de koers voor de volgende fase bepaald.

GENEREREN VAN DYNAMIEK

Zoals hiervoor is beschreven gaat een effectieve strategie voor wijkontwikkeling uit van de kwaliteiten van de wijk en zet deze in als kracht om de wijkontwikkeling daadwerkelijk in beweging te zetten. Het gaat daarbij volgens een deel van de geïnterviewden om beweging en reuring te genereren. Het gaat, volgens Erna van Holland, om het creëren van een klimaat waarbij andere partijen willen aanhaken. Dit klimaat ontstaat door allerlei initiatieven op te starten in de wijk. Dynamiek in een wijk vergroot de aantrekkingskracht op partijen buiten de wijk en daarmee het imago van de wijk.

Het imago van een wijk is, volgens de geïnterviewden, bepalend voor de aantrekkingskracht van de wijk op partijen van buiten de wijk. De wijken, waarbij er sprake is van de inzet van partijen op wijkontwikkeling, hebben vaak te maken met een negatief imago. Niet zelden staat een wijk niet alleen binnen de betreffende stad negatief bekend, maar ook landelijk.

Niet aansluiten bij de kwaliteit van de wijk die groei mogelijk maakt, is een gemiste kans. Willie de Groot geeft een voorbeeld van Woensel West in Eindhoven. In de plannen voor Woensel West zijn de plannen voor sloop- en nieuwbouw uitgesteld. Nieuwe woningen zouden leeg staan. Als gevolg van het negatieve imago is wonen in de wijk niet aantrekkelijk voor mensen van buiten de wijk. Voor mensen binnen de wijk zijn de nieuwe woningen niet betaalbaar. De strategie is nu gericht op het verbeteren van het imago. Dit gebeurt door te werken aan veiligheid en in kleine stappen het ondernemerschap van bewoners te stimuleren en zo meer dynamiek in de wijk te brengen welke ook aantrekkelijk is voor partijen van buiten de wijk.

Het imago van een wijk is alleen vanuit de wijk zelf te beïnvloeden. Een aantal voorbeelden van de geïnterviewden maakt duidelijk dat hiervoor vaak een lange weg gegaan moet worden, maar dat het wel mogelijk is het imago van de wijk te beïnvloeden. De wijze waarop is echter per wijk verschillend. Voor de ene wijk is het negatieve imago gebaseerd op de criminaliteit en de onveiligheid. In andere wijken wordt het imago bepaald door armoede of verpaupering. De omstandigheden bepalen de meest effectieve aanpak voor het verbeteren van het imago.

Willie de Groot benoemt dit als volgt: "Wijkontwikkeling is tegenwoordig programmeren. Eigenlijk ben ik in Woensel West aan het programmeren. Dus ik haal de krant niet met nieuwbouw, maar er is er een leuk initiatief zoals designers die een hek ontwerpen, dan halen we het nieuws. De twee vrouwen die zich losgemaakt hebben en een restaurant begonnen zijn halen het nieuws. En ga zo maar door."

Volgens een aantal geïnterviewden vraagt het volgen van een strategie, zoals hiervoor is beschreven, om een cultuuromslag bij partijen. De organisatie en verantwoordingsstructuur bij partijen is veelal projectmatig en volgen de fasen van het ontwikkelen vastgoed. In de hiervoor beschreven strategie zijn de inspanningen niet alleen gericht de waardeontwikkeling van het vastgoed, maar ook op de verbetering van de sociaal economische kwaliteit van de wijk. Daarbij komt dat de effecten van de inspanningen niet precies te voorspellen zijn. Ook is het tempo waarin de wijkontwikkeling zich ontvouwt niet op voorhand te voorspellen en is daarnaast afhankelijk van de kwaliteiten van de wijk en de kansen die zich voordoen. Met de keuze voor de

strategie van de geleidelijke waardeontwikkeling worden er prioriteiten bepaald en zijn inspanningen gericht op de meest kansrijke en haalbare ontwikkelingen.

Het kiezen voor de geleidelijke strategie vraagt naast lef en durf, ook om uithoudingsvermogen. Zoals Erna van Holland het stelt zullen niet alle partijen een dergelijke strategie kunnen volgen. Het vraagt immers om voorinvesteringen zonder dat te voorspellen is welke resultaten er geboekt kunnen worden. Ook zijn deze resultaten niet altijd direct in vastgoedwaarde te vertalen waarmee de financiering van een dergelijke aanpak niet voor alle partijen mogelijk is. Partijen als beleggers en corporaties hebben hiervoor de beste kaarten in huis, volgens Erna van Holland.

10. MEERWAAARDE VAN SAMENWERKEN TUSSEN DE ONDERNEMENDE COALITIE EN ANDERE PARTIJEN

Hypothese 5: Samenwerking tussen partijen is noodzakelijk omdat één enkele partij niet over alle middelen beschikt die noodzakelijk zijn om wijkontwikkeling te starten of op gang te houden. Daarbij worden niet alle potentiële partners herkend. Partijen hebben een witte vlek voor partijen die niet dezelfde werkelijkheid delen op het gebied van organisatie en verantwoordingsstructuur.

Zoals met het literatuuronderzoek van deze studie duidelijk is geworden is ‘aanleiding’ een belangrijke factor om te komen tot samenwerken in gebiedsontwikkeling. Daarnaast is het herkennen van mogelijke partners voor samenwerken een belangrijke factor. De literatuurstudie beschrijft de natuurlijke neiging van partijen om alleen die partijen te herkennen waarmee dezelfde werkelijkheid wordt gedeeld. Dit betekent dat partijen geneigd zijn samenwerking te zoeken met partijen die onderdeel zijn van dezelfde netwerken en een vergelijkbare of herkenbare organisatiestructuur hebben. Dat zijn de partijen die herkend worden en waarvan men begrijpt hoe ze opereren en op welke wijze het samenwerken kan worden georganiseerd. Uit de literatuurstudie blijkt dat er een andere kant van dit verhaal is. Partijen die geen onderdeel uitmaken van dezelfde netwerken en een voor elkaar niet herkenbare organisatiestructuur hebben, zullen elkaar niet herkennen als potentiële partner om mee samen te werken. In dit hoofdstuk wordt nagegaan of het voorgaande aansluit bij de ervaring van de geïnterviewde experts en hoe de experts in de praktijk hiermee omgaan.

10.1 ONDERNEMENDE COALITIE EN ANDERE PARTIJEN

Verschillende experts benadrukken dat het voor één partij niet mogelijk is om wijkontwikkeling in gang te zetten. Samenwerken is noodzakelijk. Dit is aan de ene kant een gevolg van de huidige economische crisis en de crisis op de woningmarkt. Aan de andere kant kan er door samenwerking met dezelfde investering meer worden bereikt.

In de interviews is aan de experts gevraagd naar de partijen die samenwerken in de verschillende wijkontwikkelingen in Nederland. De geïnterviewde experts zien de gemeente, de corporatie en de bewoners als belangrijkste hoofdrolspelers van de wijkontwikkeling. Voor de projecten, die onderdeel zijn van het geheel van de wijkontwikkeling, kan ook een ontwikkelaar hoofdrolspeler zijn. Volgens de geïnterviewden is het altijd één van deze partijen die het initiatief neemt om over samenwerken te gaan praten met één van de beide andere partijen die als hoofdrolspeler gezien worden. Bonne van der Kooi ziet dit als een driehoeksrelatie die, op het vlak van partijen, altijd de basis is voor wijkontwikkeling. Hij stelt daarbij dat wanneer twee van deze partijen gaan samenwerken er een enorme kracht ontstaat waardoor de derde partij altijd mee zal moeten. De experts geven aan dat ze altijd door één van de hiervoor benoemde hoofdrolspelers worden ingehuurd om de wijkontwikkeling te organiseren en te sturen. Ze bevestigen daarmee het beeld van de hoofdrolspelers.

In de interviews met de experts is vervolgens doorgevraagd of zij buiten de hoofdrolspelers, partijen zien die in de samenwerking een meerwaarde kunnen betekenen voor de gewenste wijkontwikkeling. Hierop wisten alle geïnterviewden verschillende partijen te benoemen. De meest genoemde partijen met wie nog weinig wordt samengewerkt zijn: het onderwijs, het welzijnswerk, de culturele organisaties, de particuliere investeerders, de plaatselijke ondernemers,

de kerken en andere godsdienstinstellingen en andere gebruikers in het gebied zoals kinderdagverblijven. Welke meerwaarde deze partijen volgens de geïnterviewden kunnen hebben, komt later in dit hoofdstuk aan bod.

Samenwerken met deze partijen komt niet of nauwelijks tot stand. De geïnterviewde experts geven hiervoor verschillende oorzaken. Enkele oorzaken die expliciet genoemd zijn, worden hierna toegelicht.

