

Thesis Master City Developer  
mr. M.E.J. (Marcel) Meulen

Marktcontrain investeren in de  
binnenstedelijke herstructurering



## Inhoudsopgave

01	INLEIDING	1
01.01	Aanleiding	1
01.02	Doel- en vraagstelling	3
01.03	Aanpak onderzoek en structuur scriptie	4
02	THEORETISCH KADER	5
02.01	Markcontrair investeren	5
02.02	Binnenstedelijke herstructurering	7
02.03	(Be-)lonend	17
02.04	Proces	24
02.05	Actoren	25
02.06	Recapitulatie theoretisch deel	30
03	PRAKTIJK KADER	33
03.01	<i>Casus: Heerlerheide nieuwe stijl - Heerlen</i>	33
03.01.01	Inhoud van de casus	34
03.01.02	Confrontatie / analyse met theoretisch kader	39
03.01.03	Conclusies	46
03.02	<i>Casus: Centrumontwikkeling Santrijn – Oosterhout</i>	48
03.02.01	Inhoud van de casus	49
03.02.02	Confrontatie / analyse met theoretisch kader	53
03.02.03	Conclusies	56
03.03	<i>Casus: Wittevrouwenveld, een nieuw hart – Maastricht</i>	58
03.03.01	Inhoud van de casus	58
03.03.02	Confrontatie / analyse met theoretisch kader	60
03.03.03	Conclusies	65
04	EINDCONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	69
04.01	Eindconclusies	69
04.02	Aanbevelingen	75
05	DISCUSSIEPARTNERS, LITERATUURLIJST EN VERWIJZINGEN	77
06	BIJLAGEN	86



# Dank aan

dr. Jan van der Meer voor zijn motiverende, analytische en constructieve begeleiding  
mijn werkgever Brink Groep voor het mogelijk maken van deze studie



# Wat

Thesis

*'Marktcontrair investeren in de binnenstedelijke herstructurering'*

**Master City Developer**

Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam en Technische Universiteit Delft

# Waarom

Vanuit de context van de studie Master City Developer en de actuele politieke en maatschappelijke discussies over binnenstedelijke herstructurering (56-40 wijkenaanpak) een bijdrage leveren aan de discussie over marktcontrair investeren in de binnenstedelijke herstructurering.

# Wie

Begeleider en eerste lezer :

dr. Jan van der Meer,  
Department of Regional, Port and Transport  
Economics  
Erasmus University Rotterdam

Tweede lezer :

prof. dr. Leo van den Berg,  
Department of Regional, Port and Transport  
Economics  
Erasmus University Rotterdam

Auteur :

mr. Marcel Meulen,  
Brink Groep

# Wanneer

juli 2007





## **01**

## **INLEIDING**

### **01.01 Aanleiding**

De Europese en dus ook de Nederlandse steden wijzigen. Afstanden worden als gevolg van technologische ontwikkelingen (hoge snelheidslijnen en straaltijdperk) anders ervaren en bedrijvigheid wordt minder locatiegebonden. In goed Nederlands 'more footloose'. De economische centra zijn mondiaal verschoven. In veel Nederlandse steden hebben we nog de restanten van het industriële en agrarische tijdperk. De traditionele industriële werkgelegenheid in Nederland is nog maar een fractie van de totale werkgelegenheid. Steden vechten voor urbanisatie en het binnenhalen en binnenhouden van kennisintensieve economieën. Veel Nederlandse steden zijn in transitie. Oude havengebieden en industriële gebieden zijn op zoek naar nieuwe identiteit en nieuwe economische diversiteit. Steden en stedelijke netwerken hebben voor de stedelijke gebiedsontwikkeling hiermee de organische uitdaging om een nieuw (tijdelijk) evenwicht te vinden tussen ruimtelijke kwaliteit, de marktkwaliteit en de middelen. De ideale uitgebalanceerde steden(netwerken) van dit nieuwe tijdperk kenmerken zich door evenwicht tussen economie, leefomgeving en bereikbaarheid van en in de steden. Dit vraagt een meer marktgestuurde benadering en een meer ondernemende overheid met partners. Bouwstenen als Leefbaarheid, Welvaart, Duurzaamheid, Zorg en Sociale gelijkheid worden de nieuwe funderingen voor de steden.

Dit vraagt wijzigende attitudes en acties van de huidige actoren in de stedelijke ontwikkeling en het stedelijk beheer. Actoren zijn in deze wijzigende omstandigheden (nog) meer op elkaar aangewezen. Om het resultaat groter te laten zijn dan de optelsom van de delen, zullen actoren meer als ondernemers in partnership en netwerken moeten werken. De vraag is of de huidige actoren met hun huidige visies, management en investeringsbereidheid dat kunnen en willen.

De Nederlandse woningcorporaties hebben de laatste decennia al een grote andere transformatie mogen doormaken. In de zeventiger jaren van de vorige eeuw gingen al de eerste discussies over 'stadsvernieuwingcorporaties' en 'instellingen voor maatschappelijk gebonden eigendom'. De toenmalige woningcorporaties 'leefden' van de leningen met rijksgarantie en de voordelige grondaanbiedingen door de gemeenten. Eind jaren tachtig werd naar aanleiding van de Nota Heerma de bruteringsoperatie tussen Rijk, gemeenten en woningcorporaties ingezet. De leningen werden gebruteerd (afgekocht) en vanaf dat moment moesten de woningcorporaties meer zelfstandig en daardoor ook bedrijfseconomischer gaan werken. In 1993 kwam het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) dat definitief leidde tot onafhankelijke en zelfstandigere woningcorporaties. Gemeenten moesten hun sturing op de investeringsbereidheid van woningcorporaties in de binnenstedelijke opgaven zien te regelen door het afsluiten van zogenaamde prestatieovereenkomsten met corporaties.

In 1997 werd op basis van de Nota Stedelijke Vernieuwing ingezet op een hoge economische groei. De achterliggende gedachte was dat deze groei zou leiden tot hogere welvaart en daardoor hogere kwalitatieve eisen. Deze zouden aansluitend een versnelde veroudering van de stedelijke gebieden met zich mee brengen. Er moest ingezet worden op stevige programma's.

Met de eeuwwisseling kregen we in 2000 echter een economische stagnatie. Deze zorgde voor een dalend consumentenvertrouwen en verstoorde en vertraagde programma's voor de stedelijke gebieden. Het momentum was weg en de sense of urgency was minder door de minder zware stijging van welvaarteisen dan geprognosticeerd. De druk op de huurwoningmarkt nam daardoor toe en de combinatie met vertraagde bouwprogramma's maakten dat er een nieuwe (andere) urgency ontstond.

Vraag en aanbod van vastgoed zijn nu meer dan dynamisch. Transformatie, Leefbaarheid, Duurzaamheid, Welvaart, Zorg en Sociale gelijkheid en (blijvende) toegankelijkheid van steden vraagt niet om statische en verkokerde actoren die naast elkaar werken, maar om realistische en flexibele samenwerkende actoren. De nieuwe consumenten willen woningen met meer ruimte en een hoger uitrustingsniveau, óók aan de onderkant van de markt. Daarnaast worden steeds hogere eisen aan de leefomgeving gesteld: sociale veiligheid, leefbaarheid, gemêleerde woonwijken en bereikbaarheid. Bovendien verandert er demografisch van alles: vergrijzing. Wat gaan de corporaties doen? Bewegen of afwachten?

In de praktijk blijkt een behoudende bereidheid van traditionele marktpartijen als ontwikkelaars en beleggers om in binnenstedelijke gebieden met een teruglopende markt te investeren. Er wordt liever in de suburbane context of in binnenstedelijk zelfstandige milieus geïnvesteerd. Marktpartijen hebben financiële rendementseisen. Ze trekken risicovermogen van de kapitaalmarkt en hebben aandeelhouders met dividendpercepties. Marktpartijen hebben veelal minder bezit en dus ook een andere sense of urgency dan woningcorporaties in het binnenstedelijk gebied. Woningcorporaties hebben geen aandeelhouders met rendementpercepties, hebben (oud) maatschappelijk kapitaal, cumulatief een gezonde vermogenspositie en zijn niet tot nagenoeg niet concurrentgericht waardoor collegiale financiering en verevening tot de mogelijkheden behoren. Woningcorporaties hebben met hun prestatievelen uit het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) andere drijfveren dan de traditionele marktpartijen. Ze moeten ook presteren op het vlak van maatschappelijk rendement, de kwaliteit van de woningen en de woonomgeving, verhuur van de woningen, het betrekken van bewoners bij beleid en beheer, financiële continuïteit, leefbaarheid van de omgeving en wonen en zorg. In de praktijk zijn er verschillen tussen de woningcorporaties. Woningcorporaties met vooruitstrevende inzet en bereidheid tot 'tegen-de-marktontwikkeling-in' investeren in niet alleen de hardware en het beheer daarvan, maar ook de 'orgware' en de software en woningcorporaties met enkel de investering- en inzetfocus op de hardware en beheer van het eigen bezit.

(Marktcontrair) investeren kan in kwalitatieve hardware en het beheer daarvan als ook in het organiserend vermogen om op integrale wijze met alle relevante actoren aan de stedelijke gebiedsontwikkeling samen te werken. Investeren in software als leefbaarheid, belevingswaarde en economische versteviging als werkgelegenheid draagt zeker ook bij aan waardecreatie van het stedelijke gebied. Verzilvering van deze waardecreatie en wederom herinvestering in nieuwe binnenstedelijke uitdagingen waar anderen de markt slecht vinden, kan een bijdrage leveren aan een revolving fund instrument.

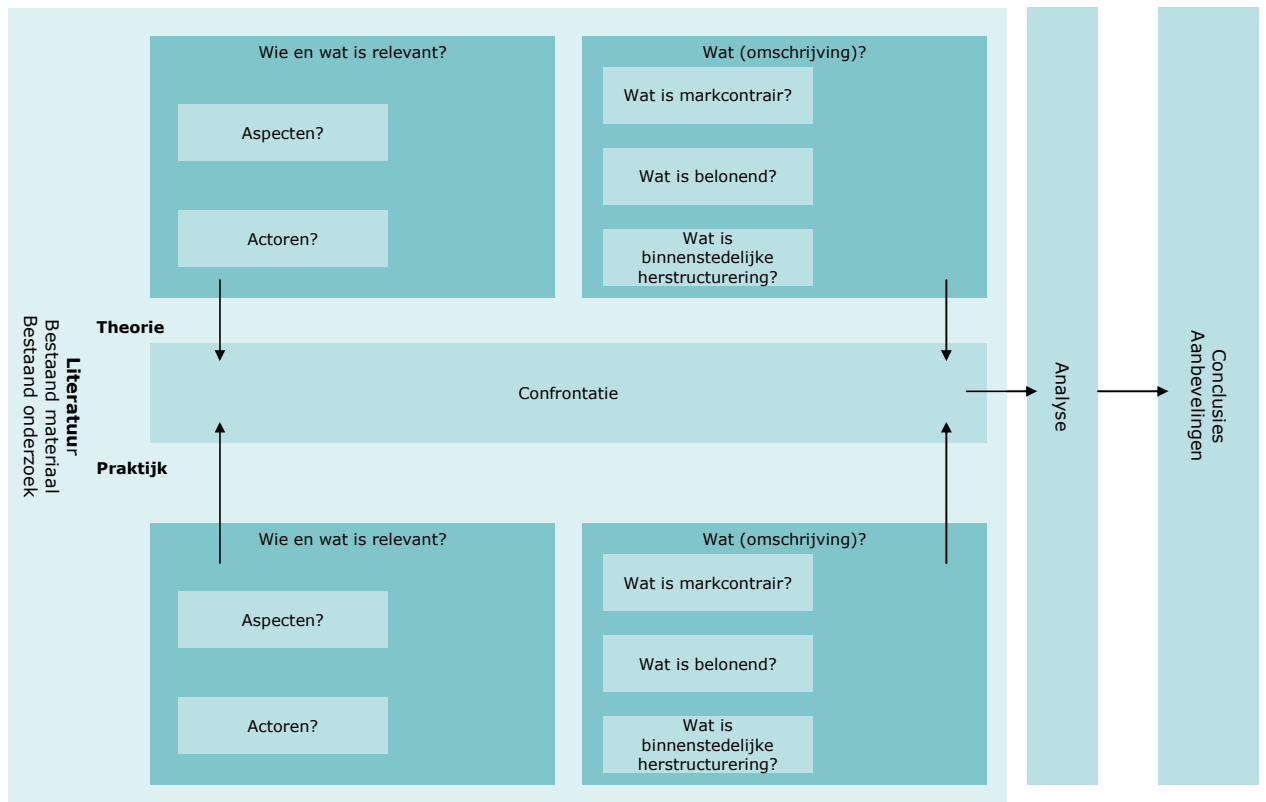
## **01.02 Doel- en vraagstelling**

De investeringsbereidheid van traditionele marktpartijen, maar ook van maatschappelijke instellingen als woningcorporaties in stedelijke gebieden die zich kenmerken door een afnemende markt is zeer verschillend. Doelstelling van deze scriptie is om vanuit de context van de MCD-opleiding, de huidige politiek en maatschappelijke discussies over binnenstedelijke herstructurering (56-wijkenaanpak) een bijdrage te leveren aan de discussie en investeringsbesluitvorming over marktcontrair investeren in de binnenstedelijke herstructurering.

De centrale vraag die daarbij wordt gesteld is: Hoe (be-)lonend is marktcontrair investeren voor de binnenstedelijke herstructurering? Hulpvragen die daarbij gesteld worden, zijn: Wat is marktcontrair? Wat is belonend? Wat is binnenstedelijke herstructurering? Welke actoren en aspecten zijn in deze context relevant?

### 01.03 Aanpak onderzoek en structuur scriptie

Deze scriptie is opgebouwd langs de lijn van het hieronder gevisualiseerde onderzoeksmodel:



In het theoretisch kader wordt op basis van literatuuronderzoek een beeld gevormd aan de hand van de in de doel- en vraagstelling gestelde vragen. Dit beeld wordt in de praktijk 'getoetst' door cases uit de praktijk te onderzoeken en het houden van interviews. Aansluitend vindt een confrontatie tussen het theoretisch kader en de cases plaats en worden conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

Voor dit onderzoek is een keuze gemaakt voor drie cases die onderling wezenlijk verschillen op het vlak van aanpak, geografische ligging, voortgang in de tijd en de belangrijkste actoren.

## **02 THEORETISCH KADER**

In de vraagstelling komen drie hoofdbegrippen naar voren:

- marktcontrair;
- binnenstedelijke herstructurering;
- (be-)lonend.

In dit theoretisch gedeelte van deze scriptie wordt op basis van literatuur en eigen onderzoek een omschrijving van de hoofdbegrippen gegeven. Ook wordt aangegeven wat de belangrijke aspecten en actoren in de context van de binnenstedelijke herstructurering zijn.

### **02.01 Markcontrair investeren**

Oftewel tegen de markt in investeren. Anticyclisch investeren. Investeren waarin? Breed en eng? Wat is investeren?

In de basisleer van de economie betekent investeren: het aanwenden van geld met een productieve bestemming. Nu is natuurlijk meteen de vraag wat een productieve bestemming is. Daarboven kan een bestemming door de ene actor ervaren worden als productief en door de ander als niet-productief. Over het algemeen investeren wij met een behoefte aan productiviteit (rendement) in goederen of diensten. In markten die courant zijn of zelfs stijgende zijn, zullen actoren eerder geld investeren dan in markten waar het tegenovergestelde (contrair) geldt. Oftewel; het ligt niet snel voor de hand dat actoren die in de basis allemaal een economische drive hebben, zullen investeren 'tegen de markt in'. Maar ook hier geldt dat wat door de ene actor als contrair ervaren wordt, nog niet door de andere actor als contrair ervaren hoeft te worden. In de binnenstedelijke herstructurering zien we woningcorporaties, ontwikkelaars en beleggers. De woningcorporatie heeft geen aandeelhouders die een bepaald bedrijfseconomisch rendement verwachten van hun investeringen zoals de ontwikkelaars en de beleggers. Daarboven zijn woningcorporaties bereid om 'negatieve investeringen' (onrendabele toppen) te doen ten laste van hun vermogenspositie. Dit verschil maakt al meteen duidelijk dat ontwikkelaars en beleggers veelal met een hoger bedrijfseconomisch rendementspercentage op hun investeringen in de binnenstedelijke herstructurering moeten werken dan de woningcorporaties. Een corporatie wenst veelal naast het bedrijfseconomische rendement ook nog een geheel andere rendement na te streven: het maatschappelijk rendement<sup>1</sup>.

De markt van de binnenstedelijke herstructurering kenmerkt zich veelal door een combinatie van sociaal, fysiek en economische problemen. Oude en slechte woningen, slechte openbare ruimte, veel overlast van bedrijvigheid of geen bedrijvigheid, vandalisme, werkloosheid en (gevoel van) onveiligheid. Inkomensposities zijn laag en bieden niet het vooruitzicht dat daardoor geïnvesteerd kan worden. Het vastgoed is vaak incurant en daalt in waarde.

---

<sup>1</sup> Sinds de verzelfstandiging worstelen de woningcorporaties met de vraag hoe ze hun prestaties zichtbaar kunnen maken. Commerciële ondernemingen hebben ogenschijnlijke heldere maatstaven, zoals het financiële rendement of de 'share holders value'. Deze maatstaven zijn voor woningcorporaties echter niet goed bruikbaar omdat ze als hybride organisaties met een maatschappelijk taak op het terrein van de volkshuisvesting niet streven naar een zo hoog mogelijk rendement. Een zeker rendement is nodig voor de financiële continuïteit en is daarmee geen doel, alleen een middel. Woningcorporaties ondernemen diverse activiteiten, die geen geld opleveren, maar juist geld kosten. Uitgaven voor de leefbaarheid zijn hiervan een voorbeeld. Om nu toch een maatstaf te hebben voor de bredere taakopvatting wordt het begrip 'maatschappelijk rendement' gebruikt. Corporaties zouden dan dienen te streven naar een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement.