Uit het voorgaande ontstaat een beeld van een ondernemende coalitie oftewel de eerste ring waarbinnen de samenwerking op wijkontwikkeling ontstaat. Deze bestaat veelal uit de corporatie of ontwikkelaar, de gemeente en de bewoners. Daarnaast is er sprake van een tweede ring van partijen als potentiële partners voor samenwerking.

10.2 RELATIES IN EN MEERWAARDE VAN SAMENWERKING

Uit de literatuurstudie blijkt dat er voor complexe gebiedsontwikkelingen verschillende type relaties van samenwerken van belang zijn. Deze zijn gebaseerd op de middelen die door het samenwerken van partijen een bijdrage leveren aan de voortgang van de gebiedsontwikkeling. Hierin zijn de volgende relaties van samenwerken, aan de hand van de middelen die ingebracht worden, onderscheiden:

1. Materiële relaties van samenwerken zijn gebaseerd op het inbrengen van eigendommen zoals grond en opstallen, en/ of het inbrengen van financiën in de vorm van subsidies of investeringen.
2. Planningsrelaties van samenwerken ontstaan wanneer partijen planningsinstrumenten inbrengen zoals contracten en procedures, en wanneer partijen een momentum creëren waarin er kansen zijn voor een sprong die gemaakt kan worden in de desbetreffende gebiedsontwikkeling.
3. Kennisrelaties ontstaan wanneer het samenwerken tussen partijen gebaseerd is op het inbrengen van benodigde informatie en/ of de expertise of kundigheid die op een bepaald moment in de gebiedsontwikkeling bepalend kan zijn voor verdere vooruitgang in de gebiedsontwikkeling.
4. Van draagvlakrelaties is er sprake als een het samenwerken van partijen leidt tot de benodigde legitimiteit van plannen. Om dit te bereiken is toewijding en overtuigingskracht nodig als ook het dusdanig handelen dat dit anderen verleidt tot het toekennen van de benodigde legitimiteit aan een gebiedsontwikkeling. Met andere woorden: deze kwaliteiten zijn nodig voor een proces van gebiedsontwikkeling om het benodigde draagvlak te verkrijgen.

Alle middelen die hiervoor zijn beschreven worden als essentieel beschouwd om een gewenste gebiedsontwikkeling succesvol te laten zijn. Het voorgaande maakt daarnaast duidelijk dat samenwerken tussen partijen essentieel is omdat een enkele partij niet over alle middelen beschikt.

In de gesprekken is verder ingegaan op de meerwaarde van samenwerken met partijen die niet op voorhand als partner in de ontwikkeling herkend worden. Dit zijn, met andere woorden, partijen in de tweede ring. Deze zijn beschreven aan de hand van de typen relaties zoals die hiervoor zijn beschreven. De inbreng van middelen, via de desbetreffende relatie, wordt hier gezien als de meerwaarde voor de desbetreffende wijkontwikkeling.

Zoals hiervoor is beschreven kunnen de geïnterviewde experts verschillende mogelijke relaties tussen partijen in de wijkontwikkeling bedenken die een positieve bijdrage kunnen hebben op de gewenste ontwikkelingen in de wijk. Zoals ook is beschreven in de vorige paragraaf zijn er verschillende oorzaken waarom samenwerking met die partijen toch moeilijk tot stand komt.

Enkele experts hebben hierin mogelijkheden gevonden. In deze paragraaf is nagegaan welke partijen dit zijn en welke meerwaarde er voor de wijkontwikkeling ontstaat wanneer er actief wordt gestuurd op samenwerken met of tussen deze partijen.

Deze paragraaf gaat in op de motivatie die verschillende partijen hebben om samen te werken in de wijkontwikkeling en de bijdrage die zij leveren aan de wijkontwikkeling. Hierbij wordt enkel ingegaan op de partijen die door de experts zijn benoemd. Daarnaast is nagegaan via welk type relatie partijen een bijdrage leveren aan wijkontwikkeling en/of er relaties zijn die voor wijkontwikkeling onderbenut zijn.

ONDERNEMENDE COALITIE

Gemeenten: Uit interviews met de experts kwam naar voren dat de middelen die gemeenten inbrengen in wijkontwikkeling vooral liggen op het vlak van het voeren van ruimtelijke procedures. In de realisatie van maatschappelijk vastgoed doen gemeentes ook investeringen. Enkele gemeentes brengen daarnaast grond in voor de realisatie van voorzieningen en vastgoed. Voor de gemeenten kan de wijkontwikkeling een meerwaarde hebben voor het behalen van beleidsdoelstellingen die op stedelijk niveau zijn geformuleerd. Daarnaast verdienen gemeenten aan de grond die ze voor de ontwikkeling inbrengen.

Het voorgaande betekent dat de middelen die de gemeente inbrengt in de wijkontwikkeling verlopen via planningsrelaties en materiële relaties.

Corporaties: De corporaties hebben bezit in de wijk. De herontwikkeling van het bezit is vaak onderdeel van de fysieke kant van de wijkontwikkeling. Ook brengen corporaties investeringskracht mee. Corporaties zien hun rol meestal breder dan alleen die van verhuurder van woningen. Corporaties nemen veelal een verantwoordelijkheid op het gebied van het beheer en de sociaal maatschappelijke emancipatie van bewoners in een wijk. Ook hierin investeren corporaties. De corporatie doet dit niet alleen vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheid, maar ook vanuit een beleggers perspectief oftewel voor waardestijging van het vastgoed. Met verbeterde woningen en woonomgeving dalen voor een corporatie tevens de onderhoudskosten en de beheerkosten.

De middelen die corporaties inbrengen in de wijkontwikkeling verlopen daarmee voornamelijk via materiële relaties.

Bewoners: Steun van de bewoners voor de plannen is onontbeerlijk. De fysieke kant van de wijkontwikkeling oftewel de herontwikkeling van woningen raakt bewoners in hun belangrijkste levenssfeer, volgens Bonne van der Kooi. Bewoners hebben daarnaast veelal een directe verbinding met de plaatselijke politiek. Politiek en bewoners kunnen gezamenlijk de beeldvorming over de plannen beïnvloeden. De politiek heeft daarnaast invloed op de besluitvorming over de plannen.

Enkele geïnterviewden maken in hun verhaal duidelijk dat bewoners naast draagvlak ook met ondernemerschap bij kunnen dragen aan de wijkontwikkeling. Door, bijvoorbeeld, het starten van een winkel, restaurant of kapperszaak wordt de aantrekkelijkheid van de wijk vergroot en dit heeft een positief effect op de wijkontwikkeling.

Wijkontwikkeling kan aan de andere kant voor bewoners betekenen dat ze zich sociaal maatschappelijk of in wooncarrière kunnen verbeteren. Verschillende geïnterviewden merken daarbij op dat hierin door de professionals paternalistisch wordt gedacht. Wat professionals goed vinden voor de bewoners sluit niet altijd aan bij de prioriteiten die bewoners zelf in hun leven stellen.

Bewoners hebben daarmee in hun inbreng in de wijkontwikkeling via draagvlak relaties en materiële relaties.

Ontwikkelaars: In de afgelopen tien jaar is een aantal ontwikkelaars actief betrokken geweest bij enkele wijkontwikkelingen. Dit gebeurde bijna altijd vanuit een samenwerkingsrelatie met de gemeente of de corporatie. Een ontwikkelaar brengt ondernemerschap in voor de wijkontwikkeling en is bereid hierin te investeren. Investerings worden gedaan met het oog op verdienmogelijkheden op woningen en ander vastgoed.

Daarmee dragen ontwikkelaars voornamelijk via materiële relaties bij aan de wijkontwikkeling.

ANDERE PARTIJEN

Onderwijsinstellingen: Verschillende geïnterviewde experts gaan actief op zoek naar de onderwijsinstellingen in de wijk en de mogelijke bijdrage die onderwijsinstellingen kunnen leveren aan de wijkontwikkeling. In veel wijkontwikkelingen zijn jeugd en opleiding belangrijke speerpunten. Successen in samenwerken met onderwijsinstellingen zijn gestoeld op het leveren van onderwijs door de onderwijsinstellingen en het vinden van stageplekken voor de leerlingen bij instellingen in de omgeving zoals een zorginstelling.

Samenwerken met onderwijsinstellingen heeft voor de meeste experts een toegevoegde waarde. Ook voor het samenwerken met deze organisaties is het voor de experts zoeken naar mogelijkheden waarop de processen en structuren van de onderwijsinstellingen op elkaar afgestemd kunnen worden met de organisatie van de wijkontwikkeling.

De bijdrage die onderwijsinstellingen hebben in de wijkontwikkeling verlopen daarmee via zowel materiële relaties als ook via kennisrelaties.

Zorginstellingen: Zorginstellingen zijn in de voorbeelden van de geïnterviewden onderdeel van de fysieke ontwikkelingen. Ze hebben eigendom en kunnen investeren in de herontwikkeling van het vastgoed. Laetitia Ederveen heeft hier een voorbeeld van gegeven. Zij heeft in Zaanstad gewerkt met een zorginstelling waarvan het gebouw voor de wijkontwikkeling moest opschuiven. Daarnaast is er een tweetal voorbeelden genoemd van zorginstellingen die ook op sociaal maatschappelijk gebied actief zijn bij de ontwikkeling van de wijk. Deze zorginstellingen boden stageplekken en zelfs ruimte voor winkeltjes die worden gerund door de leerlingen van de onderwijsinstelling. Chiel Rottier heeft hiervan een voorbeeld gegeven. Een zorginstelling in de wijk is gaan samenwerken met de onderwijsinstelling waarbij de zorginstelling ruimte bood aan een kapperszaak die werd gerund door scholieren van de kappersopleiding. De bewoners van het huis hadden daarmee een kappersvoorziening in huis en de school was hiermee structureel voorzien van stageplekken. De bewoners betaalden voor de diensten waarmee het project ook een economische betekenis had voor de wijk.

De zorginstellingen kunnen hun inbreng voor wijkontwikkeling daarmee hebben via materiële relaties en de kennisrelaties.

Welzijnsinstellingen: Welzijnsinstellingen worden door verschillende geïnterviewden genoemd als een partij met wie het samenwerken in de wijkontwikkeling kan worden versterkt. Zoals Bonne van der Kooi het formuleert: “Heel veel maatschappelijke instellingen kunnen niet investeren, maar zij zijn wel gewend om op individueel niveau te werken. Daar is een wereld mee te winnen.” Welzijnsinstellingen zijn gewend om achter de voordeur te komen. Daarmee beschikken deze instellingen over enorm veel informatie over de eerste levenssfeer van bewoners.

Met deze informatie worden de kansen om sociaal maatschappelijke verbetering in gang te zetten groter.

De welzijnsinstellingen moeten binnen de verantwoordingsystemen waarbinnen ze werken voortdurend aantonen welke bijdrage ze leveren en aan hoeveel cliënten. Intensiever samenwerken, betekent voor welzijnsinstellingen cliënten.

Het samenwerken met welzijnsinstellingen is echter niet eenvoudig. Zoals Francien de Groot het formuleert: “Welzijnsinstellingen kunnen vaak niet investeren en zitten daardoor vrijblijvend aan tafel. De verhoudingen aan de samenwerkingstafel zijn daarmee scheef.” Welzijnsinstellingen lijken daarmee op voorhand geen samenwerkingspartner. Daarbij komt dat de wijze waarop de welzijnorganisatie georganiseerd zijn niet aansluit bij de schaal van de wijk en de organisatie van de wijkontwikkeling. Welzijnsorganisatie zijn stedelijk georganiseerd. Daarmee liggen de belangen op stedelijk niveau zoals ook de verantwoordingslijnen. Wel zie je een tegenreactie vanuit de welzijnsorganisaties door werkers te binden aan een wijk. Dit zijn echter niet de mensen binnen de organisatie waarmee afspraken over de wijkontwikkeling kunnen worden gemaakt.

Welzijnsinstellingen kunnen, zoals het voorgaande laat zien, een betekenis voor de wijkontwikkeling hebben met de inbreng van expertise en informatie en leveren daarmee een bijdrage via kennisrelaties.

Godsdienstinstellingen: De meerwaarde van samenwerken met kerken en andere godsdienstinstellingen wordt, volgens Piet Breebaart en Willie de Groot, onderschat. Daar waar de waarde wel wordt gezien wordt er door de experts een hoge drempel ervaren. Hoe match je de belangen van een godsdienstige instelling met de belangen van de organisatie die de wijkontwikkeling stuurt. Ook heerst er angst voor het onbekende en om een verbinding aan te gaan met instellingen van niet Christelijke godsdiensten.

Kerkelijke instellingen is door verschillende geïnterviewden genoemd als partijen waarmee de mogelijkheid om mee samen te werken onvoldoende wordt benut. Welke bijdrage deze instellingen kunnen inbrengen voor wijkontwikkeling is in de gesprekken niet duidelijk naar voren gekomen. In het kader van deze scriptie wordt vermoed dat dit in de lijn ligt van informatie uitwisselen over de plannen en over de bezoekers en leden van de kerkelijke instelling.

Winkeliers: Winkeliers zijn bepalend voor de aantrekkelijkheid van een wijk en daarmee van belang voor de wijkontwikkeling. Verschillende geïnterviewden noemen de plaatselijke middenstand of winkeliers als partij waarmee in de wijkontwikkeling meer samengewerkt zou kunnen worden. Een tweetal geïnterviewden herinnert zich dat dit vroeger meer gebeurde. Nu kunnen winkeliers baat hebben bij het aanbieden van stageplekken aan leerlingen uit de buurt. Dit kan zijn in de winkel, maar ook in de beveiliging van een winkelcentrum. Dit levert de winkelier een grotere veiligheid en bedrijfscontinuïteit op. Zeker wanneer winkeliers overwegen vanwege de mate van overlast te vertrekken uit de wijk.

De samenwerking met winkeliers in de wijk verloopt daarmee via de kennisrelaties en via materiële relaties.

Culturele organisaties: Door enkele geïnterviewden zijn ook culturele organisaties genoemd die door hiermee samen te werken van meerwaarde kunnen zijn voor de wijkontwikkeling. Zij kunnen aan de ene kant een bijdrage leveren aan de aantrekkelijkheid van een wijk en daarmee de waardeontwikkeling van de wijk positief beïnvloeden. Volgens Willie de Goot kunnen culturele organisaties in de wijk geld verdienen. Aan de andere kant kan cultuur of kunst een brug zijn tussen de plannen van de professionals en de bewoners. Erna van Holland zet kunstenaars bewust in om met bewoners in contact te komen en te onderzoeken waaraan bewoners behoefte

hebben. Dan krijg je, volgens Erna van Holland, andere antwoorden dan wanneer je als professional bij mensen aanbelt.

De samenwerking met culturele instellingen in wijkontwikkeling is daarmee te kenschetsen als materiële- en kennisrelaties

Particulieren: Meerdere geïnterviewden hebben in dit kader ook particuliere investeerders genoemd. Vooral volgens Piet Breebaart liggen in de samenwerking met particuliere investeerders kansen om de wijkontwikkeling op gang te houden. Hij verklaart dit als volgt. Corporaties en ook gemeenten hebben in de huidige situatie onvoldoende middelen om de grootschalige renovaties te financieren terwijl er sprake is van een fysieke noodzaak is. Particulieren die een woning kopen tegen een lage prijs en hier vervolgens in investeren en ze kunnen opknappen zijn van grote meerwaarde voor de wijk. De uitstraling van de woningen en daarmee van de wijk is beter. Ook ontstaat hierdoor meer differentiatie in doelgroepen wat in veel plannen één van de doelstellingen is.

Om deze match mogelijk te maken moet er aan bestaande afspraken over de sociale huurvoorraad gesleuteld worden en ook aan de afspraken over kwaliteit. Hiertoe zijn de partijen nog niet bereid, volgens Piet Breebaart.

De inbreng die particulieren kunnen hebben in de wijkontwikkeling verloopt daarmee via materiële relaties.

Adviseurs: Met adviseurs wordt veelvuldig een samenwerking aangegaan. Het inhuren van adviseurs levert de benodigde expertise om het proces van wijkontwikkeling te kunnen sturen en inhoud te geven. Volgens Francien de Groot bieden allerlei adviseurs zich al snel aan als een wijkontwikkeling urgent wordt.

De geïnterviewde experts in de wijkontwikkeling behoren zelf tot deze groep. Zij worden ingehuurd voor hun expertise en ervaring in wijkontwikkelingsprocessen. Daar ligt ook hun belangrijkste meerwaarde. Verschillende geïnterviewden zijn van mening dat het ook hun onafhankelijke of bijna onafhankelijke positie is waardoor het mogelijk is in het proces de juiste verbindingen tussen projecten en partijen te maken.

De inbreng van adviseurs betekent vooral kennis, ervaring en expertise die voor de wijkontwikkeling kan worden ingezet via kennisrelaties.

10.3 VERBINDEN VAN ONDERNEMENDE COALITIE EN ANDERE PARTIJEN

Uit het voorgaande is de conclusie te trekken dat vooral partijen die een bijdrage kunnen leveren aan de wijkontwikkeling met ervaring, informatie, kennis en expertise oftewel via kennisrelaties deze voor wijkontwikkeling benodigde middelen kunnen leveren, het minst als potentiële samenwerking partner voor samenwerken worden gezien. Zoals in de vorige paragraaf is beschreven kunnen deze partijen ook via onderlinge samenwerking de bijdrage aan de wijkontwikkeling leveren.