Voor een ontwikkelaar of belegger en sommige corporaties lijkt dit niet een voor de hand liggende markt om in te investeren. Het zou marktcontrair investeren zijn. Het marktperspectief op korte termijn lijkt vaak onvoldoende. In deze scriptie wordt getracht aan te geven dat het perspectief op lange termijn bij een juiste integrale aanpak belonend kan zijn.

### **Concluderend**

In de context van deze scriptie wordt voor het begrip marktcontrair investeren de volgende definitie gegeven:

*Marktcontrair investeren is investeren tegen de voor de betreffende actor gewenste ontwikkeling van de marktsituatie in.*

## **02.02 Binnenstedelijke herstructurering**

### ***De ontwikkeling tot heden***

In de jaren 60 van de vorige eeuw bleek dat het leefmilieu in veel steden, als gevolg van de welvaartsgroei, niet meer maatschappelijk aanvaardbaar ervaren werd.

De noodzaak voor ingrijpende stadsvernieuwing was aangetoond en rijkssteun was onmisbaar. In de jaren 80 van die zelfde eeuw werden de voorheen losse beleidsinstrumenten daartoe gedecentraliseerd. In de nota BELSTATO<sup>2</sup> is de stadsvernieuwing als inhaaloperatie in kaart gebracht en de rijkssteun daarvoor geprognosticeerd.

Er kwamen verbeteringen in de kwaliteit van het fysieke domein op gang.

De ontwikkelingen in het sociaal economische domein liepen minder parallel.

Deze ontwikkeling werd ook nog eens versterkt door de conjuncturele tijdgeest waar werkloosheid, wegtrekkende bedrijven en gebrek aan leefbaarheid uit voort kwamen.

In 1997 kwam de Nota Stedelijke vernieuwing<sup>3</sup> en het Grotestedenbeleid<sup>4</sup> met een herijking van de nota BELSTATO. Hierin wordt voor de stedelijke vernieuwing ook ingezet op de terreinen van volkshuisvesting (differentiatie van woon- en werkmilieus), ruimte, milieu en economie. De aanpak wordt integraler: niet meer enkel de fysieke aanpak van de woningen, maar ook van onder andere de infrastructuur de openbare ruimte en het sociale domein. De nadruk komt ook meer te liggen op een betere spreiding van woningvoorraad en bevolking; het zogenaamde anti-segregatiebeleid<sup>5</sup>. Door meer te differentiëren worden sociale cohesie en integratie gestimuleerd en kansarmoede en segregatie in een wijk tegengegaan<sup>6</sup>. Buys onderscheidt hiervoor drie invalshoeken voor gedifferentieerd denken:

1. De sociaal-economische invalshoek die stelt dat de bevolkingsdifferentiatie kansarmoede en segregatie in een wijk vermindert.
2. De sociaal-culturele invalshoek die gericht is op verbetering van de leefbaarheid en sociale integratie.
3. De ruimtelijk-economische invalshoek die gericht is op de woningmarkt en de mogelijkheden tot doorstroming.

Om meer inzicht te krijgen in de relatie tussen de problematiek van de wijk en de te verwachten effectiviteit kan onder andere gewerkt worden met het model van Buys<sup>7</sup>. Buys beoordeelt de vitaliteit van woongebieden met behulp van de drie dimensies (sociaal, fysiek en economisch), dezelfde dimensies die ook in het GSB beleid worden toegepast (zie volgende figuur).

---

<sup>2</sup> Nota Stadsvernieuwing in de Toekomst, Tweede Kamer, 1992

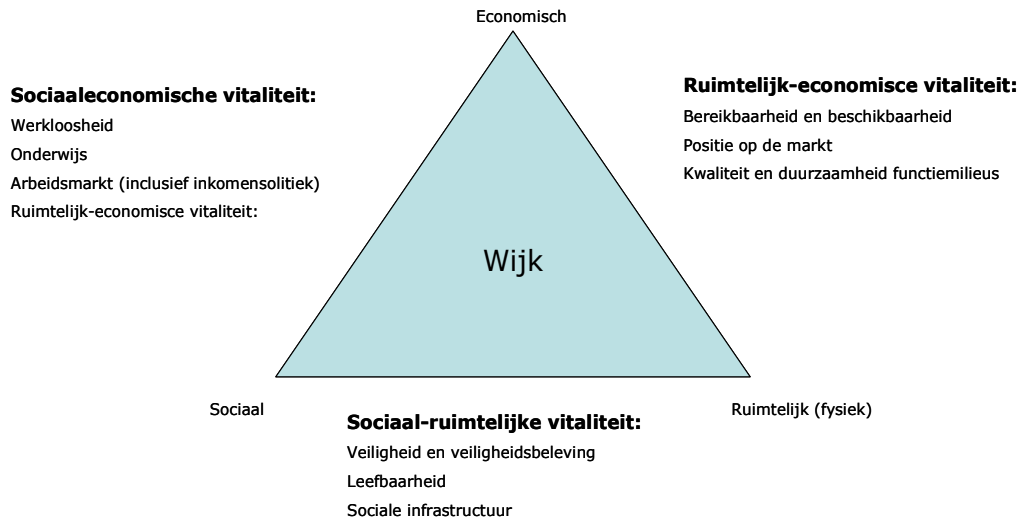
<sup>3</sup> Nota Stedelijke Vernieuwing, Tweede Kamer, 1996-1997, 25 427, nr. 2

<sup>4</sup> Grotestedenbeleid, Ministerie van VROM, 1997, [www.grotestedenbeleid.nl](http://www.grotestedenbeleid.nl)

<sup>5</sup> Duyvendak, J.W., Integratie door Differentiatie? Een onderzoek naar de sociale effecten van gemengd bouwen, Directoraat-Generaal van de Volkshuisvesting, Den Haag, 1999. Mik, G. Segregatie in Rotterdam, in: P.W. Blauw en C. Pastor (red.), Soort bij soort; beschouwingen over ruimtelijke segregatie als maatschappelijk probleem, Van Loghum Slaterus, Deventer, 1980, p.139-159

<sup>6</sup> Buys, A. De ideale mix? Een verkenning van visies, feiten en verwachtingen ten aanzien van de bevolkingssamenstelling van buurten en wijken. RIGO Research en Advies B.V., Amsterdam, 1997

<sup>7</sup> Buys, A, 2002, Tussen de pijlers van het grotestedenbeleid: opzoek naar de dimensies van stedelijke vitaliteit, Tijdschrift voor de volkshuisvesting, (6), 29-33



Figuur: Dimensies van vitaliteit van woongebieden (bewerkt)<sup>8</sup>.

De aanpak van dit soort binnenstedelijke opgaven wordt breder en integraler door de (traditionele) aanpak van fysieke domein uit te breiden met de aanpak van het economische en sociale domein. De wijken worden 'geherstructureerd' langs de snijvlakken van deze drie domeinen. Volgens de nota Stedelijke Vernieuwing zijn lokale partijen verantwoordelijk voor het oppakken van deze herstructureringsopgaven. De rijksoverheid zal het proces niet alleen met subsidies helpen maar ook met andere rijksbeleid dat binnenstedelijke herstructurering ondersteunt, zoals:

- Grotestedenbeleid;
- milieubeleid;
- verkeer- en vervoersbeleid.

In de nota Stedelijke Vernieuwing wordt de herstructurering bestempeld als een bijzondere vorm van stedelijke vernieuwing. Het is een opgave, gericht op vergroting van de differentiatie van woon- en werkmilieus, daar waar de woonkwaliteit en de leefbaarheid onder druk staan. Gemeenten zullen hierbij als regisseurs<sup>9</sup> het proces op gang moeten brengen, begeleiden en aandacht moeten schenken aan de wensen en belangen van de bewoners, bedrijven en aan de samenhang van de ingrepen in de wijken met de ontwikkeling van de stad en omgeving. De gemeenten zullen ook de condities moeten scheppen die het voor andere partijen, woningcorporaties en markt, aantrekkelijk maken om de van hen verwachte rol in dat proces op zich te nemen.

De voortgang en meting van de stedelijke vernieuwing in Nederland werd in 2003 bekritiseerd door de Algemene Rekenkamer<sup>10</sup>.

Deze stelde dat: '...de minister van VROM de verantwoordelijkheid voor het systeem van stedelijke vernieuwing tot dan toe te beperkt had ingevuld...'. Dit heeft geleid tot aanpassingen<sup>11</sup> van het systeem in de uitwerking van het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV) en het Grotestedenbeleid voor de periode van 2005-2009(GSB3)<sup>12</sup>.

<sup>8</sup> Buys, A en Iersel, J. van, 2002, Duurzaam herstel van kwetsbare wijken: een analyse ten behoeve van de Tussenstand Grotestedenbeleid, RIGO

<sup>9</sup> Nota Stedelijke Vernieuwing, Tweede Kamer, 1996-1997, 25 427, nr. 2

<sup>10</sup> Tweede Kamer, 2003-2004, 29 211, Rapport: Rijksbeleid Stedelijke Vernieuwing

<sup>11</sup> Brief van minister van VROM aan de Algemene Rekenkamer, 13 juli 2004, DBO 2004050009

<sup>12</sup> Ministerie van VROM, 2004, Samenwerken aan de Krachtige stad. Uitwerking van het stelsel Grotestedenbeleid 2005-2009 (GSBIII)



Het ISV, dat sinds 2000 als fysieke pijler deel uitmaakt van het Grotestedenbeleid, omvat de fysieke domeinen wonen, milieu, ruimte (alle VROM), groen (LNV) en cultuur (OCW). Bij de evaluatie van de Wet Stedelijke Vernieuwing<sup>13</sup> is aangegeven dat in de periode 2000-2004 concrete, zichtbare resultaten zijn geboekt en dat een breed bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak voor de ISV-aanpak van stedelijke vernieuwing is ontstaan. De extra aanpak door de invoering van de zogenaamde 56 wijken in 2002, waarmee het Rijk zwaarder in het stedelijk vernieuwingsproces is gaan participeren en gaan faciliteren, heeft tot een versnelling van de uitvoering geleid. Uit de evaluatie van het Grotestedenbeleid II (GSB)<sup>14</sup> blijkt dat de woningbouwproductie in de herstructureringswijken in de afgelopen jaren fors is gestegen, het aantal koopwoningen in die wijken aanzienlijk is toegenomen en dat de waardeontwikkeling van bestaande woningen zich sterker heeft ontwikkeld dan in de wijken die niet zijn geherstructureerd. In de 56 wijken fungeerde de fysiek aanpak ook als een aanjager voor de processen in het sociaal-economisch domein op gang te krijgen. Ook blijkt dat bewoners de herstructurering van hun wijk als positief ervaren<sup>15</sup>.

Uit de analyse van RIGO en abf research<sup>16</sup> blijkt dat in circa 140 wijken in Nederland sprake is van een cumulatie van fysieke en sociaal-economische achterstanden en problemen. Hierbij wordt als achterstanddefinitie gehanteerd:

- fysiek: verouderde en kleine goedkope woningen;
- sociaal: laag inkomen, hoge werkloosheid, lage opleiding.

En als probleemdefinitie:

- fysiek: ontevredenheid met woning en woonomgeving en een hoge verhuiscapaciteit;
  - sociaal: klachten over overlast, de openbare ruimte, vandalisme en onveiligheid.
- Volgens het Centraal Planbureau, het Milieu- en Natuurplanbureau en het Ruimtelijk Planbureau zullen de sociale en leefbaarheidsproblemen in bepaalde wijken de komende decennia verder toenemen<sup>17</sup>. Deze planbureaus voorzien het ontstaan van een sterke tweedeling in de maatschappij, die zichtbaar wordt in de vorm van ruimtelijke segregatie. Het wonen in aandachtswijken betekent voor huishoudens in een kwetsbare positie dat hun kansen om aansluiting te houden bij de samenleving afnemen. Een eenzijdige goedkope woningvoorraad en een gebrekkige woonomgeving gaan vaak hand in hand met het ontbreken van perspectief van hun bewoners.

### ***Toekomstige ontwikkeling***

De vorige minister van VROM, Winsemius, heeft bij brief van 1 november 2006 aan de Tweede Kamer<sup>18</sup> laten weten dat hij vindt dat het rijk zich ook ná 2009 (einde van huidig ISV-beleid) moet blijven inzetten voor de stedelijke vernieuwing. De minister meldt dat '...de herstructurering ook ná 2009 urgentie en hoge prioriteit vraagt...'. Zo ook meldt de minister dat uit een analyse naar de stedelijke opgave blijkt dat herstructurering een duidelijk verschil kan maken in de wijken. Er is vanwege de steeds zwaardere sociale opgave in de wijken meer nodig.

---

<sup>13</sup> Evaluatie ISV 1, Tweede Kamer 2005-2006, 3066, nr. 1

<sup>14</sup> Evaluatie GSB-II, Tweede Kamer 2005-2006, 30128, nr. 9

<sup>15</sup> R. Kleinhans, Sociale implicaties van herstructurering en huisvesting, 2005

<sup>16</sup> De Behoeftte aan Stedelijke Vernieuwing 2010-2019, Beleidsvarianten voor herstructurering, functieverandering en uitleg, september 2006, Ministerie VROM - DG Wonen, RIGO en abf research.

<sup>17</sup> Centraal Planbureau, het Milieu- en Natuurplanbureau en het Ruimtelijk Planbureau, Welvaart en leefomgeving, oktober 2006

<sup>18</sup> Brief van minister VROM aan Tweede Kamer, 1 november 2006, DGW/S2006314314, De Behoeftte aan Stedelijke Vernieuwing 2010-2019.

Ook wordt geconcludeerd dat een intensivering nodig is van de huidige inspanningen en er een betere verbinding gemaakt moet worden met het sociaal en economisch domein (agenda). De minister formuleert drie vereisten voor de toekomst:

- zekerheid bieden aan investerende partijen voor de langere termijn;
- meer focus op de problematiek;
- intensivering van de aanpak door scenario's.

### **Ambitie**

Voor de aanpak volgens de zogenaamde ambitievariant<sup>19</sup> geeft de minister aan dat berekend is dat een rijksbijdrage van 1 á 1,5 miljard euro per jaar een investering door andere publiek en private partijen gezamenlijk wordt gegenereerd van 160 tot 165 miljard euro in periode 2010-2019. Dat betekent een multiplier van circa 15. Van de onrendabele investeringen, die variëren tussen de circa 31 en 37 miljard, neemt de corporatiebranche in dit scenario ongeveer de helft (tussen 46 en 52 procent) voor haar rekening. Van het resterende tekort zou de verdeling binnen de overheid neerkomen op 2/3<sup>e</sup> deel voor het rijk en 1/3<sup>e</sup> deel voor de gemeenten.

### **De uitdaging**

Nederland kent een flinke nieuwbouwinspanning. Voor starters en jonge huishoudens is het moeilijk een passende woning te vinden. Vanaf 2010 moeten er jaarlijks tussen de 80.000 en 100.000 woningen worden bijgebouwd<sup>20</sup>. De herstructureringsopgave en de nieuwbouw hebben een grote invloed op elkaar. In de Nota Ruimte is bepaald dat mogelijk 40% van de uitbreidingnieuwbouw binnen de bestaande bebouwde gebieden wordt gerealiseerd<sup>21</sup>. In regio's met een stagnerende of krimpende bevolking zoals Parkstad Limburg bestaat het risico dat middeninkomens en middenstand wegtrekken. In deze wijken dreigt dan sneller een neerwaartse spiraal te ontstaan dan in een gespannen woningmarktsituatie<sup>22</sup>.

In het recente regeerakkoord<sup>23</sup> van de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie van 7 februari 2007 zijn over de stadsvernieuwing de volgende relevante en niet-limitatieve afspraken gemaakt:

- Voor de zomer van 2007 wordt een actieplan opgesteld voor een brede samenhangende 'sterke wijken' aanpak, die er op gericht is om binnen 8 tot 10 jaar van probleemwijken weer vitale, woon-werk- en leefomgevingen te maken waarin schooluitval is teruggedrongen en de (jeugd-)werkloosheid is teruggebracht, werkgelegenheid in de buurt is gebracht en de bevolkingssamenstelling gevarieerd is en het prettig wonen is.
- Woningcorporaties zijn maatschappelijke ondernemingen die een belangrijke maatschappelijk taak vervullen: investeren in goede betaalbare huisvesting en in de kwaliteit van de woon- en leefomgeving.
- Woningcorporaties doen een bijdrage aan de betaalbaarheid van huurwoningen.
- Met corporaties afspraken maken over gezamenlijk gerichte investeringsinspanning voor de aanpak van de meest kwetsbare probleemwijken.
- Het Grotestedenbeleid zal –na evaluatie- na 2009 worden voortgezet.

---

<sup>19</sup> De Behoeftte aan Stedelijke Vernieuwing 2010-2019, Beleidsvarianten voor herstructurering, functieverandering en uitleg, september 2006, Ministerie VROM - DG Wonen, RIGO en abf research. Brief van minister VROM aan Tweede Kamer, 1 november 2006, DGW/S2006314314, De Behoeftte aan Stedelijke Vernieuwing 2010-2019

<sup>20</sup> Coalitieakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie, 7 februari 2007

<sup>21</sup> IBO-verstedelijking, Tweede Kamer 2005-2006, 30647, nr.1

<sup>22</sup> Ruimte geven, bescherming bieden, visie op de woningmarkt, Tweede Kamer, 2005-2006, 30607, nr.1

<sup>23</sup> Coalitieakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie, 7 februari 2007

In maart 2007 heeft de nieuwe minister van VROM bij brief<sup>24</sup> aan de Tweede Kamer aangegeven dat van de reeds eerder geselecteerde 56 en 140 wijken in Nederland met een fysieke en sociaaleconomisch probleem er 40 wijken zijn met een nog slechter beeld. Deze wijken verkeren volgens de minister in een gevarezone en vragen om een extra aanpak bovenop de reguliere aanpak. Er wordt door alle betrokken partijen bepaald welke extra actiepunten moeten worden ondernomen. Deze actiepunten op het sociaal, fysiek en economische vlak vinden hun beslag in het zogenaamde Actieplan Krachtwijken. Dit moet in oktober 2007 resulteren in een convenant dat de minister met alle gemeenten van de geselecteerde wijken wil afsluiten. Volgens de minister betekenen deze afspraken een intensivering van de bestaande GSB/ISV-convenanten en de afspraken die in het kader van de Midterm review van het GSB aanvullend zullen worden gemaakt voor de noodzakelijke focus.

In onze MCD 3 opleiding hebben wij van Van den Berg en Van der Meer<sup>25</sup> geleerd dat voor het aangaan van dit soort stedelijke uitdagingen, de steden zich bewust moeten zijn van de verschillende succesfactoren en locatiefactoren, zoals:

Stedelijke succesfactoren:

- internationale bereikbaarheid;
- kennispotentieel;
- kwaliteit van de omgeving (openbare ruimte).

Kwaliteit bereikbaarheid wordt bepaald door:

- kwaliteit internationale bereikbaarheid;
- gemak rondreizen binnen stedelijke regio;
- kwaliteit openbaar vervoer en taxisystemen;
- parkeergelegenheid bedrijfslocaties, stations;
- capaciteit/kwaliteit elektronische infrastructuur.

Kwaliteit kennis wordt bepaald door:

- gevarieerde, kennisintensieve productiestructuur;
- ruim en goed opgeleid arbeidspotentieel;
- adequate kennisinfra;
- uitwisseling kenniscentra-bedrijfsleven (overheid) (Triple Helix model).

Niveau aantrekkelijkheid wordt bepaald door:

- kwaliteit en variatie wonen en woonomgeving;
- kwaliteit publieke en commerciële voorzieningen;
- kwaliteit natuurlijke omgeving;
- vitaal, bruisend stadscentrum;
- kwaliteit werkomgeving;
- kwaliteit aanleg/onderhoud buitenruimte.

---

<sup>24</sup> Brief 22 maart 2007, Ministerie van VROM aan Tweede kamer, DGW/S2007027019

<sup>25</sup> Van den Berg, L. en Meer, van der, J, ESR 1.2, 2006, MCD-3 opleiding

## Relevante aspecten binnenstedelijke herstructurering

Uit deze studie en de MCD-opleiding komen de volgende relevante aspecten van binnenstedelijke herstructurering naar voren:

Sociale domein	Leefbaarheid Sociale overlast en vandalisme Duurzaamheid
Fysieke domein	Kwaliteit (woningen en omgeving)
Economisch domein	Inkomen, werk en opleiding Waardegroei Eigendomsposities

### Sociaal domein

#### **Ad: Leefbaarheid**

In de binnenstedelijke herstructurering wordt ook ingezet op verbetering van de woon- en leefomgeving ('Meer dan stenen stapelen'): leefbaarheid.

Binnen dit aspect ligt vanuit het GSB-beleid de nadruk op het verbeteren van de veiligheid, leefbaarheid én het verminderen van overlast. Mogelijke maatregelen<sup>26</sup> kunnen zijn:

- de wijkagent;
- samenwerking tussen politie en instanties;
- samenwerking tussen politie en bewoners;
- verkeersveiligheidsmaatregelen;
- beheer openbare ruimte;
- politiekeurmerk veilig wonen / herstructurering;
- samenscholingsverbod;
- verhogen van de sociale cohesie.

Zoals in onze studie MCD-3 naar voren komt, zijn vanuit het organiserend vermogen netwerken en kennisdelen ook essentiële vereisten voor integrale gebiedsontwikkeling. Een mooi voorbeeld hiervan in het kader van leefbaarheid is het initiatief van de provincie Limburg. De provincie Limburg heeft een databank<sup>27</sup> in het leven geroepen voor vitale kernen en buurten. De databank toont leefbaarheidprojecten per gemeente, met als doel kennis te delen en gebruikers inspiratie te geven. Ook moet het leiden tot meer samenwerking tussen gemeenten. De provincie speelt daarin een rol door met de eigen kennis en het eigen netwerk partijen aan elkaar te koppelen voor bepaalde projecten. Er wordt gewerkt aan een landelijke databank.

Voor de meetbaarheid van hoe de leefbaarheid wordt ervaren is LEMON<sup>28</sup> een mooi instrument. LEMON is een instrument dat op eenvoudige wijze het oordeel van bewoners over verschillende deelaspecten van leefbaarheid inzichtelijk maakt. De methode is bruikbaar voor een gerichte wijkaanpak, omdat het ook de subjectieve ervaringen van de bewoners meeneemt. Een monetaire vertaling is in dit instrument moeilijk tot niet mogelijk.

---

<sup>26</sup> Grotestedenbeleid, Ministerie van VROM, 1997, [www.grotestedenbeleid.nl](http://www.grotestedenbeleid.nl) en Evaluatie GSB-II, Tweede Kamer 2005-2006, 30128, nr.9

<sup>27</sup> <http://www.limburg.nl/framemaster.html?http://www.limburg.nl/nl/html/algemeen/Beleidsvoering/vitalewijkenenkernen/vitalekernenprojectdatabank.asp>

<sup>28</sup> <http://www.rigo.nl/lemonweb>

### **Ad: Sociale overlast en vandalisme**

Hierbij legt het GSB-beleid de nadruk op:

- inburgering en integratie (Gedeeld burgerschap);
- jeugd, onderwijs en educatie (Geen leerling zonder diploma van school);
- maatschappelijk opvang/ambulante verslavingszorg en vrouwenopvang (Van de straat en veilig);
- inlopen gezondheidsachterstanden (Gezond en wel in de stad);
- veiligheid (Naar een veiligere samenleving);
- participatie, sport, cultuur, en vrije tijd (Meedoen);
- sociale kwaliteit van de woon- en leefomgeving (Meer dan stenen stapelen).

#### *Illustratie:*

Onderzoeksbureau Nyfer<sup>29</sup> heeft een onderzoek verricht naar de maatschappelijke baten van een veilige stad. Dit onderzoek spitst zich toe op de gemeente Utrecht. Deze gemeente wilde de onveiligheid in de stad flink aanpakken. Voor de argumentatie wilde de gemeente weten of extra geld voor veiligheid de stad meer goed doet dan extra geld voor cultuur, groenvoorziening of een opknapbeurt voor de binnenstad. Oftewel of één euro voor veiligheid een hoger maatschappelijk rendement oplevert dan een extra euro voor iets anders dat de gemeente Utrecht ten goede komt. Het onderzoek maakt gebruik van de Maatschappelijke Kosten Baten Analyse-methode en zet zwaar in op het meten van de aantrekkelijkheid via de huizenprijzen: de hedonische prijsmethode. Resultaat van dit onderzoek is dat het beleid om in Utrecht 10% geweldsafname te bereiken netto contant € 8 miljoen kost. Dan is het beleid maatschappelijk neutraal. Als extra beleid minder kost (of als het geweld ten gevolge van het beleid structureel met meer dan 10% vermindert) is het beleid 'Utrecht veilig' maatschappelijk rendabel en dus wenselijk. Kanttekening is dat bij dit soort benaderingen de monetarisering van kosten en opbrengsten vaak voor discussie vatbaar zijn.

### **Ad: Duurzaamheid**

Duurzame stedenbouw is een vorm van stedenbouw die in alle stadia van het planproces kansen en mogelijkheden benut om een hoge ruimtelijke kwaliteit in combinatie met een lage milieubelasting tot stand te brengen. En die beide in de tijd weet te handhaven, zodat ook toekomstige generaties daar in delen<sup>30</sup>.

### **Fysiek domein**

#### **Ad: Kwaliteit (woningen en omgeving)**

Wijken met fysieke problemen hebben veelal een gebrek aan ruimtelijke voorzieningen, weinig groen en parkeergelegenheid en veelal fysieke overlast door verkeer of industrie. Fysieke achterstanden hebben betrekking op de kwaliteit van de woning en de woonomgeving. De doelstelling van het stedelijk woonbeleid is door VROM<sup>31</sup> samengevat onder de noemer: vitale steden. Een vitale stad is een gedifferentieerde en gevarieerde, maar niet een gedeelde stad. Concentratie van kansarmoede kan op lange termijn een maatschappelijk kruidvat zijn. Ook is dit voor de economische pijler van de stad een onwenselijke ontwikkeling. Steden zijn de motor van de economie, menging van wonen en werken, draagvlak voor voorzieningen en aantrekkelijkheid van de stad als vestigingsplaats zijn daarbij belangrijke elementen.

In wijken met problemen die bestaan uit een combinatie van sociaal en economisch, komen de problemen ook bij het fysieke pijler naar boven. In deze wijken zijn de inkomens laag en blijven de vastgoedwaardes achter, waardoor investeringen in de fysieke component achterblijven. De woningvoorraad en de woonomgeving verouderd. Het aantal woningen ouder dan 30 jaar neemt toe van 53% in 2000 naar 63% in 2010<sup>32</sup>.

<sup>29</sup> Nyfer, forum for economic research, De maatschappelijke baten van een veilige stad, Marlet, G., Woerkens, van, C., juni 2004

<sup>30</sup> <http://duurzaambouwen.senternovem.nl/infobladen/index.php?recID=11&item=inleiding>

<sup>31</sup> Nota Stedelijke Vernieuwing

<sup>32</sup> De Behoeftte aan Stedelijke Vernieuwing 2010-2019, RIGO en abfresearch, september 2006

## **Economisch domein**

### ***Ad: Inkomen, werk en opleiding***

Een belangrijk doel is het voorkomen van onderwijsachterstanden en schooluitval van specifieke groepen. Mogelijke maatregelen zijn:

- invoeringen van brede scholen;
- volgen van zorgkinderen en voorkomen dat het risicokinderen worden;
- speelvoorzieningen afgestemd op de leeftijd van de jongeren;
- wijk- en buurtcentrum voor ontmoeting;
- plekken voor de jeugd (JOP);
- socialisatie trajecten;
- multiprobleem-gezinnen (case management).

Ander belangrijk doel is bestrijding van werkloosheid in de meest ruime zin in de vorm van activering van werklozen en het creëren van additionele werkgelegenheid.

Mogelijke maatregelen zijn:

- inrichting leerwerkplekken;
- begeleiden naar werk;
- zorgen voor startkwalificaties;
- sociale werkplekken;
- creëren van banen voor mensen zonder startkwalificaties.

Over de effecten van onderwijs (opleiding) is zeer veel geschreven. De economics of education kan gezien worden als aparte stroming in de wetenschap. Als gevolg van beter onderwijs neemt de aantrekkelijkheid van de opgeleide toe op de arbeidsmarkt (Human Capital). Een nadere bestudering van studies over de effecten van leren in Nederland gaan echter vaak om evaluaties van het beleidsimplementatieproces en slechts zelden over de daadwerkelijke effectiviteit van het beleid. De volgende stap, het uitdrukken van de effecten van de maatregel voor de samenleving in geld wordt door nog minder onderzoekers gezet<sup>33</sup>.

Een notitie uit het verslag van de Corpovenista-conferentie van 7 juni 2006<sup>34</sup>: '...binnen de stedelijke vernieuwing is veel aandacht voor integratie, leefbaarheid en sociale samenhang. Maar het echte probleem in de oude stadswijken is volgens velen de onmogelijkheid of beperking van sociaal-economische stijging van de bewoners...'; een veelzeggend citaat. Ouwehand en Van Meijeren<sup>35</sup> hebben een inventariserend onderzoek gedaan naar diverse projecten gericht op de stimulatie van de economie op wijkniveau en de spanningsvelden die ontstaan wanneer wordt gepoogd de economie op dit schaalniveau te organiseren. Ook is de relatie tussen vastgoedontwikkeling en economische ontwikkeling onderzocht.

Ontwikkeling van winkelvoorzieningen, maar ook het realiseren van broedplaatsen en inspelen op het ontstaan van de creatieve industrie. Een aantal voor deze scriptie relevante conclusies uit dit onderzoek<sup>36</sup> zijn:

- Het grote aantal initiatieven om de economische ontwikkeling in wijken te stimuleren maakt duidelijk dat het gevoel van urgentie om deze problematiek aan te pakken aanwezig is, dan wel groeiend is.
- De verschillende projecten bevestigen kwantitatief en kwalitatief de veronderstelling dat het zinvol en doenlijk is om de economische ontwikkeling op het schaalniveau van de wijk te analyseren en daar beleid op in te zetten.

---

<sup>33</sup> Ecorys, Inventarisatie kosten-batenanalyse voor het sociale domein, november 2006.

<sup>34</sup> Leefbaarheid en waardeontwikkeling, Deelrapport 3.4b, Corpovenista, Koopman, M

<sup>35</sup> Economische initiatieven in stadswijken, een verkennend onderzoek, Habiforum, Ouwehand. A., en Meijeren, van, M., december 2006

<sup>36</sup> Economische initiatieven in stadswijken, een verkennend onderzoek, Habiforum, Ouwehand. A., en Meijeren, van, M., december 2006

- Het ontbreekt in de praktijk nog vaak aan een analyse en referentiekader aan de hand waarvan bepaald is (of kan worden bepaald) welke projecten het meest geëigend zijn in een bepaalde situatie en of nu juist gebiedsgericht projecten of persoongerichte projecten de prioriteit zouden moeten krijgen.
- Het ontbreken van de analyse en zo een referentiekader wordt mede veroorzaakt door het feit dat er geen duidelijke probleemeigenaar is en voor zover die wel geïdentificeerd kan worden, treedt die niet altijd zelfbewust op.

### **Ad: Waardegroei**

Aspirant-bewoners van een wijk kiezen niet alleen op basis van fysieke kenmerken van een woning, maar ook vanwege het imago van de wijk, de leefbaarheid en de aanwezige voorzieningen. De sociale kwaliteit van de woonomgeving zorgt vaak voor een waardestijging van het woningbestand. Niet alleen van koopwoningen maar ook - door de marktafhankelijke huurstijging bij mutatie- de waarde van huurwoningen. Investerings in binnenstedelijke herstructurering levert een aantoonbare materiële en immateriële meerwaarde voor het vastgoed.

Een aantal relevante onderzoeken op dit vlak zijn:

- Corpovenista-onderzoek<sup>37</sup>; hierbij is de centrale vraag of de activiteiten van de woningcorporaties ter verbetering van de leefbaarheid van complexen een gunstig effect hebben op de marktpositie van het daarin gelegen vastgoed.
- Ecorys Nederland<sup>38</sup> stelt dat binnenstedelijke herstructureringsprojecten die zich de komende vijftien jaar aandienen zich op basis van hun karakteristieken prima lenen voor value capturing. De karakteristieken bij binnenstedelijke herstructurering zijn de lange termijn betrokkenheid van de diverse actoren en de verdeling van kosten en baten. Value capturing impliceert dat de toekomstige baten van een project 'gevangen' kunnen worden om de huidige tekorten te kunnen dekken.
- Het Ruimtelijk Planbureau<sup>39</sup> heeft recent (april 2007) onderzocht tot welke hoogte de woonomgeving en de woonlocatie een rol spelen in de woningkeuze en verhuisbeslissingen van huishoudens. Onderzocht wordt welke aspecten van de woonomgeving van belang zijn in de prijsvorming van koopwoningen.
- A2 Stadsontwikkelaar<sup>40</sup> heeft in een denkmodel gevisualiseerd zoals zij het noemen: Bruto LocatieRendement. Hierin laten zij op een heldere wijze de verhouding kosten, opbrengsten en het ontwikkelingsrendement voor private en publiek partijen bij locatieontwikkeling zien. Dit model staat in de bijlage.

---

<sup>37</sup> Leefbaarheid en waardeontwikkeling, Deelrapport 3.4b, Corpovenista, Koopman, M.

<sup>38</sup> Ecorys Nederland, ECRU, juni 2006, Holt, D. en Gelauff, H.

<sup>39</sup> De prijs van de plek woonomgeving en woningprijs, Ruimtelijk Planbureau Den Haag, Visser, P. en Dam, van, F., 2006. <http://www.rpb.nl/upload/documenten/prijsvandeplek.pdf>

<sup>40</sup> A2 Stadsontwikkelaar, Aubel, van, W. en Middelbeek, M., KEI Voorjaarsparty 21 maart 2005

**Ad: Eigendomsposities**

Op basis van ervaring kan gesteld worden dat het oude gezegde: 'wie de grond heeft, heeft de macht' nog steeds van kracht is. Een belangrijk aspect bij gebiedsontwikkeling (dus ook binnenstedelijke herstructurering) is een concentratie van de grondeigendom. Hoe meer concentratie bij een select aantal eigenaren, hoe makkelijker het manoeuvreren is in het proces en hoe makkelijker de grond ook als een belangrijke draaiknop in de iteratie naar een gewenste evenwichtssituatie in de planvorming gebruikt kan worden.