Door enkele experts wordt er nadrukkelijk gestuurd op het vinden van alle partijen die gedurende het proces een van meerwaarde kunnen zijn voor de gewenste ontwikkeling. Zowel Erna van Holland als Piet Breebaart doen aan de voorkant van het proces een uitgebreide stakeholders analyse. Erna van Holland doet dit nadrukkelijk met partijen die al geïdentificeerd zijn als

(mogelijke) partner en ze doet dit redenerend vanuit de doelgroep waarop de ontwikkeling zich richt. Hierdoor komen interessante partijen naar boven. In het interview noemde ze het voorbeeld van een P&O manager van de High Tech Campus in Eindhoven. Met deze persoon zijn gesprekken aangegaan voor de ontwikkeling van Strijp S. Dit gebeurde vanuit de redenering dat kenniswerkers een belangrijke doelgroep voor de ontwikkeling zijn en dat de P&O manager over informatie beschikt over hoe kenniswerkers zouden willen wonen en leven.

Zoals eerder in deze paragraaf is beschreven, komt samenwerking tussen partijen in de eerste ring en partijen in de twee ring niet altijd even makkelijk tot stand. Volgens de geïnterviewden zullen de partijen in de eerste ring er zich op de eerste plaats bewust moeten zijn van de potentie van de samenwerking met andere partijen. Daarnaast is het op zoek gaan naar, het openstaan voor en het tonen van interesse in deze partijen essentieel. Samenwerking dient niet als noodzaak te worden gezien, maar door het tonen van interesse kunnen kansen worden ontdekt. Volgens Erna van Holland is dit niet eenvoudig omdat op voorhand niet duidelijk is wat het hebben van contact met een partij uiteindelijk kan opleveren. Dit vraagt een cultuuromslag binnen de organisatie van de partijen in de eerste ring. Of de verbinding tot stand komt is ook afhankelijk van personen. Wanneer de directeurs van twee organisatie elkaar vinden worden de verschillen tussen organisaties, bijvoorbeeld, eenvoudig geslecht.

11. CONCLUSIE PRAKTIJKONDERZOEK

WIJKONTWIKKELING ALS BIJZONDERE FORM COMPLEXE GEBIEDSONTWIKKELING

Hypothese 1: Wijkontwikkeling is een bijzondere vorm van complexe gebiedsontwikkeling gericht op de aanpak van een wijk. Hierin werken partijen samen aan het versterken van de wijk op het gebied van woonmilieu, economie, maatschappelijke participatie, leefbaarheid en veiligheid.

Een aantal geïnterviewde expert zien wijkontwikkeling als een bijzondere vorm van gebiedsontwikkeling. Dit heeft voor een aantal expert vooral te maken met de bestaande structuren, zowel sociaal als ook fysiek. Enkele experts vergelijken de wijk met een levend organisme. De wijkaanpak is daarmee gericht op het bijsturen van de groei in plaats van iets uit het niets te laten groeien.

Het gebied van de wijk is geografisch af te bakenen. De relaties die de wijk op allerlei gebied heeft met de context van de wijk zijn echter niet op het niveau van de wijk af te bakenen. Doordat veel netwerken, die van belang zijn voor de wijkontwikkeling, in de wijk samen komen is het schaalniveau van de wijk de aangewezen schaal om wijkontwikkeling te organiseren.

Voor de meeste experts, die voor deze studie zijn geïnterviewd, heeft wijkontwikkeling per definitie een integraal karakter. De integraliteit wordt door de experts op de eerste plaats uitgelegd als de verbinding tussen de fysieke en de sociale ontwikkeling van de wijk. Een aantal experts adviseert om, met de huidige economische situatie, in te zetten op sociale programma's waarmee de kansen voor fysieke programma's kunnen worden versterkt. Thema's als woonmilieu, economie, maatschappelijke participatie, leefbaarheid en veiligheid zijn niet meteen door de experts genoemd in het kader van het integrale karakter van wijkontwikkeling. Op andere momenten zijn al deze thema's wel voorbij gekomen als belangrijke onderdelen van de wijkontwikkeling.

Daarnaast heeft integraliteit voor een aantal experts ook te maken met de verbinding tussen projecten en de onderlinge afhankelijkheid van deze projecten. Voor een aantal experts is dit momenteel ook de valkuil in wijkontwikkelingen. Wanneer te veel projecten en daarmee procedures met elkaar worden verweven leidt dit tot stagnatie. Het opknippen van projecten die op zichzelf haalbaar zijn en een positieve bijdrage leveren aan de wijkontwikkeling, is daarmee effectiever.

SAMENWERKEN TEN BEHOEVE VAN ONTWIKKELING

Hypothese 2: De samenwerking tussen partijen houdt wijkontwikkeling gaande. Om tot samenwerking te komen zijn twee factoren bepalend. Allereerst dienen partijen een gedeeld belang te hebben. Daarnaast hebben partijen een aanleiding nodig voor samenwerken. Dit kan zijn de urgentie die bij een of meerder partijen wordt ervaren. Ook de mogelijke toekomstwaarde kan een aanleiding voor samenwerking zijn.

Beweging in de wijkontwikkeling ontstaat, volgens de experts, door de samenwerking tussen partijen. Dit zijn in eerste instantie de hoofdrolspelers in de wijkontwikkeling zijnde de gemeente, de corporatie en de bewoners. Beweging ontstaat er op het moment dat twee van de drie partijen gaan samenwerken.

Het vinden van een gemeenschappelijk belang in samenwerking is in wijkontwikkeling geen eenvoudige opgave. De perceptie die partijen van elkaar hebben kan de samenwerking in de weg staan. Juist het verbinden van partijen met verschillende belangen is een belangrijke taak van de experts die als procesmanager werkzaam in de wijkontwikkeling. De experts hebben verschillende manieren om de verbinding tussen partijen en hun belangen tot stand te brengen. Samenwerking wordt vergemakkelijkt als de gesprekspartners vanuit de eigen organisatie hiertoe voldoende ruimte en mandaten krijgen. Daarnaast kan samenwerking worden vergemakkelijkt wanneer de afspraken in beheersbare stappen worden gemaakt in plaats van afspraken te maken over het geheel en de lange termijn.

Specifiek voor wijkontwikkelingen is de aanleiding voor samenwerken, volgens de meeste geïnterviewde experts, vaak urgentie. Urgentie is er in de cumulatie van sociaal maatschappelijke problemen in een wijk. Urgentie is er ook door de beeldvorming die er van een wijk ontstaan is. Hierdoor ontstaat er druk van buitenaf waardoor partijen gaan samenwerken aan wijkontwikkeling. Het gebeurt, volgens de experts, zelden dat de urgentie door alle partijen tegelijkertijd ervaren wordt. Het komen tot samenwerken vraagt dan ook van partijen veel tijd, energie en overtuigingskracht. De mogelijke toekomstwaarde als aanleiding voor samenwerken wordt in wijkontwikkeling veelal geformuleerd als oplossing voor de geconstateerde problemen. Voor de samenwerking op deelgebieden en deelprojecten is de toekomstwaarde vaker leidend.

(GEBIEDS)CONCEPT ALS VERBINDEND ELEMENT

Hypothese 3: Een gemeenschappelijk beeld van de toekomst van de wijk is essentieel om het handelen van verschillende partijen richting te geven. De visie of het concept dient op de eerste plaats richtinggevend en kaderstellend te zijn. Daarnaast dient de visie een grote mate van flexibiliteit in programma en tijd te hebben zodat in de loop van het proces partijen die een niet voorziene bijdrage kunnen leveren zich kunnen identificeren met het de visie op de wijkontwikkeling.

Verschillende experts zien wijkontwikkelingen stagneren. De realisatie van grootschalige en integrale plannen is met de huidige marktomstandigheden niet meer haalbaar. Deze wijkontwikkelingen hadden, volgens een aantal experts, voornamelijk een fysieke insteek. De visies voor dergelijke wijkontwikkelingen hadden daarmee veelal het karakter van een stedenbouwkundige plan met (financieel) van elkaar afhankelijke uitvoeringsprogramma's.

De meeste experts die voor deze studie zijn geïnterviewd hebben het idee losgelaten dat op dit moment te voorspellen zou zijn wat er over vijf of tien gerealiseerd is aan plannen voor de wijk.

Een gemeenschappelijk beeld voor de toekomst, niet zijnde een stedenbouwkundig plan, is essentieel om beweging te brengen en houden in de wijkontwikkeling. Op de eerste plaats is het van belang dat de visie op de wijk tot stand komt met de partijen die slagkracht kunnen brengen in het in beweging zetten van de ontwikkeling. Hiervoor is het van belang dat de visie de bestaande kwaliteiten van een wijk verbindt met de toekomstwaarde van de wijk. Dit bepaalt de authenticiteit van de visie en daarmee de kans op realisatie.

Voor een aantal experts is het inderdaad duidelijk dat een visie richtinggevend dient te zijn voor de ontwikkelingen in de wijk. Daarnaast dient de visie dermate flexibel te zijn dat in de loop van het proces onverwachte partijen en gebeurtenissen kunnen aanhaken om de ontwikkeling te bespoedigen. Niet alle partijen en gebeurtenissen die zich aandienen zullen de gewenste bijdrage aan de ontwikkelingen geven. Met de visie moet het dan ook mogelijk zijn deze beargumenteerd af te wijzen. Met andere woorden: de visie dient naast richtinggevend en flexibel ook kaderstellend te zijn.