**Concluderend**

Op basis van bovenstaand literatuur- en beleidsoverzicht levert de volgende voor deze scriptie te hanteren domeinen, aspecten en definitie van binnenstedelijke herstructurering:

Binnenstedelijke herstructurering	
Leefbaarheid Sociale overlast Vandalisme Duurzaamheid	Sociaal
Woningen Woningkwaliteit Fysiek omgeving Niet fysieke omgeving (geluid, milieu, verkeer, veiligheid)	Fysiek
Inkomen Werk Opleiding Waardegroei Eigendomsposities	Economisch

*Binnenstedelijke herstructurering is een opgave, gericht op vergroting van de differentiatie van woon- en werkmilieus, daar waar de woonkwaliteit en de leefbaarheid onder druk staan. Hierbij werken lokale actoren integraal in samenwerking met de gemeente, gesteund door Rijksbeleid, door middel van een pakket van maatregelen aan het **sociale, fysieke en economische domein** van een wijk met als doel een impuls te geven aan een duurzame stedelijke vernieuwing. Hierdoor wordt onder andere schooluitval teruggedrongen en de (jeugd-)werkloosheid teruggebracht, opleiding en werkgelegenheid in de buurt gebracht en de bevolkingssamenstelling gevarieerd, is het prettig wonen en de waarde vertaald zich onder andere in een positieve waardeontwikkeling van het vastgoed.*



## 02.03 (Be-)lonend

lo·nend (bn.) <sup>41</sup>

**1** tegen de kosten opwegend => rendabel

ren·da·bel (bn.)

**1** winst opleverend, met meer opbrengst dan kosten => goedlopend, kosteneffectief, **leefbaar**, lonend, lucratief, productief, profijtelijk, profitabel, vet, vruchtbaar, winstgevend; <=> onrendabel

De neiging is om binnen het kader van de binnenstedelijke herstructurering de definitie te hanteren dat deze lonend is als aan de doelstellingen van de actoren (meer dan) is voldaan. Bij de definitie van de binnenstedelijke herstructurering wordt aangegeven dat het doel is:

- vergroting van de differentiatie van woon- en werkmilieus, daar waar de woonkwaliteit en de leefbaarheid onder druk staan ;
- samenwerking tussen lokale actoren onder regie van de gemeente;
- samenwerken aan het sociaal, fysieke en economische domein;
- onder andere terugdringing schooluitval;
- bevolkingssamenstelling gevarieerd wordt en;
- het prettig wonen is.

Wat is bepalend? Kunnen we de resultaten meten? Willen we het meten? Wat moeten we meten? Hoe moeten we het meten? Wie investeert? Wie profiteert op de lange termijn van de investeringen?

Ervaring leert dat een terugkomend probleem in de binnenstedelijk herstructurering is de financiering van sociale ingrepen en de manier waarop deze moeten worden afgestemd met de kosten en baten van fysieke ingrepen. Zo ook leert de ervaring dat ingrepen in het fysieke domein over het algemeen wel goed meetbaar zijn, maar de ingrepen in het sociale en economische domein minder. Sociale ingrepen kennen bijna altijd een negatief financieel saldo, terwijl ze (op basis van common sense) immaterieel wel een grote toegevoegde waarde hebben. Veelal worden de fysieke ingrepen betaald uit de middelen die vrijkomen door de grondexploitatie, de verkoop van woningen en uit het maatschappelijk vermogen van de woningcorporaties. Hoe gaan we om met de meetbaarheid? Welke sociale, fysieke en economische investeringen hebben nu bijgedragen aan wat? Enkel de waardeontwikkeling van het vastgoed of meten we ook andere doelen?

In het GSB beleid wordt uitgegaan van vier belangrijke thema's:

- wonen;
- leren;
- werken;
- veiligheid en leefbaarheid.

In de literatuurstudie naar een definitie van wat (be-)lonend is bij binnenstedelijke herstructurering, worden veel raakvlakken gevonden bij methoden die door woningcorporaties worden toegepast.

---

<sup>41</sup> Van Dale, Hedendaags Nederlands

Uit het Stichting Experimenten Volkshuisvesting (SEV)-programma Vernieuwd maatschappelijk ondernemerschap<sup>42</sup> komen onder andere de volgende vigerende methoden voor:

- Aedex benchmark: het maatschappelijk dividend<sup>43</sup> wat de corporatie uitkeert. Dit is een door Aedex opgezette benchmark waar steeds meer corporaties zich bij aansluiten.
- Prestatieafspraken. Gemeenten en corporaties maken in een prestatiecontract zogenaamde prestatieafspraken.
- Visitatie. In Aedes<sup>44</sup>-verband worden verschillende vormen van collegiale visitaties tussen de corporaties onderling gehouden, alsmede door externen<sup>45</sup>.
- Transparantiemethodiek<sup>46</sup>. Met deze methodiek is het mogelijk om bij woningcorporaties in beeld te brengen welk deel van het vermogen beschikbaar is voor maatschappelijke investeringen en welke maatschappelijke bestedingsdoelen aan de orde zijn.
- Public Value Scorecard<sup>47</sup>: werken aan nieuwe sturing van de corporatie op basis van maatschappelijk rendement.
- Indirecte indicatoren: slim en goedkoop zicht op maatschappelijk rendement;
- Oasis<sup>48</sup>: maatschappelijk rendement dagelijks in beeld.
- Social Return on Investment: de winst van het maatschappelijke in klinkende munt.
- Tendering: in competitie het maatschappelijk rendement zichtbaar maken en realiseren.
- Outcome-measurement<sup>49</sup>: het uiteindelijke effect van een activiteit in de maatschappij.

Enigszins los van de wereld van de woningcorporaties op het abstractieniveau van het sociale domein in de binnenstedelijke herstructurering worden voor deze scriptie onder andere drie aansprekende benaderingen gevonden:

- model van Buys;
- maatschappelijk rendement;
- maatschappelijke Kosten Batenanalyse.

---

<sup>42</sup> Kam, de, G. en Deuten, J., Weten van renderen, Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken, Innovatie in Wonen, SEV, 2006.

<sup>43</sup> Commerciële beleggers streven naar optimaal financieel-economisch rendement op hun investeringen in vastgoed. Uiteindelijk wordt dat rendement in de vorm van dividend aan de aandeelhouder(s) uitgekeerd. In zekere zin doet een corporatie niet anders. Zij wendt het rendement aan om maatschappelijke doelen te realiseren. Zo kan van een uitkering van maatschappelijk dividend worden gesproken; een uitkering van dividend niet in de vorm van geld, maar door middel van maatschappelijk gemotiveerde activiteiten. Zie ook: [www.aedex.nl](http://www.aedex.nl)  
<http://www.ipdindex.co.uk/downloads/indices/Aedex%20IPD%20Social%20housing%202007.pdf>

<sup>44</sup> <http://www.aedes.nl>

<sup>45</sup> <http://www.raeflex.nl>

<sup>46</sup> [http://www.sev.nl/nieuws/nieuwsitem.asp?id\\_bericht\\_open=1224&zoek=true&zoek\\_string=woningcorporaties](http://www.sev.nl/nieuws/nieuwsitem.asp?id_bericht_open=1224&zoek=true&zoek_string=woningcorporaties)

<sup>47</sup> <http://www.reurba.org/downloads/061120-VOPdef.pdf>

<sup>48</sup> <http://www.redf.org/publications-oasis.htm>

<sup>49</sup> Kam, de, G. en Deuten, J., Weten van renderen, Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken, Innovatie in Wonen, SEV, 2006, pagina 57

Gekoppeld aan deze indeling geeft Buys de volgende maatregelen en effecten op wijkniveau:

Maatregelen	Sociaaleconomische effecten	Sociaal-ruimtelijke effecten	Ruimtelijk-economische effecten
Investeren in mensen (werk, opleiding, inkomen)	Meer welvaart, minder kansarmoede	Geen direct effect	Hoge kwaliteitseisen: vertrek van draagkrachtigen
Investeren in samenleven en sociaal beheer	Geen direct effect	Verbeterde leefbaarheid	Beter imago, waardoor betere marktpositie
Investeren in vastgoed en fysieke omgeving	Geen effect op zittende bevolking: concentraties kansarmen worden verplaatst of statistisch verdund	Beter beheersbaarheid: verplaatsing van probleemgevallen	Meer kwaliteit, waardoor grotere aantrekkingskracht

Figuur: Maatregelen en effecten op wijkniveau volgens Buys (bewerkt)<sup>50</sup>

Onderzoek aan de hand van casestudies van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) leert dat kosten- batenanalyse van sociale investeringen gewenst zijn<sup>51</sup>. Beleidsmakers op landelijk en op lokaal niveau vragen erom. Een integrale (multisectorale) aanpak geniet duidelijk de voorkeur.

Maatschappelijk rendement is een benaming die steeds ruimer en dus minder scherp gebruikt wordt. We kunnen nog onvoldoende scherp aangeven wat het nu precies is en hoe wij dit kunnen berekenen. Met name in de corporatiewereld wordt deze rendementsbenadering steeds meer gehanteerd. Maatschappelijke prestaties van corporaties zijn veelal nog weinig transparant en moeilijk meetbaar<sup>52</sup>. De SEV komt met een grove definitie die een opstap biedt binnen de focus van deze scriptie: '...maatschappelijk rendement is de prestatie die voor de maatschappij wordt geleverd door financiële en niet-financiële investeringen...' (bewerkt)<sup>53</sup>.

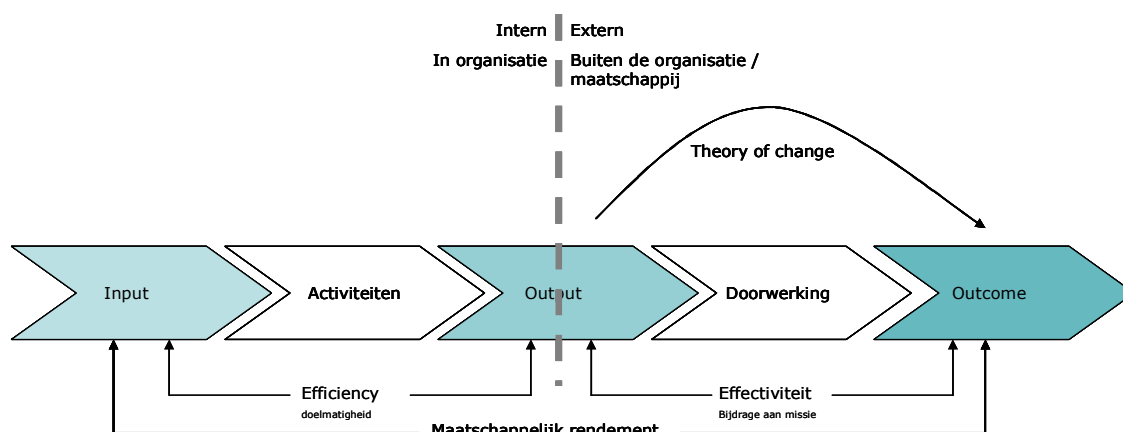
<sup>50</sup> Buys, A, 2002, Tussen de pijlers van het grotestedenbeleid: onderzoek naar de dimensies van stedelijke vitaliteit, Tijdschrift voor de volkshuisvesting, (6), 29-33

<sup>51</sup> Opbrengsten van sociale investeringen, Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, 2006, p.217 e.v.

<sup>52</sup> SER-advies, april 2005, Ondernemerschap in publieke zaak, pagina 174

<sup>53</sup> Kam, de, G. en Deuten, J., Weten van renderen, Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken, Innovatie in Wonen, SEV, 2006

De SEV heeft in 2006 het als een denkmodel gevisualiseerd:



Figuur: visualisatie maatschappelijk rendement (bewerkt)

In dit denkmodel wordt de input gevormd door de bronnen die de organisaties ter beschikking staan om de activiteiten te ontplooiën. Hierbij gaat het om zowel de materiele bronnen als ook de immateriële bronnen zoals netwerken, leiderschap en goodwill<sup>54</sup>.

De output bestaat uit de tastbare resultaten die via de activiteiten worden voortgebracht en aan de maatschappij worden geleverd. De outcome is de uiteindelijke uitwerking die de output weet te bewerkstelligen in de maatschappij (uitwerking).

Voor het meten of beleidsmaatregelen (inclusief investeren) in deze thema's in de sociale pijler (be-)lonend zijn is een Maatschappelijke Kosten Batenanalyse (MKBA) te gebruiken. Alle voor- en nadelen voor de maatschappij van een nieuwe beleidsmaatregel in de thema's worden in een MKBA in principe op geld gewaardeerd, ook sociale en milieueffecten. Door een goed inzicht in de effecten van het voorgestelde beleid kan de afweging over de eventuele invoering van nieuw beleid en de vormgeving daarvan zorgvuldig plaatsvinden<sup>55</sup>. Een MKBA is niet de enige methode voor meting van maatschappelijke kosten en baten, maar onderscheidt zich wel door integraliteit. Een MKBA verschaft inzicht aan wie bepaalde voor- en nadelen van beleid toekomen. Dit is van belang voor de diverse belangen van de verschillende actoren in de binnenstedelijke herstructurering. MKBA's worden op dit moment in Nederland met name vooraf toegepast op nieuwe maatregelen of projecten. Deze worden uitgevoerd volgens de OEI-leidraad<sup>56</sup>.

Ecorys heeft in opdracht van het ministerie van VROM eind 2006 een inventarisatie<sup>57</sup> verricht van onderzoeken op het vlak van kosten en baten op het sociale domein.

<sup>54</sup> Organising Capacity of metropolitan regions, Berg, van den, L.,c.s., 2004

<sup>55</sup> Inventarisatie kosten batenanalyses voor het sociale domein, Een overzicht van relevante studies en inzichten, Eindrapport in opdracht van VROM, ECORYS, november 2006

<sup>56</sup> CPB en NEI 2001

<sup>57</sup> Inventarisatie kosten batenanalyses voor het sociale domein, Een overzicht van relevante studies en inzichten, Eindrapport in opdracht van VROM, ECORYS, november 2006, pagina 27 e.v.

De belangrijkste conclusies en aanbevelingen voor de focus van deze scriptie zijn:

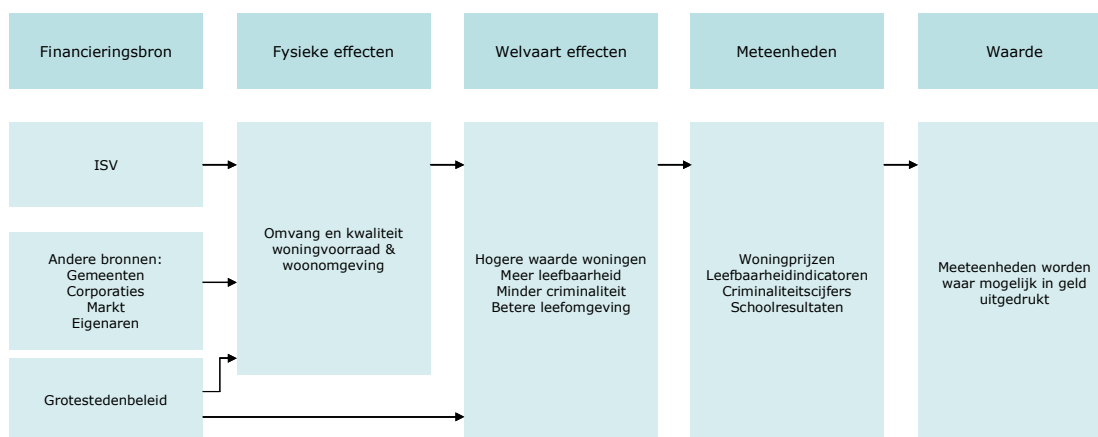
- Met name gemeenten hebben een brede behoeften aan gedegen instrumentarium om opbrengsten van sociale investeringen inzichtelijk te maken.
- Voor uitvoering van een kosten-batenanalyse voor de sociale pijler is er (nog) een groot aantal witte vlekken.
- Veel van de beschouwde studies hebben een algemeen karakter en zijn niet direct toepasbaar op maatregel- of wijkniveau.
- Doordat ex-post effectiviteitstudies niet stelselmatig worden uitgevoerd voor sociale investeringen ontbreken goede kwantitatieve inzichten voor Nederland.

Helaas kan geconcludeerd worden dat de geïnventariseerde onderzoeken nog niet voor een doorbraak zorgen op het vlak van goed hanteerbaar instrumentarium. Ecorys doet in haar inventarisatie dan ook de volgende aanbevelingen:

- Het opstellen van een leidraad voor kosten-batenanalyse voor de sociale pijler is gewenst.
- Stelselmatige uitvoering van effectiviteitstudies voor kwantitatieve gegevens is gewenst.

Arcadis is ook eind 2006 in opdracht van het toenmalige ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijkrelaties voor het grote stedenbeleid met een vervolgonderzoek<sup>58</sup> gekomen voor een early warning systeem. Doelstelling van dit systeem is een waarschuwingssysteem te maken om het afglijden van wijken in de grote steden tot probleemwijken tijdig te signaleren. Het onderzoek vraagt nog nadere studie naar kwantitatieve relaties.

Het SEO Economisch Onderzoek heeft in 2006 in opdracht van het ministerie van VROM samen met RIGO en CEBEON een maatschappelijk kosten-batenanalyse gemaakt voor de binnenstedelijke herstructurering<sup>59</sup>. In een schema worden financieringsbronnen, effecten, meeteenheden en waarderingsmethoden gevisualiseerd:



Figuur: Schema MKBA SEO<sup>60</sup>

MKBA is een instrument dat het maatschappelijk rendement onderzoekt van investeringen door alle kosten en baten die de welvaart van burgers beïnvloeden met elkaar te vergelijken. De nulsituatie wordt met de veranderingssituatie vergeleken.

<sup>58</sup> Kosten baten van maatregelen in het sociale domein, Een vervolgonderzoek in het kader van early warning, Ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijkrelaties, Grote Stedenbeleid, Arcadis, november 2006.