STRATEGIE VAN GELEIDELIJKHEID EN BENUTTEN BESTAANDE KWALITEIT

Hypothese 4: Een effectieve strategie voor wijkontwikkeling:

- integreert onvoorspelde gebeurtenissen met de gestuurde ontwikkeling;
- gaat op elk moment uit van de kwaliteit van een wijk in sociaal economisch en fysiek opzicht omdat deze de mogelijkheden voor de wijkontwikkeling en het tempo van deze wijkontwikkeling bepaalt;
- is erop gericht om met een zorgvuldige programmering van activiteiten en samenwerking in de beheersbare stappen de ontwikkeling positief te beïnvloeden. Daarbij wordt uitgegaan van de fase van ontwikkeling waarin de wijk zich bevindt.

Enkele experts zien een duidelijke relatie tussen de dynamiek van de wijk op een bepaald moment en de investeringsbereidheid van partijen in de wijk. Enkele experts maken gedurende het proces periodiek een spreekwoordelijke foto van de wijk. Aan de hand hiervan wordt de koers voor de volgende fase als ook het uitvoeringsprogramma bepaald.

Een effectieve strategie voor wijkontwikkeling maakt, volgens een aantal experts, gebruik van de kwaliteiten die in de wijk aanwezig zijn. Dit kan zijn het ondernemerschap van de mensen in een wijk, maar ook de fysieke kwaliteit. De kwaliteit van een wijk op een gegeven moment is bepalend voor het tempo van de ontwikkelingen. Met een toegenomen dynamiek en reuring in een wijk verandert het imago van een wijk en ontstaat er een klimaat waarbij partijen van binnen en van buiten de wijk willen aanhaken.

De sociale kwaliteit wordt door de experts uitgelegd als de het ondernemerschap van de bewoners en de mogelijkheden die bewoners hebben om hun positie te verbeteren. De fysieke kwaliteit is voor de experts de gebouwde omgeving met de bestaande stedenbouwkundige structuur en de bestaande gebouwen in de wijk.

Op beide vlakken zijn er krachten aanwezig in de wijk die ingezet kunnen worden voor de wijkontwikkeling. Dit wordt door de meeste experts ook zo gezien. De wijze waarop hier mee om wordt gegaan verschilt. Enkele experts richten zich op het faciliteren van initiatieven, vooral op het sociale vlak. Er zijn verschillende voorbeelden van het bieden van ruimte aan startende ondernemers in de buurt. Deze ruimtes zijn vaak vrijgemaakt voor de fysieke ontwikkeling.

Voor andere experts zijn deze krachten, waarvan niet precies voorspeld kan worden tot welke initiatieven die leidt, bewust onderdeel van de gekozen strategie. Deze experts zijn voortdurend bezig met het vinden van initiatieven en deze met elkaar en met de wijkontwikkeling te verbinden. In deze strategieën worden gestuurd op een geleidelijke waardecreatie. Deze ontstaat door dynamiek van initiatieven te creëren waarmee de aantrekkelijkheid van de wijk ook voor partijen van buiten de wijk wordt vergroot. Er ontstaat met andere woorden reuring. Veelal is dit in de eerste plaats niet een fysieke ontwikkeling, maar zijn het verbindingen die tussen bewoners ontstaan en zijn het bewoners met een initiatief.

Hierbij maken vooral Willie de Groot en Erna van Holland de kanttekening, dat het werken volgens de strategie van de geleidelijke waardecreatie vraagt om een culturomslag bij organisaties die nu vaak leidend zijn in de wijkontwikkeling. Een dergelijke strategie is immers niet projectmatig te plannen, terwijl de verantwoordingsstructuur van organisaties, dat wel is.

MEERWAARDE VAN SAMENWERKEN TUSSEN DE ONDERNEMENDE COALITIE EN ANDERE PARTIJEN

Hypothese 5: Samenwerking tussen partijen is noodzakelijk omdat één enkele partij niet over alle middelen beschikt die noodzakelijk zijn om wijkontwikkeling te starten of op gang te houden. Daarbij worden niet alle potentiële partners herkend. Partijen hebben een witte vlek voor partijen die niet dezelfde werkelijkheid delen op het gebied van organisatie en verantwoordingsstructuur.

De geïnterviewde experts herkennen de noodzaak voor samenwerken. Een aantal stellen dat, juist wanneer partijen minder middelen ter beschikking hebben om de gewenste ontwikkelingen op gang te brengen, het samenwerken kansen biedt.

De hoofdrolspelers zijn, volgens de experts, de gemeenten, de corporaties en de bewoners. Eén van deze partijen neemt, in het algemeen, het initiatief tot samenwerken ten behoeve van wijkontwikkeling. Dit is de ondernemende coalitie.

Voor de experts zijn er verschillende partijen waarvan ze vermoeden of weten dat samenwerken met deze partij meerwaarde zou kunnen hebben voor de wijkontwikkeling, maar waarmee de samenwerking niet daadwerkelijk of zelden wordt aangegaan. Genoemde partijen zijn: onderwijsinstellingen, godsdienstinstellingen, culturele organisaties, welzijnsinstellingen, zorginstellingen en winkels. De experts dragen hiervoor verschillende redenen aan. Deze kunnen worden samengevat als onbekendheid met elkaar en organisatie- en verantwoordingsstructuren die niet matchen.

Er zijn in deze studie vier type relaties worden onderscheiden: materiële relaties, planningsrelaties, kennisrelaties en draagvlakrelaties. De hiervoor beschreven partijen zouden vooral via kennisrelaties de voor ontwikkeling benodigde middelen informatie en expertise kunnen inbrengen.

12. CONCLUSIE ONVOORSPELBAARHEID ALS KANS VOOR DE NEDERLANDSE WIJKONTWIKKELING

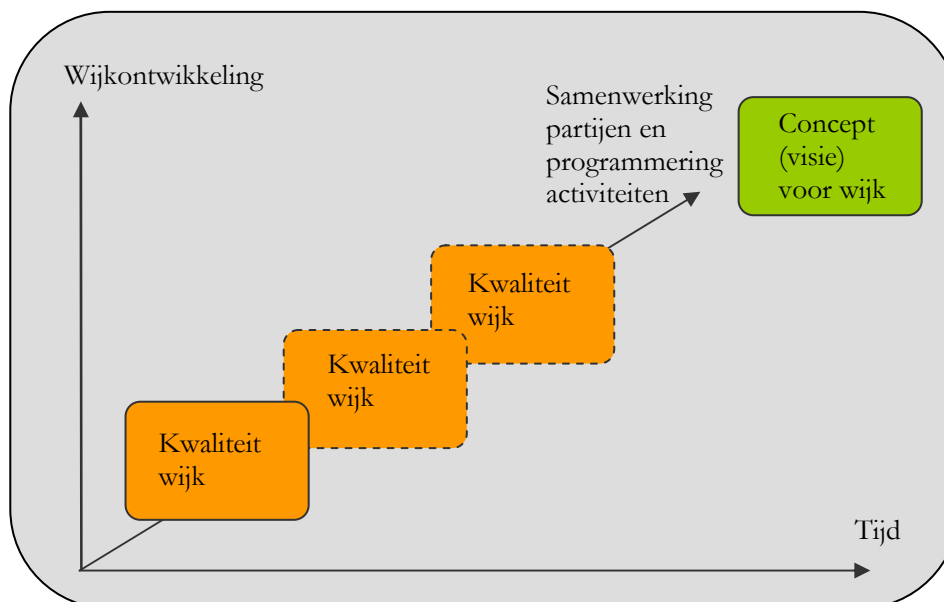
In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de onderzoeksvragen die leidend zijn geweest in deze studie. Tevens worden er in dit hoofdstuk een aantal aanbevelingen gedaan voor de praktijk van de wijkontwikkeling en voor verder onderzoek.

De onderzoeksvragen, zoals deze geformuleerd zijn in hoofdstuk twee, zijn:

1. Hoe is wijkontwikkeling te definiëren?
2. Hoe is onvoorspelbaarheid in relatie tot wijkontwikkeling te duiden en hoe verhoudt zich dit tot ontwikkeling?
3. Hoe komen partijen tot samenwerking waarmee ontwikkeling kan worden gegenereerd? Welke factoren zijn hierin bepalend?
4. Welke kenmerken heeft een visie waarmee richting gegeven kan worden aan de samenwerking tussen partijen bij ontwikkelingen met een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid?
5. Wat zijn kenmerken van een effectieve strategie in gebiedsontwikkeling met een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid?

In de literatuur is gezocht naar informatie en theorieën die richting kunnen geven aan de beantwoording van de onderzoeksvragen. Dit heeft geresulteerd in het theoretisch kader van deze studie. Dit is verbeeld en samengevat in de volgende figuur. Hierna volgen de belangrijkste conclusies van deze studie.

***Figuur 5:** Wijkontwikkeling gestuurd richting concept door de samenwerking tussen partijen, de programmering van activiteiten en gebruikmakend van de kwaliteiten van de wijk op een bepaald moment*



WIJKONTWIKKELING ALS BIJZONDERE FORM COMPLEXE GEBIEDSONTWIKKELING

De afgelopen twintig jaar is de vitalisering van ‘de wijk’ onderwerp van beleid geweest op zowel nationaal als stedelijk niveau. Hierbij is de aandacht verschoven van een fysieke herstructurering van de woningvoorraad naar een integrale aanpak met als belangrijkste thema’s: leefbaarheid, veiligheid, wonen, onderwijs, werk en inkomen. In de aanpak is er verschuiving geweest van een top-down benadering naar een benadering waarbij de ontwikkeling van individuen wordt verknoopt met de doelstellingen op de schaal van de wijk of stad.

De beleidsaandacht voor de vitalisering van wijken is daarmee de afgelopen decennia structureel geweest. De keuzes voor de beleidsthema’s en de wijze van aanpak worden echter beïnvloed door de maatschappelijke context.

In deze studie is wijkontwikkeling gezien als een bijzondere vorm van stedelijke gebiedsontwikkeling. Deze richt zich niet alleen op de ontwikkeling van een (ver) nieuw stedelijke gebied, maar richt zich ook op de sociaal economische ontwikkeling van de wijk en haar bewoners.

Als gevolg van de crisis op de woningmarkt stagneren de fysieke projecten in de wijken. Ook wordt er van overheidswege bezuinigd op sociaal maatschappelijk programma’s. De uitdaging van het werken aan wijkontwikkeling is momenteel om de integrale benadering vast te houden. Fysieke en sociaal economische programma’s kunnen elkaar versterken als ze in elkaars verlengde liggen. De sociaal maatschappelijke investeringen zijn financieel gezien minder omvangrijk. Daarnaast is het voor sociaal economische ontwikkeling mogelijk de potentie van de bewoners en ondernemers in te zetten. Deze is minder afhankelijk van marktomstandigheden. De structuren van de belangrijkste partijen in de wijkontwikkeling zijnde bewoners, gemeenten en corporaties zijn hier onvoldoende op ingericht. Wanneer fysiek en sociaal bij verschillende organisatie onderdelen zijn ondergebracht is het verbinden van sociale en fysieke programma’s een ingewikkelde opgave.

ONVOORSPELBAARHEID INHERENT AAN WIJKONTWIKKELING

Het verloop en de voortgang van de wijkontwikkeling in verschillende wijken in Nederland lijkt onvoorspelbaar geworden. Met de economische crisis en de crisis op de woningmarkt staat de afzetbaarheid van (ver)nieuw(d) vastgoed onder druk en nemen de investeringsmogelijkheden van partijen voor de fysieke vernieuwing of verbetering van de wijken af. Daarnaast vallen de subsidies voor sociaal economische programma’s weg door bezuinigingen bij de overheid. Partijen zullen zich moeten bezinnen op de rol die ze kunnen nemen in de samenwerking met andere partijen in de wijkontwikkeling.

Deze studie maakt duidelijk dat de onvoorspelbaarheid in wijkontwikkeling niet enkel te wijten is aan de veranderende economische omstandigheden, maar kenmerkend is voor complexe gebiedsontwikkelingen en daarmee ook voor wijkontwikkeling.

Op de eerste plaats wordt de onvoorspelbaarheid veroorzaakt door de hoge mate van integraliteit in wijkontwikkeling. In het proces van wijkontwikkeling is een grote hoeveelheid (beleid)sectoren en facetten van beleid betrokken als ook de bestaande fysieke en sociale structuren. Het aantal betrokken actoren met ieder hun eigen specifieke belangen is daarmee groot. De grootte van de wijk is hierin nauwelijks van invloed.

Naast integraliteit heeft de onvoorspelbaarheid in wijkontwikkeling te maken met de beïnvloeding door ontwikkelingen in de context van de processen in de wijk. Wijkontwikkeling beslaat altijd

een langere periode. 10-15 jaar is geen uitzondering. In zo'n periode veranderen bijvoorbeeld de marktomstandigheden, de politieke kleur in een gemeente, de regelgeving en het beleid. Al deze veranderingen hebben invloed op het verloop van de projecten en activiteiten die onderdeel zijn van het proces van wijkontwikkeling.

Het gebied voor de wijkontwikkeling is niet daadwerkelijk te begrenzen. Vanuit de wijk zijn er allerlei sociale, fysieke en economische relaties met de omgeving van de wijk. De wijk kan worden vergeleken met een open weefsel. Wel kan het effectief zijn projecten en processen juist op het schaalniveau van de wijk te organiseren omdat in de wijk allerlei netwerken samenkomen en deze (fysieke) knooppunten vormen in de wijk. Daarnaast is het juist op het schaalniveau van de wijk mogelijk projecten gericht op de emancipatie van individuen in de wijk te verbinden met de doelstellingen voor de wijk en de stad.

Onvoorspelbaarheid zoals dat hiervoor is beschreven zijn gebeurtenissen of ontwikkelingen waarvoor geen kenbare oorzaak aan te wijzen is en waar partijen niet bewust op aangestuurd hebben. Deze studie laat zien dat ontwikkeling wordt gegenereerd uit de combinatie van aan de ene kant gevolgen die een duidelijke en kenbare oorzaak hebben en aan de andere kant gevolgen die bij toeval tot stand zijn gekomen en door de betrokken actoren niet konden worden voorspeld. Wanneer partijen onvoorspelbaarheid niet als bedreiging, maar als kans gaan zien, kan wijkontwikkeling gaande gehouden worden. Dit is niet enkel theorie. Ook in de praktijk erkennen partijen het voorgaande en wordt een zekere mate van onvoorspelbaarheid geïntegreerd in de visie en strategie voor wijkontwikkeling. Voorbeelden die in deze studie door de geïnterviewden worden aangehaald laten zien dat het integreren van onvoorspelde gebeurtenissen in het proces ook daadwerkelijk een kans kan betekenen. Voor deze studie zijn tien experts in de wijkontwikkeling geïnterviewd. Slechts drie van de tien geïnterviewden zijn zich hier ook bewust van en sturen hierop. Onvoorspelbaarheid integreren in de visie en strategie vraagt bij veel organisaties in de wijkontwikkeling nog om een cultuuromslag. De organisatie van partijen is ingericht op verantwoordingslijnen die veelal een projectmatige fasering volgen. Wanneer onvoorspelbaarheid wordt geïntegreerd in de visie en strategie volgt het proces deze fasen niet vanzelfsprekend en zijn de resultaten die bij de verschillende fasen worden verwacht niet precies te voorspellen.

FACTOREN BEPALEND VOOR SAMENWERKING IN WIJKONTWIKKELING

Om een wijkontwikkeling in beweging te brengen is het noodzakelijk dat er bij tenminste twee partijen hiervoor een aanleiding wordt ervaren. In de wijkontwikkeling zijn dat veelal de gemeente, de bewoners, de corporatie en mogelijke particuliere ontwikkelaars. De meest voorkomende aanleiding om wijkontwikkeling in gang te willen brengen zijn urgentie en/ of zicht op een mogelijke waardeontwikkeling. Urgentie voor wijkontwikkeling heeft veelal te maken met een opeenstapeling van sociaal maatschappelijke problemen in de wijk, het imago dat de wijk naar aanleiding hiervan heeft en de kwaliteit van de woningen en de woonomgeving.

Het meest kansrijk is samenwerking, georganiseerd vanuit een gemeenschappelijk belang, waarin zowel urgentie, macht en legitimiteit vertegenwoordigd zijn door partijen. Urgentie wordt door partijen ervaren ten aanzien van een bepaalde ontwikkeling zoals de beleving van een probleem of de bedrijfscontinuïteit. Macht hebben die partijen die beschikken over (vastgoed) eigendommen en financiën die van belang zijn in de mogelijke samenwerking. Legitimiteit kan vooral door de overheid met regelgeving en vergunningen gegeven worden aan een bepaalde ontwikkelingen.

Doordat een enkele partij niet over alle voor de wijkontwikkeling genodigde middelen beschikt is samenwerking tussen partijen noodzakelijk. Dit geldt voor de samenwerking die in eerste instantie binnen een coalitie ontstaat als ook de samenwerking die vanuit de coalitie met andere partijen

wordt aangegaan. Het gaat daarbij niet alleen om de middelen (vastgoed)eigendom en financiën. Ook tijd, informatie, expertise, toewijding en legitimiteit zijn van belang voor wijkontwikkeling.