<sup>59</sup> Stedelijke Vernieuwing: kosten en baten, SEO-RIGO-CEBEON, april 2006

<sup>60</sup> Stedelijke Vernieuwing: kosten en baten, SEO-RIGO-CEBEON, april 2006

Bij deze aanpak is essentieel en tevens een moeilijkheid dat de welvaartseffecten zoveel mogelijk in geld worden uitgedrukt.

Hierbij leveren de fysieke verbeteringen in woningvoorraad en woonomgeving een bijdrage aan de welvaartsverhoging. In eerste instantie leiden de investeringen tot een hogere waarde van woningen en tot een hoger woongenot. Infrastructurele investeringen kunnen de bereikbaarheid en verkeersveiligheid verbeteren. Daarnaast kunnen verbeteringen onder andere ook leiden tot een reeks van effecten op de leefbaarheid, kansen op de arbeidsmarkt, verbetering van het voorzieningenniveau in de wijk. Anti-segregatiebeleid -menging van kopers en huurders en hogere en lagere inkomens- dragen daar ook toe bij. Een belangrijk doel van de ISV-gelden is het verbeteren van sociale omstandigheden. Deze verbeteringen zijn niet geprijsd en moeilijk meetbaar. Veel komt echter wel in de prijs van de woningen tot uitdrukking.

Ten aanzien van de uitvoerbaarheid en bruikbaarheid van de MKBA, concludeert SEO:

- Het uitvoeren van een MKBA voor een stedelijke vernieuwing blijkt mogelijk te zijn, waarbij de belangrijkste kosten en baten posten in kaart worden gebracht. Gezien het feit dat de effecten voornamelijk op wijkniveau spelen, is een MKBA op wijkniveau geschikt.
- De MKBA geeft inzicht in alle effecten zowel de fysieke als de sociale effecten. Daarbij geldt dat beide sets van effecten meestal in de waarde van de woning tot uitdrukking komen.
- De MKBA geeft antwoord op de vraag of de som van stadsvernieuwingsgelden efficiënt besteed worden aan de hand van het saldo van maatschappelijke kosten en baten. De MKBA geeft geen antwoord op de vraag door wie de stadsvernieuwingsgelden moeten worden beheert.
- Binnen het kader van dit project is een standaard aanpak ontwikkeld die als basis voor volgende MKBA's kan worden gebruikt. Daarbij gaat het om de berekening van de waardverbetering in de buurt.

Nadeel van de MKBA is dat het niet aangeeft wie wel en wie niet profijt heeft van de investeringen. Het gaat er in de benadering alleen maar om of er per saldo een positief maatschappelijk rendement wordt geboekt. Een ander nadeel is dat een MKBA-benadering op wijkniveau als uitkomst kan hebben dat de het vermeende resultaat voor die wijk positief is terwijl het gevolg van de geplande ingrepen in die wijk voor een andere wijk negatief zou kunnen zijn (bv migratie). Oftewel meten op wijkniveau kan voor die wijk een positief beeld opleveren, maar verkleurt het integrale beeld voor het totale gebied (wijkoverstijgend, meerdere wijken).

De meest concrete uitspraak of binnenstedelijke herstructurering lonend is, wordt teruggevonden in de Evaluatie Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing 2000 t/m 2004 (ISV1)<sup>61</sup> '...stedelijke vernieuwing kent per saldo een positieve verhouding van kosten en baten.

De belangrijkste baten zijn de waardevermeerderingen van bestaande woningen in de wijken. In alle gevallen profiteren de bewoners. In sommige gevallen profiteren de corporaties of de gemeenten. Per saldo vloeit de legitimiteit van het overheidsingrepen voort uit het feit dat investeringen in woningen en woonomgevingen kunnen leiden tot positieve effecten op zaken als leefbaarheid...'.<sup>61</sup>

---

<sup>61</sup> Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing 2000 t/m 2004 (ISV1), VROM, Ecorys, pagina: 34

### **Concluderend**

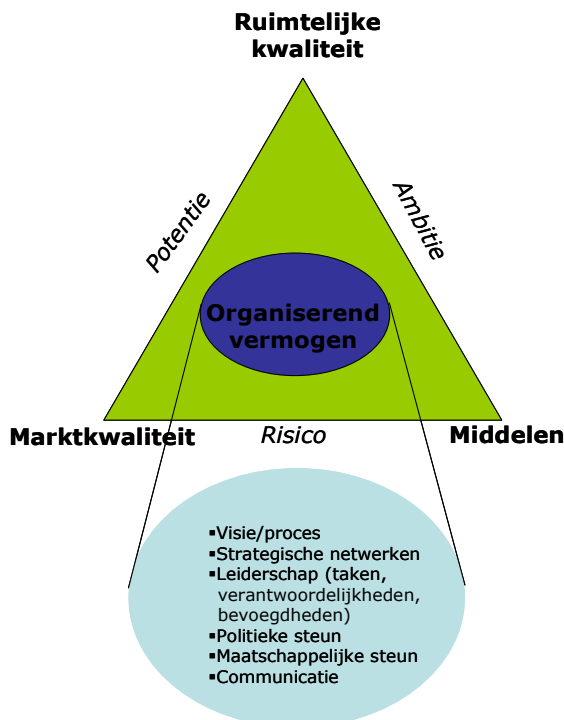
Concluderend kan gesteld worden dat er een spanningsveld optreedt tussen (be-)lonend en meetbaar. Willen wij kunnen aantonen of iets (be-)lonend is, moet dit meetbaar zijn. Dit betekent dat bij het onderdeel (be-)lonend ras de vraag opkomt of iets meetbaar is.

Dit levert de volgende voor deze scriptie te hanteren definitie van (be)lonend:

*Een investering is belonend als de kosten (investeringen) in geld gemeten lager zijn dan de opbrengsten (effecten) in geld gemeten. Dit kan worden gezien per domein of integraal (sociaal, fysiek en economisch domein) net naar gelang het belang van de investerende actor. De hierboven toegelichte methode van Maatschappelijke Kosten Baten Analyse is daar een raadzaam instrument voor, hoewel de monetaire waardering (het meetbaar maken) van de niet fysieke domeinen nog moeilijk en onbekend terrein is.*

## 02.04 Proces

In de MCD-3 opleiding<sup>62</sup> komt veelvuldig de volgende schematische weergave van relevante aspecten van integrale gebiedsontwikkeling naar voren:



Figuur: Verlaet, Van 't, J, 2004 (bewerkt)

Het proces van binnenstedelijke gebiedsontwikkeling wordt sterk bepaald door het organiserend vermogen<sup>63</sup>. Als gevolg van de toenemende mate van integraliteit en complexiteit van gebiedsontwikkeling is het aspect organiserend vermogen als toolbox een steeds meer erkend en onderkend aspect in de gebiedsontwikkeling geworden. Het draagt bij aan het noodzakelijk mobiliseren van kennis, visie, creativiteit en werkt aan draagvlak, goed leiderschap bindt, versnelt en brengt veranderingen te weeg. Partijen zonder een 'locaal verleden' kunnen de essentiële change makers<sup>64</sup> worden in langdurige processen als binnenstedelijke herstructurering. Organiserend vermogen is vereist om programma's / projecten succesvol te laten zijn en werkt alleen succesvol als er balans is in het juiste gebruik van de tools van het organiserend vermogen, deze zijn:

- gezamenlijk gedragen visie;
- politiek draagvlak;
- maatschappelijk draagvlak;
- leiderschap;
- strategische netwerken;
- communicatie.

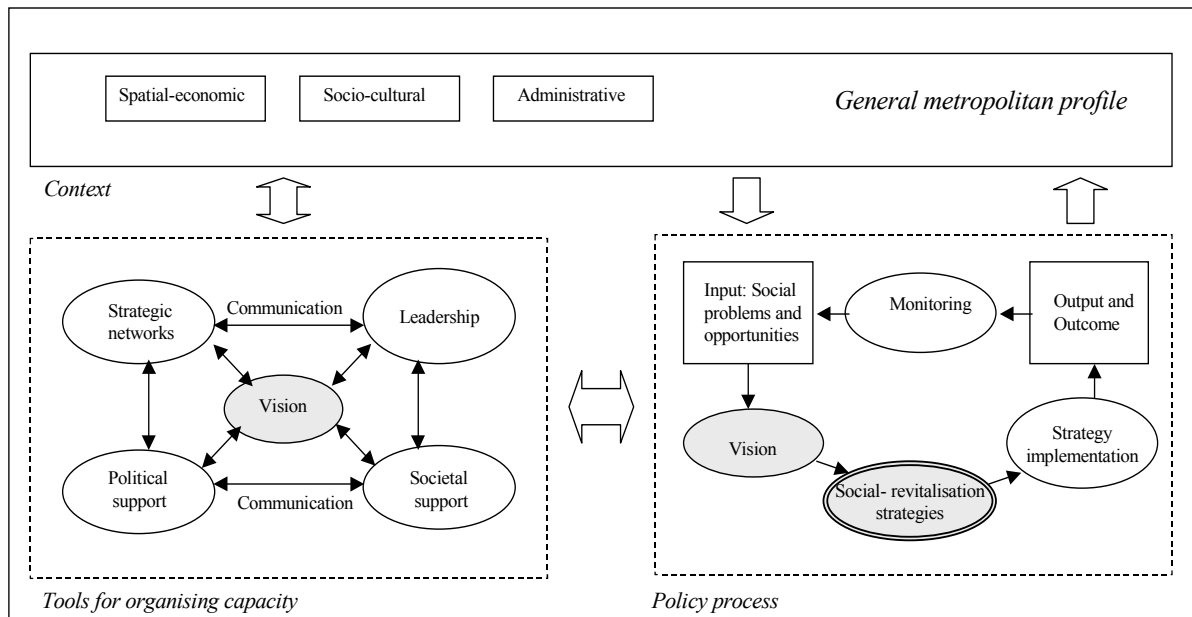
<sup>62</sup> Master City Developer, EUR, TUD en OBR, jaargang 3, 2005-2007

<sup>63</sup> Social strategies and organising capacity in European cities, paper for the 41th European RSA Congress-Zagreb 2001, Berg, van den, L., Meer, van der, J., Pol, P.

<sup>64</sup> Over rollen van partijen in de stedelijke vernieuwing, N9 Kei, Schaar, van der, J., juli 2005



Gevisualiseerd levert dit het volgende schema:



Figuur: Theoretical framework of social organising capacity. Bron: Berg, van den, L., Meer, van der, J., Pol, P., "Social strategies and organising capacity in European cities", paper for the 41th European RSA Congress-Zagreb 2001.

In het proces spelen ook de aspecten 'momentum' en 'sense of urgency' een bepalende rol. Het is zorg dat de noodzaak tot gebiedsontwikkeling door de relevante actoren op het zelfde moment dusdanig gevoeld wordt dat dat maakt dat alle belangrijke actoren achter een gezamenlijke visie en uitvoering te krijgen.

### 02.05 Actoren

Welke actoren zijn er in de binnenstedelijke herstructurering? Wat is hun rol? Wat is hun mate van activiteit? Wat is betrokkenheid? Wat is hun belang? Hebben ze eigendom? Wat is hun relevantie? Voeren ze regie? Zijn ze bereid risico te lopen? Investeren ze? Zijn ze bereid marktcontrair te investeren?

Deze vragen zijn samengevat en beantwoord in onderstaand schema. Dit schema is niet limitatief, maar beperkt zich tot de in de literatuur veel voorkomende actoren.

	Actor	Rol	Eigendom	Toegevoegde waarde voor herstructurering
(semi) Publiek	Gemeente	Publiekrechtelijke bevoegdheden en publiekrechtelijk rol en uitvoering Stedelijke Vernieuwing	Veelal beperkt tot openbare ruimte	Sturing, coördinatie, subsidies, voorinvesteringen openbare ruimte
	CWI	Arbeidsmarkt bemiddeling	geen	Arbeid, inkomen, economie
	Scholen	Opleiding, scholing	geen	Scholing, kans op arbeid en maatschappelijke carrière
	Welzijnsinstellingen	Smeerolie van de maatschappij	geen	Welzijn en welbehagen
	Zorginstellingen	Zorg op maat, extramuraal, zorgcomponenten in de wijk	ja	Leefbaarheid en zelfstandigheid
	Woningcorporaties	Maatschappelijk vastgoed, sociale woningen, leefbaarheid, maatschappelijk rendement	ja	Doelgroepbeleid, leefbaarheid en waardecreatie vastgoed
(semi) Privaat	Ontwikkelaars	Kennis, creativiteit, risicospreider, marktkennis, optimalisering projectrisico's	Veelal niet	Risicospreiding, kennis en creativiteit, voorinvesteringen, zou groter kunnen zijn als ze veelal langer in proces willen (kunnen) zitten
	(institutionele) beleggers	Exploitant vastgoed	ja	Afname vastgoed en risico
	Gebruikers	Gebruik vastgoed en openbare ruimte	In geval van eigenaar-gebruiker	Human capital en economic capital
	Eigenaren	Exploitant vastgoed	ja	Economic capital

	Actor	Regie	Risico	(contrair) investeringsbereidheid
(semi) Publiek	Gemeente	actief	samen	Sec voor publieke doelen (bv brede school en multi functionele accommodaties)
	CWI	samen	geen	neen
	Scholen	samen	geen	neen
	Welzijnsinstellingen	samen	geen	neen
	Zorginstellingen	samen	geen	ja
	Woningcorporaties	Samen / actief	ja	Ja, door lagere rendementseisen en andere doelstellingen
(semi) Privaat	Ontwikkelaars	samen	Ja, verkooprisico vastgoed en enkele keer pps	Neen, door hogere rendementseisen en andere doelstellingen
	(institutionele) beleggers	neen	Ja, exploitatie en waarde vastgoed	Neen, door hogere rendementseisen en andere doelstelling
	Gebruikers	neen	neen	neen
	Eigenaren	Veelal neen	Ja, exploitatie en waarde van vastgoed	Afhankelijk van type eigenaar en doelstellingen

Figuur: Verschillende actoren en hun rol en positie in de binnenstedelijke herstructurering

Uit de evaluatie van het investeringsbudget stedelijke vernieuwing<sup>65</sup> blijkt dat er relatief een scheve verhouding van investeringen in de binnenstedelijke herstructurering door enerzijds de corporaties en anderzijds de ontwikkelaars. Dit volgt mede uit het feit dat corporaties veelal aanzienlijker bezit- en grondposities hebben in de aangegeven herstructureringsgebieden dan deze andere private partijen.

Corporaties hebben vaak prestatiecontracten met de gemeenten afgesloten en hebben duidelijk zwaarder geïnvesteerd in de binnenstedelijke herstructurering dan de andere private partijen. De corporaties zijn vooral in de loop van de ISV1-periode steeds meer in de stedelijke vernieuwing gaan investeren met de gemeenten en het rijk. Daarbij zijn zij ook een groeiende aantal investering gaan doen die verder gaan dan woningbouw alleen, zoals investeringen in verbetering van de openbare ruimte en de leefbaarheid, maar ook in flankerende sociaal-maatschappelijke voorzieningen zoals combinaties van woningbouw met faciliteiten voor onderwijs, welzijn, zorg, maar ook kleinschalige detailhandel en bedrijfsruimten.

#### Ad: Gemeente

De gemeente is als actor<sup>66</sup>:

- verantwoordelijk voor de ruimtelijke ordening;
- verantwoordelijk voor de ruimtelijk juridische procedures;
- eigenaarbeheerder van de openbare ruimte;
- verantwoordelijk voor sociaal beleid;
- verantwoordelijk voor toezicht, handhaving en bewaken veiligheid;
- soms grondeigenaar en (project-)ontwikkelaar.

<sup>65</sup> Evaluatie Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing 2000 t/m 2004 (ISV1), Ecorys, opdracht van VROM, april 2006

<sup>66</sup> Huffstadt, M., Regie stedelijke vernieuwing; praktijk, theorie en onderwijs, 2005

In de praktijk zien we met name de laatste 10 jaar gemeenten meer en meer een gevecht voeren met zich zelf, haar stakeholders en de hogere overheidslagen over haar gemeentelijke rollen. Een spanningsveld manifesteert zich steeds heftiger: enerzijds zijn de gemeentelijke apparaten als gevolg van bezuiniging in kwantiteit en kwaliteit achteruit gegaan en anderzijds krijgt de gemeentelijke bestuurslaag in het kader van deregulering steeds meer taken (tegen geen of gedeeltelijke vergoeding) naar zich toe geschoven van de hogere overheidslagen. Voorbeeld hiervan is de Wet Maatschappelijke Ondersteuning.

#### **Ad: Centrum voor Werk en Inkomen (CWI), zorginstellingen en welzijnsinstellingen**

Het CWI, zorginstellingen en welzijnsinstellingen nemen als actoren voor het sociaal economisch domein van de herstructurering een steeds belangrijkere rol in. Als gevolg van de maatschappelijke tendens om langer zelfstandig te blijven wonen en de ontwikkeling van intramurale zorg naar extramurale zorg willen zorginstellingen steeds meer zorgconcepten op maat bieden in zogenaamde zorgzones in de wijken. Veelal wordt hierbij de samenwerking met woningcorporaties gezocht voor het faciliteren in maatschappelijk vastgoed door de corporatie (bijvoorbeeld wijksteunpunten) en het faciliteren van de klanten van de corporaties.

#### **Ad: Scholen**

Het primair onderwijs in de herstructureringsgebieden is een essentiële actor voor het sociale en economische domein. Uitwerkingen van brede scholen waarin de combinatie wordt gezocht met onder andere voorschoolse- en naschoolse opvang, kinderdagverblijven en dergelijke zijn hier voorbeelden van. Een steeds breder scala van combinaties worden geïntroduceerd, zoals Multi Functionele Accommodaties en Multi Functionele Centra. Hierin worden sociale dragers als culturele huisvesting, bibliotheekwezen, muziekscholen, onderwijs, apotheken, huisartsenposten en sportvoorzieningen gecombineerd en gecombineerd gehuisvest.