Samenwerking komt in wijkontwikkeling veelal niet eenvoudig tot stand. Veel partijen en daarmee ook actoren hebben een beperkt en vereenvoudigd beeld van de werkelijkheid waarbinnen ze opereren. Ze houden grip op deze werkelijkheid met duidelijke en hiërarchische procedures. Actoren die deze zelfde werkelijkheid en structuren delen worden herkend. Partijen buiten deze werkelijkheid worden door deze partijen veelal gemist als potentiële partner om mee samen te werken.

Daarnaast wordt samenwerking veelal bemoeilijkt door de perceptie en vooroordelen die partijen van elkaar hebben en wordt een eerste stap naar samenwerking niet gemaakt.

Het komen tot samenwerking in de wijkontwikkeling kan worden vergemakkelijkt door de samenwerking te organiseren op het vlak waar de doelstellingen van partijen elkaar overlappen. De samenwerking dient niet te worden bemoeilijkt door afspraken over de resultaten van de gehele ontwikkeling vast te leggen en hierin de verantwoordelijkheden te verdelen. In tijden waarin het economisch minder gaat kunnen partijen de daarbij behorende risico's niet meer dragen.

Daarnaast komt samenwerking makkelijker tot stand door deze te organiseren in beheersbare en overzichtelijke eenheden welke op zichzelf voor partijen een gewenste meerwaarde hebben. De tijd van grootschalige en integrale plannen heeft daarmee plaats gemaakt voor gemeenschappelijke doelen en beperkt de samenwerking zich tot het vlak waarop de doelen van partijen elkaar overlappen.

Uit het praktijkgedeelte van deze studie blijkt dat de vooral partijen die met kennis, informatie en expertise bij kunnen dragen aan wijkontwikkeling door de ondernemende coalitie niet daadwerkelijk worden gezien als mogelijke samenwerkingspartner. Enkele expert maken in hun praktijkervaring wel nadrukkelijk een verbinding met deze partijen. Op voorhand is niet altijd duidelijk welke bijdrage partijen kunnen hebben in de desbetreffende ontwikkeling. Desondanks kan samenwerking tot stand komen door het opzoeken en open te staan voor mogelijke samenwerking.

KENMERKEN (GEBIEDS)CONCEPT ALS VERBINDEND ELEMENT IN SAMENWERKING WIJKONTWIKKELING

Tot voor kort was de visie op een wijk veelal als eindplan gedefinieerd met duidelijke programma's en plannen. Deze plannen waren sterk fysiek georiënteerd. Ook wanneer sociale programma's onderdeel waren, werden deze vertaald naar de waardeontwikkeling van het vastgoed. Een stedenbouwkundig plan als visie was geen uitzondering. De plannen zijn grootschalig en integraal. Hierbij was er een grote financiële afhankelijkheid tussen de verschillende planonderdelen welke grotendeel opgehangen waren aan de verdienmogelijkheden op woningen en kantoren. Met de economische crisis en de crisis op de woningmarkt is het niet meer mogelijk om de haalbaarheid van de plannen te voorspellen en partijen hebben in de praktijk dit idee losgelaten. De zakelijke risico's van dergelijke plannen worden niet overzien. Dit weerhoudt partijen ervan om tot handelen over te gaan. Met andere woorden de slagkracht in de wijkontwikkeling is weggeëbd.

Een conceptueel kader of gebiedsconcept in plaats van een 'blauwdrukplan' lijkt passender bij het complexe en langdurige proces van gebiedsontwikkeling zoals wijkontwikkeling. Deze studie laat zien dat hoewel een dergelijk kader voor elke ontwikkeling verschillend ingevuld en vormgegeven zal worden, er wel een aantal kenmerken te benoemen is voor een conceptueel kader aan de hand waarvan partijen wijkontwikkeling in gang kunnen en willen brengen.

Allereerst is het van belang het gebiedsconcept tot stand te brengen met die partijen die in de samenwerking nodig zijn om daadwerkelijk slagkracht in de ontwikkeling te brengen. Afhankelijk van stakeholders analyse zijn deze te bepalen. In elk geval dienen de betrokken partijen macht, kracht cq urgentie en legitimiteit in het gebied te vertegenwoordigen. Macht zijn die partijen met de eigendommen in het gebied en of de financiën. Kracht zijn die partijen met voldoende visie en overtuigingskracht. In wijkontwikkeling betreft dit vaak de partijen die de noodzaak voor veranderingen in de wijk het meest ervaren. Legitimiteit zijn die partijen die vanuit regelgeving en het beleid de ontwikkelingen mogelijk kunnen maken. Wanneer één van deze stakeholders typen ontbreekt, zal slagkracht in de ontwikkeling niet tot stand worden gebracht. Met een dergelijke werkwijze ontstaat er committent bij partijen. Deze willen zich actief aan het gebiedsconcept verbinden. Dit is wezenlijk anders dan het streven naar draagvlak bij partijen voor een gebiedsconcept. Dit kan immers passief zijn.

Daarnaast is de inrichting van het proces van totstandkoming van belang. Deze start bij een goede analyse van de bestaande of kwaliteiten in een gebied. Dit kunnen zowel fysieke, sociale en markttechnische kwaliteiten zijn. Vervolgens volgt de diagnose van de informatie uit de analyse en wordt er in de diepte het ontstaan van deze kwaliteiten nagaan. Met inspiratie vanuit verschillende disciplines en voorbeelden van andere wijkontwikkelingen kan vervolgens het gebiedsconcept worden opgesteld. Hierna kan worden overgegaan tot het vaststellen van de benodigde interventies. In de praktijk van de wijkontwikkeling van de afgelopen periode zijn in veel wijkontwikkelingen de benodigde interventies geformuleerd als oplossingen voor de problemen die uit de analyse naar voren kwamen. Ook zijn partijen veelal vervallen in gebruikelijke oplossingen voor de geconstateerde problemen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het dogma van meer differentiatie van woningen wat moet leiden tot meer differentiatie in bevolkingsgroepen en een grotere leefbaarheid en een vermindering van sociale problemen van de bewoners. Andere woningen is niet altijd de oplossing.

Een gebiedsconcept dient een conceptueel kader te geven voor de partijen die met elkaar willen samenwerken. Partijen moeten zich langdurig aan het concept willen en kunnen verbinden. Dit betekent dat het concept meer dient te zijn dan een optelsom van de waarden van de verschillende partijen. Het is eerder een nieuwe identiteit waaraan de partijen zich met elk hun eigen waarden aan kunnen verbinden. Dit is mogelijk door de ontwikkelingsrichting te bepalen met de bestaande kwaliteiten van een gebied als vertrekpunt en deze te verbinden met de toekomstwaarde van de wijk. Dit geeft een stabiele basis voor partijen om met elkaar langdurig aan de wijkontwikkeling te werken. Wel is het daarbij van belang dat het gebiedsconcept ook een bepaalde mate van flexibiliteit heeft waardoor in het verloop van het proces nieuwe partijen in de samenwerking kunnen aanhaken en nog niet voorspelde gebeurtenissen die een positieve bijdrage aan de ontwikkeling kunnen geven, in te passen zijn. Daarnaast dient het mogelijk te zijn om met het gebiedsconcept initiatieven en partijen die de ontwikkeling zullen stagneren onderbouwd af te wijzen.

Er zijn in de praktijk verschillende vormen waarin een gebiedsconcept kan worden gegoten. Voorbeelden zijn een boekwerk, een brandsheet of een vlekkenkaart. Afhankelijk van de inhoud en doelgroepen zal de best passende vorm per wijkontwikkeling verschillend zijn. Wel is een vaste vorm en een kaartbeeld van belang omdat de wijkontwikkeling verloopt over een langere periode en personen die hieraan werken zullen wijzigen.

KENMERKEN STRATEGIE VAN GELEIDELIJKHEID EN BENUTTEN BESTAANDE KWALITEIT

Deze studie schetst de kenmerken van een effectieve strategie voor complexe wijkontwikkelingen met een zekere mate van onvoorspelbaarheid.

In deze studie is duidelijk geworden dat het proces richting de visie niet in één keer is te overzien. Ook het verloop van het proces is niet op voorhand te voorspellen. Hiervoor heeft het proces van wijkontwikkeling een te hoge mate van complexiteit. Dit betekent dat de strategie niet zozeer een vastomlijnd stappenplan is van uitvoering van plandelen, maar veel meer een voortdurend proces is. Met de visie als richtingwijzer wordt voortdurend geschakeld tussen de mogelijkheden en kansen voor ontwikkeling op een bepaald moment en de te ondernemen activiteiten en de partijen waarmee kan worden samengewerkt.

Wanneer de strategie wordt bepaald of bijgesteld is het van belang te bepalen wat op dat moment de kwaliteit en de dynamiek van de wijk is. In het theoretisch kader van deze studie is verondersteld dat er voor de wijk verschillende stadia van ontwikkeling te onderscheiden zouden zijn en dat deze een relatie hebben met de investeringsbereidheid van partijen. Het onderscheiden van ontwikkelstadia is niet gebleken uit het praktijkgedeelte van het onderzoek. De veronderstelling dat er relatie is tussen de kwaliteit en dynamiek in een wijk en de investeringsbereidheid van partijen is wel bevestigd met het praktijkonderzoek. De waarde hiervan wordt door partijen verschillend beoordeeld.

Voortdurend uitgaan van de sociale, fysieke en economische kwaliteiten van een wijk op een bepaald moment is in essentie kenmerkend voor een geleidelijke strategie. In beheersbare en overzichtelijke stappen kan in de samenwerking tussen partijen stappen in de richting van de visie worden gemaakt. De sociale, fysieke en economische kwaliteit en structuren zijn bepalend voor het tempo dat in de wijkontwikkeling gemaakt kan worden. Zoals hiervoor is geschetst heeft de bestaande kwaliteit en structuur een relatie met de investeringsbereidheid van partijen. Daarnaast zijn de bestaande kwaliteiten en structuren bepalend voor de stappen die gemaakt kunnen worden in de wijkontwikkeling. Een achterstandwijk wordt niet in korte tijd een gewilde wijk met hoge sociaal en economische dynamiek. De geleidelijke strategie gaat uit van datgene wat er is en wil dat laten groeien. In veel wijken zullen de bestaande kwaliteiten in eerste instantie worden ingezet om de sociale kwaliteit en het imago van de wijk te versterken voordat de wijk een ontwikkelingsfase bereikt die ook interessant is voor partijen van buiten de wijk om er te investeren of er zich te vestigen. Een dergelijke strategie is wezenlijk verschillend van een strategie gericht op de realisatie van nieuwe woningen voor hogere inkomensgroepen die hiermee worden verleid om zich in de wijk te vestigen.

Deze strategie vraagt in plaats van een projectmatige planning om een zorgvuldige programmering van activiteiten en samenwerking. Hierbij wordt voortdurend gestuurd op de dynamiek en de waardeontwikkeling die op een bepaald moment kansrijk is en waarop partijen willen samenwerken. Het handelen binnen deze strategie gaat om: het opzoeken van gebeurtenissen en partijen, interesse tonen in partijen en gebeurtenissen, het faciliteren van initiatieven en ondernemerschap, het verbinden van initiatieven en partijen. Daarbij is het van belang dat partijen er zich voortdurend van bewust zijn dat de uitkomsten van handelen niet altijd te voorspellen zijn, maar dat zonder handelen kansen zeker gemist worden. De dynamiek heeft op zichzelf al een meerwaarde in het vergroten van de aantrekkelijkheid van de wijk. Dit sluit echter niet uit dat de zakelijke afspraken tussen partijen gemaakt kunnen worden op uitkomsten die wel met elkaar zijn te bepalen.

AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

Er is een aantal thema's dat in deze studie onvoldoende aan bod is gekomen, maar wel interessant is in het kader van de onderzoeksvragen van deze studie. Deze thema's zijn hier kort samengevat en inspireren anderen mogelijk tot verder onderzoek:

1. De waarde van het bewust afstemmen van de strategie voor wijkontwikkeling op de ontwikkelingsfase waarin de wijk zich bevindt is niet duidelijk naar voren gekomen uit het praktijk gedeelte van deze studie.
2. Deze studie biedt inzicht in de effectieve strategieën voor wijkontwikkeling met een bepaalde mate van onzekerheid. Praktische handvatten hiervoor zijn echter niet duidelijk uit deze studie naar voren gekomen.
3. Het kiezen voor een meer geleidelijke strategie in de wijkontwikkeling waarin de nadruk meer ligt op de sociaal economische kant van de ontwikkeling vraagt om een cultuuromslag binnen de organisaties van de hoofdrolspelers. De organisatie en verantwoordingsstructuren matchen veelal nog onvoldoende om voor een geleidelijke strategie te kiezen. De inbedding van geleidelijke strategieën in de organisatie van de hoofdrolspelers is een interessant thema voor verdere studie.
4. De belangrijkste kenmerken van een visie voor een wijkontwikkeling met een bepaalde mate van onvoorspelbaarheid zijn in deze studie geschetst in het kader van de samenwerking tussen partijen. De juridische kant van de samenwerking is hierin onderbelicht gebleven.

LITERATUUR

- Arts, G.J., Beernink, A., Beijer, P. en Buys, A. (2004) *Natuurlijke wijkvernieuwing. Een proces van meebewegen*. Rotterdam: KEI
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de en Van der Meer-Middelburg, A.G.E. (2007) *Basisboek Interviewen, Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv
- Baarda, D.B., en Goede, M.P.M. de, en Teunissen, J. (2001), *Schema's uit: 'Basisboek kwalitatief onderzoek'*. Leiden: Stenfert Kroese. Tweede geheel herziene druk.
- Daamen, T. (2010) *Strategie als kracht: naar effectieve strategieën voor stedelijke ontwikkelingsprojecten: de casus Stadshavens Rotterdam*. Delft: IOS Press
- Deloitte Real Estate Advisory (2008) *Alleen ga sneller, samen kom je verder, de toekomst van publiek-private samenwerking bij gebiedsontwikkeling, vijf gebiedsontwikkelingen*. Publicatie van Deloitte, AM, DLG, BNG, VRM, Bouwfonds, Vromraad en TU Delft
- Deloitte Real Estate Advisory (2010) *Schuivende panelen: verschuivende verhoudingen in de Nederlandse gebiedsontwikkeling*.
- Engbersen, G. (2009) *De adoptie van wijken, hoofdstuk 12 in: Engbersen, G. Fatale remedies, over onbedoelde gevolgen van beleid en kennis, p.p. 193-203*. Amsterdam: Pallas Publications-Amsterdam University Press.
- Fisher, S. Ludin, J., Williams, S., Abdi, D.I., Smith, R. (2000) *Working with Conflict, Skills and Strategies for action*. London UK: Zed Books
- Franke, S. en Hospers, G.J. (2009) *De levende stad, Over de hedendaagse betekenis van Jane Jacobs*. Amsterdam: Uitgeverij SUN en auteurs/ Transcity
- Gilmore, J.H. en Pinell, B.J. (2008) *Authenticiteit, het nieuwe zakelijke imperatief (Wat consumenten echt willen)*. Hoofdstuk 1, p.p. 5-12 in *Academic Service*
- Kam, G. de (2008). *N15 Wijken van Waarde, Naar een waardegeoriënteerde wijkaanpak*. KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing. Rotterdam. Essay, pp. 1-25
- Mitchell, R.K., Agle, B.R., Woods, D.J. (1997) *Towards a theory of stakeholder identification, defining the principle of who en what really counts*, uit: *Academy of Management Review* 22 (4)
- Mulder, K. (2006) *Wijken van waarde, Zoektocht naar een duurzame gebiedsexploitatie*. Noord-Brabant: Futura
- Oosterling, H. (2009) *Woorden als daden, Rotterdam Vakmastad/ Skillcity 2007-2009*. Heijningen: Jap Sam Books
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2009) *De wijk nemen, Een subtiel samenspel van burgers, maatschappelijke organisaties en overheid*. Amsterdam: Uitgeverij SWP

Rompelberg, (Ir. L.F.M en Hesp, Ir. M.A.S. (2008) Financiële regie bij gebiedsontwikkeling. Fakton bv

Saris, J., Dommelen van, S., Metze, T. (2008) Nieuwe ideeën voor oude gebouwen, Creatieve economie en stedelijke ontwikkeling. Rotterdam: NAI Uitgevers

Van Straten, G., The Maverick, W. Waardeontwikkeling en creatieve economie
Baptiste Benraad, J. en Van Dommelen, S., Genetische modificatie van de stad: DNA & identiteit

Saris, J. Nieuwe verbindingen maken het creatief DNA: proces en coalitievorming

Tellinga, J. (2004) De Grote Verbouwing, Verandering van de naoorlogse woonwijken. Rotterdam: Uitgeverij 010

Teisman, G. (2007) Publiek management op de grens van chaos en orde, Over leidinggeven en organiseren in complexiteit. Den Haag: Sdu Uitgevers bv

Van Dale (1988). Utrecht/ Antwerpen

't Verlaat, Dr. J. (2008) Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen. Rotterdam: IVA Groep

Wolting, B. (2008) PPS en gebiedsontwikkeling. Den Haag: Sdu Uitgevers bv

INTERNET

Bijsterveld, K. (2010) Rondetafelgesprek Stedelijke vernieuwing 2010 en verder, Never waste a good crisis. Uit: KEI-A5 nr 30. www.kei-centrum.nl

Daalhuizen, E. (2011) www.fakton.nl

Dam, M. van (2010) Think tomorrow, act today. www.mastercitydeveloper.nl

Theijse, W. (2010) www.roAg.nl

Winkels, R. (2010) In stenen of in mensen. Slim investeren in stedelijke vernieuwing. www.mastercitydeveloper.nl