#### **Ad: Woningcorporaties**

De corporatie is als actor<sup>67</sup> momenteel een van de belangrijkste actoren<sup>68</sup> in de binnenstedelijke herstructurering. Van oudsher zijn met name de woningcorporaties de grotere eigenaren van vastgoed in de wijken.

De rollen van de corporatie zijn:

- Beheerder en verhuurder van sociaal vastgoed.
- Maatschappelijk belegger met een langdurig belang bij de (her)structurering van een wijk of gebied.
- Opdrachtgever aan derden voor wijkontwikkeling en projecten.
- Ontwikkelaar van sociaal vastgoed (woningen en voorzieningen) voor de specifieke doelgroep.
- Ontwikkelaar van vastgoed voor de markt (duurdere koop- en huurwoningen en commercieel vastgoed).
- Het passend huisvesten van lagere inkomensgroepen en doelgroepen van beleid.

---

<sup>67</sup> Huffstadt, M., Regie stedelijke vernieuwing; praktijk, theorie en onderwijs, 2005, bewerkt, én Besluit Beheer Sociale Huursector, VROM, gewijzigd 1 juli 2005

<sup>68</sup> Evaluatie Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing 2000 t/m 2004 (ISV1), pagina: 34'...de rijks gelden hebben vooral geleid tot forse aanvullende investeringen door de gemeente zelf, maar ook door duidelijk oplopende omvangrijke investeringen door corporaties. Andere private partijen, zoals ontwikkelaars speelden een bescheidener rol. Naast rijk en gemeenten hebben ook diverse provincies en in mindere mate regio's nadrukkelijk mee-geïnvesteerd in de stedelijke vernieuwing...'

- Het waarborgen van de kwaliteit van woningen.
- Het zorgen voor financiële continuïteit.
- Het bijdragen aan de leefbaarheid in buurten en wijken.
- Huisvesting voor ouderen en gehandicapten en het betrekken van huurders bij beheer en beleid.

#### **Ad: Ontwikkelaars**

De ontwikkelaar pur sang in de binnenstedelijke herstructurering kenmerkt zich vooral door kleinschalig strategisch verworven bezit en het doel om de herontwikkeling risicomijdend weer af te stoten. Het langer in dit soort ontwikkelingen met een positie en dus risico blijven wat een bijdrage in de exploitatie en de openbare ruimte en dergelijke betekent, is een beeld wat niet bij dit soort actoren past.

#### **Ad: (Institutionele) beleggers**

Op basis van rendementseisen en verwachtingen zitten beleggers in vastgoed in de binnensteden. Corporaties hebben veruit een groter aandeel dan beleggers in de binnenstedelijke wijken. Het belang van beleggers wordt bepaald door de rendementseisen en verwachtingen. Dit kan maken dat ze ook belang hebben bij investeringen tegen de markt in of in de omgeving om zo het rendement van hun vastgoed positief te beïnvloeden. Het grote verschil met de corporaties blijft de doelstellingen en het niet moeten presteren op het vlak van maatschappelijk rendement. Een subcategorie wordt ook gevormd door de zogenaamde 'huisjesmelkers'. Dit zijn veelal particuliere 'beleggers' die enkel uit zijn op output en niet bereid zijn om in te investeren in onderhoud, laat staan in openbare ruimte en het leefbaarder maken van de wijk.

#### **Ad: Gebruikers**

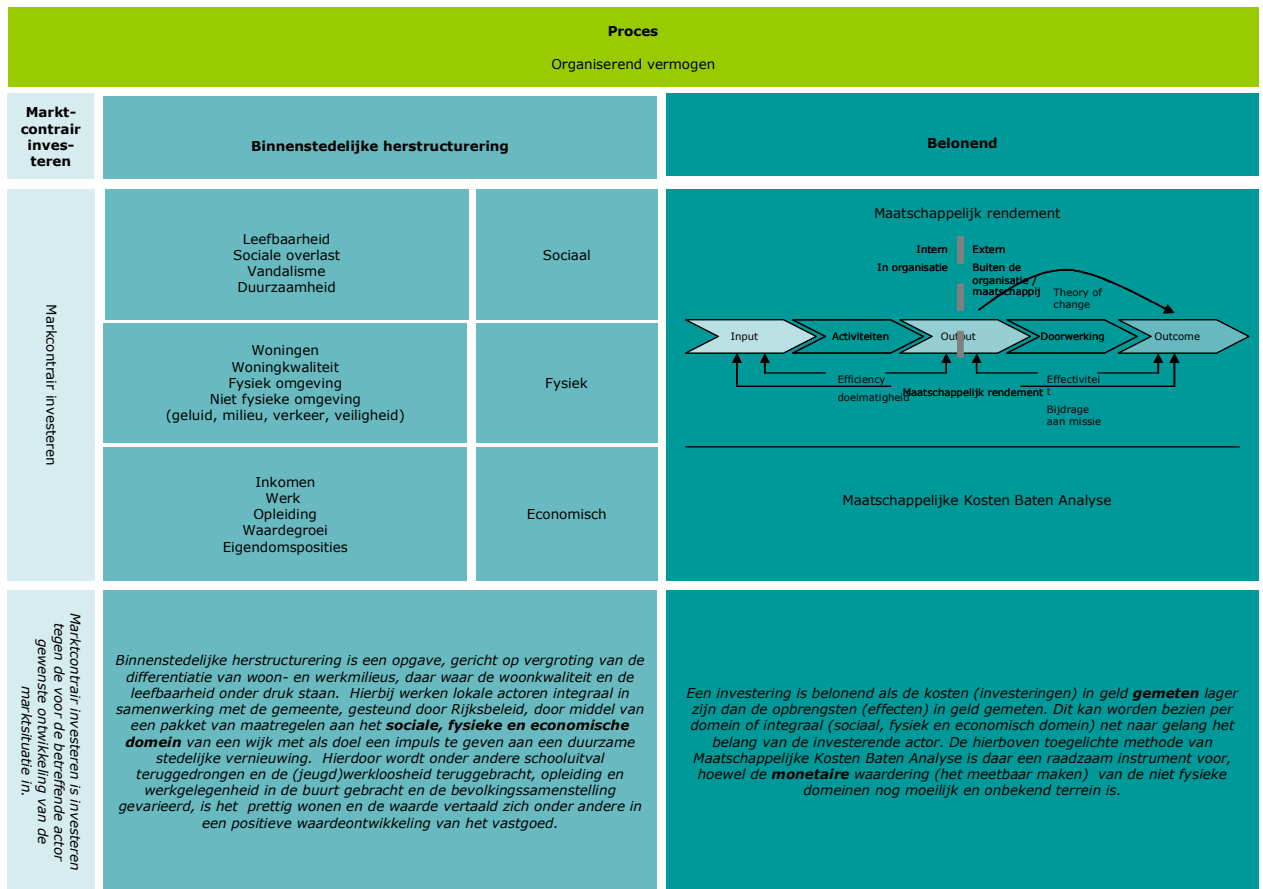
De gebruikers van het vastgoed in de binnenstedelijke herstructurering zijn de sociale actoren en vaak ook economische actoren waar het in de wijk om draait. Hun belang is breder en diverser dan de andere actoren. Dit maakt dat een goede en gewogen actoren-analyse bij de aanpak van herstructureringen geen overbodige luxe is.

## 02.06 Recapitulatie theoretisch deel

In het theoretisch deel zijn vijf relevante onderwerpen voor de binnenstedelijke herstructurering naar voren gekomen en gedefinieerd. Dit zijn:

- proces;
- marktcontrair investeren;
- binnenstedelijke herstructurering;
- belonend;
- de relevante actoren.

Onderstaande visualisaties en definities geven samengevat het toetsingskader weer dat gebruikt wordt om de cases mee te toetsen.



## Actoren:

	Actor	Rol	Eigendom	Toegevoegde waarde voor herstructurering
(semi) Publiek	Gemeente	Publiekrechtelijke bevoegdheden en publiekrechtelijk rol en uitvoering Stedelijke Vernieuwing	Veelal beperkt tot openbare ruimte	Sturing, coördinatie, subsidies, voorinvesteringen openbare ruimte
	CWI	Arbeidsmarkt bemiddeling	geen	Arbeid, inkomen, economie
	Scholen	Opleiding, scholing	geen	Scholing, kans op arbeid en maatschappelijke carrière
	Welzijnsinstellingen	Smeerolie van de maatschappij	geen	Welzijn en welbehagen
	Zorginstellingen	Zorg op maat, extramuraal, zorgcomponenten in de wijk	ja	Leefbaarheid en zelfstandigheid
	Woningcorporaties	Maatschappelijk vastgoed, sociale woningen, leefbaarheid, maatschappelijk rendement	ja	Doelgroepbeleid, leefbaarheid en waardecreatie vastgoed
(semi) Privaat	Ontwikkelaars	Kennis, creativiteit, risicospreider, marktkennis, optimalisering projectrisico's	Veelal niet	Risicospreiding, kennis en creativiteit, voorinvesteringen, zou groter kunnen zijn als ze veelal langer in proces willen (kunnen) zitten
	(institutionele) beleggers	Exploitant vastgoed	ja	Afname vastgoed en risico
	Gebruikers	Gebruik vastgoed en openbare ruimte	In geval van eigenaar-gebruiker	Human capital en economic capital
	Eigenaren	Exploitant vastgoed	ja	Economic capital
	Actor	Regie	Risico	(contrair) investeringsbereidheid
(semi) Publiek	Gemeente	actief	samen	Sec voor publieke doelen (bv brede school en multi functionele accommodaties)
	CWI	samen	geen	neen
	Scholen	samen	geen	neen
	Welzijnsinstellingen	samen	geen	neen
	Zorginstellingen	samen	geen	ja
	Woningcorporaties	Samen / actief	ja	Ja, door lagere rendementseisen en andere doelstellingen
(semi) Privaat	Ontwikkelaars	samen	Ja, verkooprisico vastgoed en enkele keer pps	Neen, door hogere rendementseisen en andere doelstellingen
	(institutionele) beleggers	neen	Ja, exploitatie en waarde vastgoed	Neen, door hogere rendementseisen en andere doelstelling
	Gebruikers	neen	neen	neen
	Eigenaren	Veelal neen	Ja, exploitatie en waarde van vastgoed	Afhankelijk van type eigenaar en doelstellingen

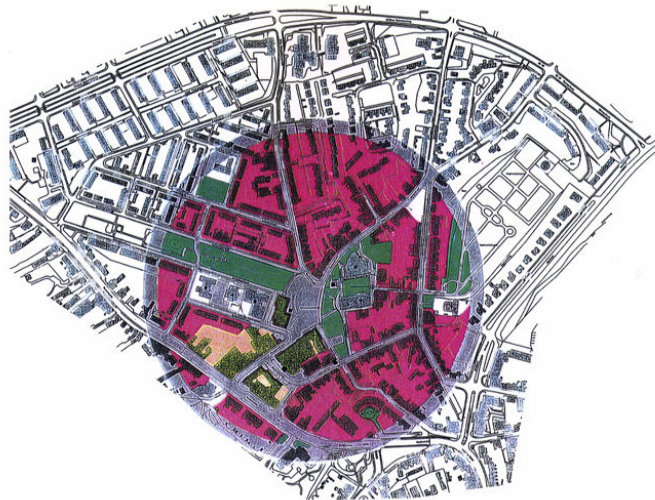




### 03 PRAKTIJK KADER

In dit hoofdstuk wordt een drietal onderling sterk verschillende cases behandeld. De keuze voor deze cases is gemaakt op de onderling wezenlijke verschillen op het vlak van aanpak, geografische ligging, voortgang in de tijd en de belangrijkste actoren. Wat deze cases gemeenschappelijk hebben is de noodzakelijkheid tot het plegen van herstructurering. Hierbij is het interessant om te analyseren hoe dit is aangepakt en wat onder andere de relevante aspecten en actoren zijn. In dit hoofdstuk wordt per casus een beschrijving gegeven, een analyse uitgevoerd en conclusies getrokken. De analyse vindt plaats op basis van het in hoofdstuk 2 geformuleerde en gevisualiseerde onderzoekskader.

#### 03.01 *Casus: Heerlerheide nieuwe stijl*<sup>69</sup> - Heerlen



---

<sup>69</sup> <http://www.heerlerheidenieuwestijl.nl/>

#### **Problematiek van het plan**

- Onduidelijk ruimtelijk-functionele structuur: bereikbaarheid, parkeren, openbare ruimte
- Eenzijdige woningopbouw
- Zwakke sociaal-economische positie: lage koopkracht, hoge werkloosheid
- Afnemend voorzieningniveau
- Afnemende leefbaarheid en veiligheid
- Wegtrekken hogere inkomens en afnemend imago

#### **Kernpunten van het plan**

- Herontwikkeling van een stedelijk gebied met visie, lef en samenwerking
- Integrale gebiedsontwikkeling
- Organiseren en structureren van samenwerking
- Financiering van complexe maatschappelijke opgaven
- Dominante grondpositie gemeente Heerlen
- Dominante grondpositie woningcorporatie Weller<sup>[1]</sup>
- Ingroei betrokkenheid marktpartijen (ontwikkelende aannemer; supermarktketens)
- Innovatie: mijnwaterproject<sup>[2]</sup>
- Stedenbouw en architectuur
- Gebiedsbranding
- Financiële betrokkenheid Europese programma's (URBANII, INTREGIIIb)

#### **Inhoud van het plan**

- Nieuw winkelcentrum
- Cultuurcluster
- Zorgcluster
- Brede school
- Wegenstructuur
- Ondergronds parkeren
- Wijkpark
- Voorzieningencluster
- 300 woningen (50% koop en 50% huur)
- 5.000 m<sup>2</sup> commerciële ruimten
- Nieuwe openbare infrastructuur
- Investing van € 90 mio
- Waarvan gemeente Heerlen € 15 mio voor infrastructuur, parkeren en brede school (€ 10 mio uit opbrengst verkoop woningen en € 5 GSB en gemeentelijke potjes en Europese URBAN II-programma<sup>[3]</sup> € 1 mio)
- Waarvan woningcorporatie Weller € 45 voor commerciële ruimten en woningen (inclusief een onrendabele top van € 10 mio)

#### **Informatieverkrijging over het plan**

De informatieverkrijging van dit plan is op basis van deskresearch en een diepte-interview met een vertegenwoordiger van woningcorporatie Weller tot stand gekomen.

[1] <http://www.weller.nl/>

[2] [http://www.minewaterproject.info/index.php?lang=DUTCH#Scene\\_1](http://www.minewaterproject.info/index.php?lang=DUTCH#Scene_1)

[3] <http://www.urban-heerlen.nl/smartsite.dws?id=21791>

### **03.01.01 Inhoud van de casus**

De gemeente Heerlen (95.000 inwoners) kent vier stadsdelen: Heerlerbaan, Heerlerheide, Centrum en Hoensbroek. De casus Heerlerheide Nieuwe Stijl speelt zich af in het stadsdeel Heerlerheide. Het stadsdeel Heerlerheide bestaat uit vier buurten: Vrieheide-De Stack, Heerlerheide-Passart, Heksenberg en Rennemig-Beersdal. Heerlerheide heeft 21.700 inwoners. Het aantal wooneenheden bedraagt 9.638, waarvan 46% huur en 54% koop (met name laag segment). Het centrum van het stadsdeel Heerlerheide ligt in de buurt Heerlerheide-Passart. Dit centrum heeft ook een centrumfunctie voor het gehele stadsdeel, vooral op winkelniveau. Het aandeel koopwoningen in deze buurt bedraagt 36% ten opzichte van 64% huurwoningen.

Heerlerheide is een stadsdeel met een duidelijk mijnbouwverleden. Een hechte samenleving van werkers met een sterke locale binding. Het wegvallen van de mijnen heeft grote gevolgen gehad voor de gehele mijnstreek maar ook specifiek voor Heerlerheide. Daarvan zijn nu nog steeds invloeden merkbaar. Relatief lage opleiding, hogere werkloosheid, veel sociale woningbouw, een langzaam afglijdend economisch, maatschappelijk en sociaal klimaat.

De teloorgang voor het stadsdeel Heerlerheide zette in 1973 in toen de steenkoolproductie werd gestaakt. De mono-industrie laat zijn sporen na: veel mijnwerkers kunnen nergens anders aan de slag, de werkloosheid doet zijn intrede, het aantal WAO-ers is ongekend hoog. In enkele jaren tijd wordt Heerlerheide de zwakste wijk van Heerlen. De operatie 'Van zwart naar groen' is een grootscheepse herstructurering van de mijnsterreinen: alle gebouwen worden gesloopt en getransformeerd naar woonwijken en groenparken. Op het terrein van de Oranje Nassau mijn III werd rond 1980 de buurt Rennemig gebouwd.

De oude dorpskern van Heerlerheide maakt in dezelfde periode plaats voor een plein met woon- en winkelvoorzieningen. Het wordt een onoverzichtelijk plein met een wirwar aan geparkeerde auto's en een uiterst verwarrende doorgaande verbindingsweg. Foutieve interpretaties zorgden voor een slechte stedenbouwkundige structuur. In het begin en midden van de jaren negentig ontstond een aantal nieuwe ruimtelijke ontwikkelingen die niet of moeilijk inpasbaar bleken in het in 1995 vastgestelde vigerend bestemmingsplan Heerlerheide Centrum. Inhoudelijk is het plan consoliderend en conserverend van aard, waarbij een visie voor de ruimtelijke ontwikkeling op lange en middellange termijn ontbreekt. Hierdoor blijft de strategische inschaling van de centrumvoorzieningen op stadsdeelniveau onduidelijk, er is geen kader waardoor kan worden ingespeeld op toekomstige behoeften. Ook bieden de geformuleerde voorschriften te weinig ruimte voor een integrale en kwalitatieve bewaking van de ruimtelijke kwaliteit.

Voor een deel van het stadsdeel Heerlerheide is een Masterplan (juni 2001) en een Stedenbouwkundig plan met een bijbehorende Beeldkwaliteitplan (november 2002) door de gemeenteraad vastgesteld. Woningcorporatie Weller en de gemeente Heerlen hebben in februari 2003 een 'Raamovereenkomst Realiseringsfase Heerlerheide Centrum' ondertekend voor de uitvoering van een grootschalige binnenstedelijke herstructureringsoperatie. Gelet op de grote grondpositie van Weller en haar maatschappelijke betrokkenheid leek een andere samenwerkingsvorm uitgesloten. In deze samenwerkingsovereenkomst zijn verantwoordelijkheden en financiële afspraken tussen beide partijen vastgelegd. Tot 2010 wordt de herstructurering door de uitvoering van 10 deelprojecten gefaseerd vormgegeven.

Op het vlak van samenwerking met marktpartijen heeft de casus een bijzonder kenmerk. Volgens de initiatiefnemers kunnen commerciële projectontwikkelaars moeilijk toegang krijgen tot de herstructureringsmarkt. Dat vindt zijn oorzaak gedeeltelijk in het meestal lage geprognosticeerde financiële rendement. In feite gaat het om de discrepantie tussen de rendementseisen van commerciële ontwikkelaars enerzijds en die van corporaties en gemeenten anderzijds. Een schaduwzijde van de afwezigheid van commerciële en creatieve ontwikkelaars is dat daardoor de inbreng van commerciële en inhoudelijke expertise in projecten wordt gemist. Daarom hebben gemeente Heerlen en Weller door het maken van afspraken in een publiek private samenwerkingsovereenkomst (PPS) met instapmogelijkheden voor marktpartijen per deelgebied bewust de mogelijkheid van input vanuit de markt gecreëerd. Verderop zal blijken dat dit met name zijn beslag vindt in de raamovereenkomst en het zogenaamde cultuurcluster.

Weller is een sociale verhuurder die zich ten doel stelt huisvesting te beiden en aanvullende woondiensten te leveren aan mensen met een kwetsbare positie op de woningmarkt. Weller is actief in het belang van de volkshuisvesting in de regio Parkstad Limburg en beheert circa 11.000 eenheden in de gemeenten Heerlen, Brunssum en Onderbanken. De visie van Weller is dat niet de producten het belangrijkste bezit is, maar de relatie met de klanten. De vastgoedstrategie van Weller is gericht op het ontwikkelen gebaseerd op demografische ontwikkelingen, markttrends en maatschappelijk ondernemerschap ter ondersteuning van de Wellermissie.

## Chronologie

Onderstaand wordt een chronologische weergave van de stappen van het project weergegeven:

### Initiatieffase

- Strategische aankopen, sloop percelen en concrete planontwikkeling door woningstichting (1994-1996)
- Distributie Planologisch Onderzoek (DPO) van Kolpron (dec 1997)
- Ontwikkelingsconvenant
- Nota Herstructurering Heerlerheide-Centrum: problematiek-maatregelen-effecten (apr 1998)
- Bijdrage uit Stimuleringsregeling Herstructurering Goedkopere Woningvoorraad (1998)
- Gemeenteraadsverkiezingen (maart 1998); Stadspartij Heerlen in college

### Definitiefase

- Procesmanagement RO-groep (1999-2002)
- Publiek Private Samenwerking Herstructurering Centrum Heerlerheide (juli 1999)
- Reconstructie wegenstructuur Ganzeweide (september 2001)
- Programma van wensen en eisen via 3 werkgroepen (Stedenbouw; Sociale Cohesie; Woningvoorraad) (december 1999)
- Masterplan Heerlerheide (september 2000) en Globale Financiële Haalbaarheid (oktober 2000)
- Inspraakbijeenkomst Masterplan (november 2000)
- Vaststelling Masterplan door gemeenteraad (april 2001)

### Ontwerpfase

- Voorlopig Stedenbouwkundig Ontwerp (januari 2002)
- Inspraak- en informatiebijeenkomst (februari 2002)
- Energievisie Heerlerheide Centrum/Ecofys (november 2001)
- Haalbaarheidsonderzoek Energievoorziening Heerlerheide Centrum/ARPAS (juni 2002)
- Vaststelling Stedenbouwkundig Ontwerp en Beeldkwaliteitsplan door gemeenteraad (november 2002)

### Vorbereidingsfase

- Raamovereenkomst Weller-Gemeente Heerlen (december 2002)
- Concept-civieltechnisch ontwerp/infrastructuur (november 2002)
- Bouwkundig plan deelplan 1a (november 2002)

### Realisatiefase

- Opmaat: oplevering Wannerplan met 32 koop-, 33 huurwoningen, 3500m<sup>2</sup> winkels, 65 ondergrondse parkeerplaatsen, 87 openbare parkeerplaatsen (april 2001)
- Onthuring en sloop 68 huur- en 11 winkelwoningen (november 2001-december 2002)
- Aankoop 28 etagewoningen Corneliusplein van St. Verantwoord Wonen door woningstichting (februari 2002)
- Aankoop winkelruimten Corneliusplein van Erven Van Zandvoort door woningstichting (december 2002)
- Start bouw deelplan 1a (april 2003)

## Initiatief tot verandering en verwerven draagvlak (1996-1998)

In 1996 werd op initiatief van de woningcorporatie overleg gestart met een aantal actoren (huurderbelangenorganisatie, politieke partijen, bejaardencentrum, gemeentelijke afdelingen, ondernemersvereniging) over het gewenste toekomstscenario.

De gemeente Heerlen, de woningcorporatie en de samenwerkende ondernemers hebben op basis van een concrete marktanalyse ('Distributieplanologisch onderzoek naar de mogelijkheden ter consolidatie van de wijkwinkelfunctie van Heerlerheide-Centrum', Kolpron Consultants BV, december 1997) afspraken gemaakt over de gewenste ontwikkeling. Vooral de ruimtelijke structuur van het gebied moest worden aangepakt, in relatie tot de nog resterende en noodzakelijk geachte economische ontwikkelingen binnen de wijk. Hierbij werd een integrale aanpak nagestreefd voor de aanwezige woningen, de verkeersafwikkeling, het winkelaanbod en het openbare verblijfsgebied. Tegelijkertijd koerste men aan op een sterkere differentiatie van het woningaanbod.

### **Toekenning rijkssubsidie en politieke omwenteling (1998)**

In april 1998 waren de visie (nota 'Herstructurering Heerlerheide-Centrum: problematiek-maatregelen-effecten') en het draagvlak zover uitgewerkt dat de gemeente een aanvraag bij het rijk indiende voor een bijdrage in het kader van de Stimuleringsregeling Herstructurering Goedkopere Woningvoorraad. Deze regeling is een voorloper van het ISV-budget. De aanvraag ging uit van een investeringsomvang van € 35,4 miljoen en een plantekort van € 2,27 miljoen.

De subsidietoekenning zorgde voor een extra impuls voor de gemeentelijke betrokkenheid. De subsidieverstrekking maakte dat de gemeente óók een sense of urgency begon te krijgen. Tijdens de gemeenteraadsverkiezingen van maart 1998 boekte Stadspartij Heerlen een overwinning. Deze partij kwam mede voort uit de Groepering Heerlen Noord, die haar electoraat met name in Heerlerheide had. De Stadspartij nam deel aan het College en zorgde voor een steviger politiek draagvlak voor de aanpak van de herstructureringsplannen.

### **Quick wins**

In de tussentijd ging de ontwikkeling van het gebied 'hoek Wannerstraat-Ganzeweide' gestaag verder. De buurt en de politiek konden met dit deelproject letterlijk zien dat het Weller menens was en dat er een markant bouwwerk stilaan uit de grond verrees. Na sloop van 12 woningen en panden met laagwaardige detailhandel is begin 2001 een woon-winkelcomplex opgeleverd (32 middeldure koop- en 33 sociale huurwoningen met seniorenlabel + 3.500m<sup>2</sup> winkelruimten + 65 parkeerplaatsen ondergronds + 87 op het binnenterrein). Dit complex vormt de tastbare opmaat voor het Masterplan. Bovendien werd een ingrijpende wijziging in de verkeerslagader van het stadsdeel Heerlerheide in september 2001 voltooid.

### **Van programma van wensen tot masterplan**

De toegekende subsidie werd in 1999 gedeeltelijk ingezet om een externe procesmanager aan te trekken. Dit heeft geleid tot een gestructureerde aanpak door een organisatievorm die begin 1999 werd vastgelegd in de 'Nota projectorganisatie'. In deze nota is de te volgen procesgang beschreven.

Doelstelling: inzicht verschaffen in de te realiseren functies waaronder wonen, (commerciële) voorzieningen en infrastructuur in hun ruimtelijke context. Vervolgens zijn Weller en de gemeente Heerlen een publiek private samenwerking aangegaan en hebben hiervoor een samenwerkingsovereenkomst ondertekend (PPS Herstructurering Heerlerheide Centrum, juli 1999). Onder de verantwoordelijkheid van een stuurgroep zijn drie breed samengestelde werkgroepen aan de slag gegaan met de thema's Stedenbouw/infrastructuur, Woningvoorraad en Sociale Cohesie. In de werkgroepen waren ambtenaren van verschillende vakgebieden, medewerkers van de woningstichting, buurtbewoners en vertegenwoordigers van buurtorganisaties en ondernemers actief. De werkgroepen hebben een programma van wensen opgesteld (rapportage december 1999).

In de periode januari 1999-september 2000 is op basis van dit programma een stedenbouwkundige uitwerking gemaakt met een totaalvisie voor het projectgebied voor wat betreft de ruimtelijk-fysieke, sociale en economische structuur. Daarbij werd aangesloten op de uitgangspunten en doelstellingen van het Grote Steden Beleid (GSB), de wet Integrale Stedelijke Vernieuwing (ISV) en de Buurtontwikkelingsplannen (BOP) in het kader van het buurtgericht werken van de gemeente Heerlen. In september 2000 resulteerde dit in een Masterplan Heerlerheide, gekoppeld aan een rapportage over de globale financiële haalbaarheid.

Tussen de gemeente Heerlen en woningstichting Heerlerheide (nu Weller) is in 1999 een publiek private samenwerkingsovereenkomst (PPS) afgesloten. De partijen zijn van mening dat om het projectgebied op te waarderen, dit gebied geherstructureerd dient te worden door ondermeer aanpak van de (goedkope) woningvoorraad, het openbaar gebied, de infrastructuur en kwalitatieve en kwantitatieve verbetering van de voorzieningenstructuur, waaronder begrepen het centrumgebied. Deze PPS heeft tot doel om op basis van gelijkwaardigheid, toewijding en in goed onderling overleg te komen tot een slagvaardige aanpak van de beoogde opwaardering en herstructurering van het projectgebied die zullen leiden tot een vastgesteld Masterplan en de economische uitvoerbaarheid daarvan.

**Het masterplan** is in juni 2001 door de gemeenteraad vastgesteld.

Het masterplan voor Heerlerheide Nieuwe Stijl steunt op drie pijlers:

1. verbetering van de **sociale** structuur;
2. de **fysieke** woonomgeving krijgt een opknapbeurt;
3. meer ruimte voor **economische** ontwikkeling.

Het is de partners gelukt om een evenwichtige aanpak te realiseren voor Heerlerheide Nieuwe Stijl. Dit evenwicht werd gevonden door constant:

- bewust met het programma bezig te zijn;
- permanent de focus op de juiste samenhang tussen de sociale, fysieke en economische pijler;
- te acteren in de strategische lokale netwerken;
- zeer bewust te kiezen voor een communicatielijn en Heerlerheide als merknaam neer te zetten.

De plannen voor Heerlerheide Nieuwe Stijl richten zich voor een groot deel op een betere kwaliteit van de ruimtelijke omgeving. Een voor binnenstedelijke herstructurering opvallend element is dat de ruimte intensiever (hogere dichtheid) wordt gebruikt. Het 'dorpse' karakter van Heerlerheide krijgt meer 'stedelijke' allure: met het oog op de toekomst, maar met véél respect voor het verleden.

Op basis van het masterplan is in 2002 het stedenbouwkundig plan Heerlerheide Centrum vastgesteld. Dit plan vormde in 2003 de fundering voor de raamovereenkomst realisatiefase Heerlerheide Centrum.

In deze raamovereenkomst komen de gemeente Heerlen en de toenmalige stichting Weller samen overeen dat de partijen willen komen tot de wijkontwikkeling van het plangebied Heerlerheide-centrum. Het gaat daarbij om de realisatie van een kwalitatief hoogwaardige openbare ruimte, alsmede een aantal nieuwbouwprojecten bestaande uit huur- en koopwoningen, een cultuurcluster, een zorgcluster met aanleunwoningen, een ondergrondse parkeergarage, diverse commerciële ruimten, alsmede de herontwikkeling van een bestaande schoollocatie op basis van een brede schoolconcept.

De basis van deze raamovereenkomst wordt gevormd door:

- de dominante grondpositie van Weller en de gemeente binnen het plangebied;
- het stedenbouwkundige plan Heerlerheide Centrum (mei 2002);
- het raadsbesluit van 5 juni 2001 met bijlagen, te weten het Masterplan en het rapport globale financiële haalbaarheid d.d. april 2001.

Het plangebied is onderverdeeld in een aantal deelgebieden, waarbij per deelgebied is aangegeven wie trekker is. Het staat de partijen in beginsel vrij om één of meer risicodragende partijen bij de verdere planvorming te betrekken. Naast deze fysieke doelen is de integrale aanpak ook gericht op de sociaal-maatschappelijke en de economische structuurversterking.

Deze raamovereenkomst vormt een transparant kader waarbinnen beide partijen de gezamenlijke doelen willen bereiken. Voor deze doelen wordt per deellocatie een realisatievorm gekozen. Dit kan de uitgifte zijn van bouwrijpe grond, openbare (Europese) inschrijving op uitgewerkte bouwplannen of het in bouwteam nader uitwerken van globale ambities. Op basis van de uitwerking moet dan een definitief standpunt worden ingenomen of daadwerkelijk tot realisatie kan worden overgegaan. De raamovereenkomst maakt zaken mogelijk die afzonderlijk nooit realiseerbaar zouden zijn. Dit komt vooral door de kritische massa van het integrale karakter. Door deze omvang waren partijen bereid met grondposities in aantal en waardering<sup>70</sup> om meewerkende wijze te schuiven, waardoor deze plannen gerealiseerd kunnen worden. Het schept een kader voor integrale ontwikkeling en schermt daarbij de markt niet af maar creëert juist extra kansen.

Op basis van het stedenbouwkundig plan Heerlerheide Centrum en de raamovereenkomst zijn de diverse deelgebieden in ontwikkeling genomen:

- De gemeente geeft een viertal deelgebieden uit als bouwrijpe kavels.
- Het Zorgcluster wordt door Weller en zorginstelling Sevagram<sup>71</sup> ontwikkeld.
- De Cultuurcluster inclusief de openbare parkeergarage door Weller, de gemeente en een risicodragende ontwikkelende aannemer.
- De brede school inclusief circa 30 appartementen worden door de gemeente (school) en Weller (appartementen) ontwikkeld.
- De overige locaties worden door Weller ontwikkeld.

Het plan kent innovatieve onderdelen, zoals het ontwikkelen van een buurtintranetwerk<sup>72</sup> (programma Technologie en Sociale Integratie), het realiseren van een reductie van 50% van CO<sub>2</sub> gassen, multifunctioneel gebruik van ruimten in het zorg- en cultuurcluster en het onderzoeken naar het toepassen van mijnwater<sup>73</sup> uit de voormalige mijnen Oranje Nassau Mijn I en III voor de verwarming en koeling van woningen en gebouwen in het plangebied en de regio.

### **03.01.02 Confrontatie / analyse met theoretisch kader**

In het theoretisch kader zijn een aantal relevante onderdelen en aspecten uitgekristalliseerd. Hieronder wordt de casus geconfronteerd met deze onderdelen en aspecten.

#### **A. Proces**

##### **-Organiserend vermogen**

De in de theorie van deze scriptie aangehaalde aspecten van organiserend vermogen zijn in Heerlerheide Nieuwe Stijl als volgt te herkennen:

##### **Onderdeel: gezamenlijk gedragen visie / strategie**

Het historisch woningbezit (en dus grondpositie) van Weller is met name in dit stadsdeel gelegen. Feit was dat de fnuikende gevolgen voor een kwalitatief woonklimaat niet bestreden konden worden door het 'oppakken en verplaatsen van de woningen'. Daarom is in eerste instantie door Weller gekozen voor onderstaande strategie. Na verloop van tijd heeft de gemeente zich bij deze visie aangesloten waardoor er uiteindelijk een gezamenlijk gedragen visie en strategie is.

---

<sup>70</sup> Grondposities worden door de gemeente en door Weller ingebracht tegen de (gedefinieerde) boekwaarden

<sup>71</sup> <http://www.sevagram.nl/>

<sup>72</sup> <http://www.heerlerheide.info/>

<sup>73</sup> [http://www.minewaterproject.info/index.php?lang=DUTCH#Scene\\_1](http://www.minewaterproject.info/index.php?lang=DUTCH#Scene_1)

Deze luidt:

*Eerst de randvoorwaarden structureel aanpakken voor de ontwikkeling van een vernieuwd en aantrekkelijk centrumgebied op stadsdeelniveau, daarna ontstaat een beter ontwikkelingsklimaat voor een verdere aanpassing van de woningvoorraad naar een hoger kwaliteit- en prijsniveau. Oftewel eerst de omgeving, daarna de woningen.*

De concrete vertaling van deze strategie uitte zich in:

- Het uitoefenen van controle over het gebied door het nemen van grondposities (opkopen vrijkomend onroerend goed, waaronder een voormalige huishoudschool, een groenstrook, oude winkelpanden met degeneratie van functies).
- Het opkopen van strategisch gelegen winkelpanden (panden meubelmagazijn Führen).
- Het verwerven van een viertal openbare verkoop-panden (van dubieuze eigenaren).
- De sloop van sterk verouderde woningen en opstallen.
- Het initiatief voor een concrete planontwikkeling 'Hoek Ganzeweide/Wannerstraat' (een quick win).

De signalen om iets te doen vanuit de woningcorporatie naar de gemeente werden in eerste instantie niet positief opgevangen. De focus van de gemeente lag in die tijd op het centrum van Heerlen en Hoensbroek. Extra ingrijpen en extra inzet vanuit de gemeente in het stadsdeel Heerlerheide was vanuit de toenmalige gemeentelijke visie onnodig. Er waren zelfs geen gemeentelijke visies op stadsdeelniveau.

De woningcorporatie Weller beleefde niet de zelfde sense of urgency als de gemeente.

#### **Onderdeel: draagvlak**

Het maatschappelijk en uiteindelijke politiek draagvlak is door middel van een doordacht communicatieplan en sturing op strategische netwerken gerealiseerd. Expliciet door Weller wordt aangehaald dat het interne draagvlak in de organisatie in de vorm van steun door het bestuur en raad van commissarissen van de corporatie aan de toenmalige directie een onmisbaar aspect is geweest.

#### **Onderdeel : leiderschap**

Leiderschap manifesteerde zich in het begin met name vanuit de corporatie. Er werd gestuurd op coalitievorming, opbouw en gebruik van netwerk, gewerkt aan bindend vermogen, aan het ervaren van de sense of urgency en het voorbeeld werd gesteld door krachtig tegen iedere marktadvies in toch met lef en creativiteit toch te investeren in het eerste deelproject 'Hoek Ganzeweide/Wannerstraat'.

#### **Onderdeel: strategische netwerken**

Het management van Weller is vanaf het begin actief bezig geweest met gebruik maken van de bestaande netwerken en heeft een lobby gevoerd om draagvlak en de juiste sense of urgency te krijgen. Daarboven is blijvend geïnvesteerd in het winnen en behouden van vertrouwen van de partners.

#### **Onderdeel: communicatie**

In de Klankbordgroep werd voortdurend teruggekoppeld naar vertegenwoordigers van bewoners, organisaties en ondernemers over de voortgang van plannen. Er is zeer veel aandacht besteed aan zorgvuldige communicatie met de buurt. Een communicatieplan met als hoofddoel het organiseren van 'trots' en het neerzetten van de merknaam Heerlerheide is gemaakt. Op basis van het communicatieplan werden de bewoners van Heerlerheide op verschillende momenten onder andere schriftelijk benaderd.

Aansprekende en professionele uitnodigingen, herinneringen, inschrijfkaarten, nieuwsbrieven, gadgets en informatiebrochures waren enkele middelen.

Informatieavonden werden geleid door een communicatieadviseur.

Dit alles resulteerde in een breed draagvlak voor de plannen. Bewoners konden op informatiesessies mondeling en schriftelijk vragen indienen die zoveel mogelijk werden



beantwoord. Alle vragen werden sowieso nog individueel schriftelijk beantwoord door Weller en de gemeente na afloop van de bijeenkomst.

Met de bewoners van de te slopen huurwoningen is, voordat de plannen openbaar werden, een 1-op-1-communicatie aangegaan door medewerkers van de woningstichting. De plannen werden tijdens een huisbezoek uitgelegd, de toekomstige woonwensen geïnventariseerd. Vervolgens maakte de woningstichting met eenieder een prestatieafspraken over de nieuwe huisvesting. De gemaakte afspraken en de (relatief ruime) vergoedingen voor de herinrichting en verhuizing werden vastgelegd in een apart 'Woondroomverhuisstatuut'.

#### **-momentum**

Het doorslaggevend momentum voor dit plan is pas gekomen toen een aantal elementen als subsidie, de noodzakelijkheid om over te gaan tot ingrepen, de andere politieke samenstelling van de gemeenteraad en het innovatieve mijnwaterproject samen vielen.

#### **-sense of urgency**

De sense of urgency is zeker in het begin zeer verdeeld ervaren. De bewoners en Weller vonden dat er echt iets moest gebeuren en de gemeente had in haar beleid een andere focus die gericht was op het centrum van Heerlen en Hoensbroek.

### **B. Marktcontrair**

Op de algemene vraag of marktcontrair investeren belonend is wordt door Weller geantwoord dat economisch handelende personen dit soort investeringen niet snel zullen doen. Marktcontrair investeren wordt enkel gedaan door bijzondere instellingen (maatschappelijke ondernemers) die geloven in het evenwichtig aanpakken van de economische, fysieke en sociale pijler. Het is de overtuiging van Weller dat dit soort instellingen nodig zijn voor de voortrekkersrol. Deze voortrekkersrol kent veel risico's en weinig tot negatieve financiële rendementen op korte termijn. Op langere termijn worden fysieke, sociale en economischer rendementen gemaakt.

Op de vraag wat je moet doen om te zorgen dat (meer) partijen bereid zijn om (meer) marktcontrair te investeren wordt door Weller aangegeven dat haar natuurlijke partner in dit soort processen van binnenstedelijke herstructurering de gemeente is. Gemeenten en corporaties zijn veelal de enige actoren die bereid zijn (maatschappelijk) te investeren in opgaven die op korte termijn bedrijfseconomisch contrair lijken 'trigger money', maar op langere termijn bedoeld zijn als en 'multiplier money' voor economische, fysieke en sociale groei. Om te zorgen dat meer partijen, dit meer doen wordt aangegeven dat dit bereikt moet worden door het opzoeken van coalities op basis van een gezamenlijke visie, durf, lef, creativiteit en risico's durven nemen. Een enkel voorbeeld van een traditionele marktpartij in Heerlen is het bedrijf TCN Property Projects Charlemagne<sup>74</sup> in Heerlen.

Dit bedrijf maakt deel uit van TCN Property Projects in Utrecht en is bereid om marktcontrair te investeren in het leegstaand winkelcentrum De Klomp<sup>75</sup> in Heerlen. Startende ondernemers die veelal enkel lage huren kunnen betalen kunnen hier op flexibele contractbasis ruimten huren. Het bestaande winkelcentrum staat al vele jaren leeg en heeft geen goede naam in de markt. Het is opvallend en toe te juichen dat marktpartijen als TCN zich in dit soort marktcontraire investeringsavonturen storten.

---

<sup>74</sup> <http://www.tcnpp.nl/corp/uk/programs.html>

<sup>75</sup> <http://www.heerlen.nl/Smartsite.dws?id=23892>

## **C. Binnenstedelijke herstructurering**

### **-Sociaal**

#### **Leefbaarheid**

In deze casus komen met name sociaal-fysieke voorzieningen naar voren en minder scherp echte sociale doelstellingen. De investeringen in infrastructuur (openbare ruimte), winkels, zorg- en cultuurvoorzieningen en woningen moeten maken dat de leefbaarheid stijgt.

#### **Sociale overlast en vandalisme**

Het plan kenmerkte zich door hoge werkloosheid, lage koopkracht en afnemend gevoel van veiligheid. Deze kenmerken zijn inzet van beleid geweest, maar niet expliciet in de casus behandeld.

#### **Duurzaamheid**

Dit aspect wordt door Weller als zeer projectspecifiek ingebracht. Het Mijnwaterproject is een internationaal samenwerkingsverband tussen Nederland, Engeland, Frankrijk en Duitsland. Het project wil laten zien hoe warmte energie uit mijnwater op veilige en ecologische manier gebruikt kan worden om gebouwen te koelen en verwarmen.

De doelstellingen van de proefprojecten zijn:

- het halen van nieuwe 'groene' energie uit oude mijnen;
- regeneratie, inclusief kansen voor mogelijk nieuwe banen;
- het genereren van een milieuplossing in plaats van een milieuprobleem.

Het Mijnwaterproject wordt gesteund door een subsidie van de Europese Unie in het kader van het INTERREG IIIB NWE Programma. Er zijn vijf projectpartners en talrijke Europese waarnemers die hun deskundigheid en kennis bijdragen. Met het Mijnwaterproject wil Weller samen met haar partners aantonen:

- dat het economisch haalbaar en milieu vriendelijk is om warmte-energie op grote schaal uit het water in gesloten mijnen te halen;
- dit te gebruiken voor verwarming en koeling van woon- en commerciële gebieden om zodoende als nieuwe energiebron waardoor oude mijn gemeenschappen veel meer een ecologisch verantwoorde uitstraling krijgen;
- het bouwen van nieuwe stedelijke gebieden binnen oude mijnbouw gemeenschappen stimuleren om ruimtelijke planning, milieu en economische prestaties van het gebied te verbeteren;
- aan andere mijnbouwgebieden in de Europese Unie dat het zinvol is om ook warmteonttrekking uit mijnwater toe te passen;
- dat het een positief beeld creëert over de nalatenschap van mijnbouw gemeenschappen.

### **-Fysiek**

#### **Kwaliteit(woningen en omgeving)**

In het plan wordt gestuurd op een kwaliteitsslag van de bestaande woningen, nieuwe woningen, voorzieningen, openbare ruimte en bereikbaarheid. Er wordt wel gestuurd op differentiatie niet op deling. Heerlerheide krijgt van een dorpskarakter een stedelijk karakter wat als een volwaardig stadsdeel deel uitmaakt van Heerlen. Er wordt ingezet op een aantrekkelijk centrumgebied op stadsdeelniveau, daarna ontstaat een beter ontwikkelingsklimaat voor een verdere aanpassing van de woningvoorraad naar een hoger kwaliteit- en prijsniveau.

### **-Economisch**

#### **Inkomen, werk en opleiding**

Met de actoren onderwijs (brede school), CWI en welzijnsinstellingen wordt ingezet op een positieve spiraal.

### **Waardegroei**

Met Heerlerheide Nieuwe Stijl investeren verschillende partners en ook de ondernemers van Heerlerheide in een sterker en aantrekkelijker winkelhart voor heel Heerlerheide. Er komt een levendig en aantrekkelijk winkelcentrum met gedifferentieerde (naast food nu ook non food) branchering komen. Het oude versnipperde aanbod van het winkelcentrum wordt meer geconcentreerd en tegelijk behoorlijk uitgebreid: er komen nieuwe, grote supermarkten en tal van winkels bij. Ondernemers en ketens dienen zich aan. De trend is al gezet. De afgelopen jaren hebben al een paar nieuwe winkels hun deuren geopend; boetiekjes die het winkelhart van Heerlerheide een heel eigen karakter geven. In totaal komt er in het centrum van Heerlerheide circa 7.000 m<sup>2</sup> extra commerciële ruimte bij.

Naast verbetering van de fysieke componenten treedt er als gevolg van de doordachte communicatie en marketing (trotsgevoel) ook een verbetering op van de belevingswaarde van Heerlerheide. Het is dan ook de sterke overtuiging van Weller dat dit zijn beslag zal gaan vinden in stijging van de waarde van het vastgoed. Een meetinstrumentarium en monetarisering van deze groei is niet voor gekozen.

### **Eigendomsposities**

Dit aspect wordt door Weller als zeer projectspecifiek ingebracht. Zoals aangegeven heeft zowel de gemeente als Weller de meest dominante grondposities. Weller heeft haar authentieke posities uitgebreid met strategische aankopen. In de samenwerking met de gemeente Heerlen hebben Weller en de gemeente afgesproken dat zij hun grondposities ten behoeve van de ontwikkeling van Heerlerheide Nieuwe Stijl inbrengen tegen de gezamenlijk gedefinieerde boekwaarde. Deze boekwaarden waren bij beide partijen dermate laag dat ze een zeer positieve bijdrage verricht hebben aan het 'haalbaarder' krijgen van de ontwikkeling.

Op basis van hun dominantie grondposities in Heerlerheide zijn de gemeente Heerlen en woningcorporatie Weller de grote hoofdfactoren in dit proces van binnenstedelijke herstructurering. Met de fysieke ingrepen wordt ingezet op een hefboomeffect tussen de fysieke pijler en anderzijds de sociaal en economische pijler. Oftewel de fysieke ingrepen moeten zorgen voor financiële revenuen voor de sociale pijler (parkeren, brede school, openbare ruimte, etc.) en een aantrekkelijk centrumgebied (infrastructuur) waar vervolgens een positief ondernemersklimaat en imago uit ontstaat.

### **D. Belonend**

Het onderdeel fysiek van de binnenstedelijke herstructurering is eigenlijk het gemakkelijkst te constateren als belonend. Er hebben zware infrastructurele ingrepen plaatsgevonden, ingezet op het winkelcentrum en woningen ontwikkeld.

Het economische onderdeel richt zich op het winkelcentrum. Een tussenevaluatie van RO-Groep<sup>76</sup> leert dat het ondernemersklimaat inmiddels is verbeterd met 40% omzetstijging voor de ondernemers. Er heeft volumevergroting plaatsgevonden en branchevergroting.

Het sociale onderdeel zit met name in de fysieke hoek. Echte sociale beleidsdoelen zijn niet waargenomen.

---

<sup>76</sup> RO-Groep, Maastricht

Voor wat betreft de meetbaarheid van belonend wordt teruggegrepen op instrumenten zoals:

- ontwikkelingen in de WOZ-waarde;
- aantal reacties / inschrijvingen op de woningen;
- de afzet van de commerciële onderdelen;
- de mutatiegraad van de woningen;
- de uiteindelijke reactie van beleggers in woningcomplexen;
- imago- en trotsonderzoeken.

Het in de theorie van deze scriptie behandelde model van maatschappelijk rendement en een maatschappelijke kosten baten analyse (SEO) komen in dit plan niet terug. In een evaluatie van RO-Groep wordt een poging ondernomen door het rendement te meten aan de hand van de Stadsmonitor<sup>77</sup> van de gemeente Heerlen. Een maatschappelijke kosten baten analyse als hulpinstrument bij de planvorming heeft niet plaatsgevonden.

Voor de voorcalculatorische rendementen van Weller worden de volgende kengetallen gehanteerd: 7% voor commercieel vastgoed, 6% voor de huurwoningen en 4% voor investeringen in maatschappelijk vastgoed. Voor de zogenaamde onrendabele top op investeringen in sociale huurwoningen wordt een kengetal gehanteerd van maximaal € 30.000 per woning op basis van WSW<sup>78</sup>-berekeningssystematiek.

Weller hanteert geen methoden van onderzoek en monitoren naar maatschappelijk rendement evenals het toepassen in de planvorming van maatschappelijke kosten baten analyses. Wel vindt daarover intern een beleidsmatige discussie plaats. In de ideevorming wordt aansluiting gezocht bij De Kopgroep<sup>79</sup>.

### **Actoren**

In deze casus Heerlerheide Nieuwe Stijl kunnen de actoren en hun bijdragen als volgt samengevat worden:

---

<sup>77</sup> <http://www.heerlen.nl/interweb/400.stad/440.wonen%20en%20leven/leefbaarheid%20en%20veiligheid/actie%20gebrook/Bijlage%201.pdf>

<sup>78</sup> Waarborgfonds Sociale Woningbouw, <http://www.wsw.nl/>

<sup>79</sup> <http://www.de-kopgroep.nl/>

	Actor	Rol	Eigendom	Toegevoegde waarde voor herstructurering
(semi) Publiek	Gemeente	Publiekrechtelijke bevoegdheden en publiekrechtelijk rol en uitvoering Stedelijke Vernieuwing	Veelal beperkt tot openbare ruimte	Sturing, coördinatie, subsidies, voorinvesteringen openbare ruimte
	CWI	Arbeidsmarkt bemiddeling	geen	Arbeid, inkomen, economie
	Scholen	Opleiding, scholing	geen	Scholing, kans op arbeid en maatschappelijke carrière
	Welzijnsinstellingen	Smeerolie van de maatschappij	geen	Welzijn en welbehagen
	Zorginstellingen	Zorg op maat, extramuraal, zorgcomponenten in de wijk	ja	Leefbaarheid en zelfstandigheid
	Woningcorporaties	Maatschappelijk vastgoed, sociale woningen, leefbaarheid, maatschappelijk rendement	ja	Doelgroepbeleid, leefbaarheid en waardecreatie vastgoed
(semi) Privaat	Procesmanager	Sturing en coördinatie proces	geen	Onafhankelijke coördinator die vertrouwen heeft, de talen van de actoren
	Ontwikkelaars	Kennis, creativiteit, risicospreider, marktkennis, optimalisering projectrisico's	Veelal niet	Risicospreiding, kennis en creativiteit, voorinvesteringen, zou groter kunnen zijn als ze veelal langer in proces willen (kunnen) zitten
	(institutionele) beleggers	Exploitant vastgoed	ja	Afname vastgoed en risico
	Gebruikers	Gebruik vastgoed en openbare ruimte	In geval van eigenaar-gebruiker	Human capital en economic capital
	Eigenaren	Exploitant vastgoed	ja	Economic capital

Figuur: Verschillende actoren en hun rol en positie in Heerlerheide Nieuwe Stijl

In deze casus krijgt de onafhankelijke procesmanager een aparte vermelding. Het belang van zo een onafhankelijke manager die de taal spreekt en het vertrouwen geniet van de actoren, wordt zwaar benadrukt.

### 03.01.03

### Conclusies

#### **Hoe (be-) lonend is marktcontrair investeren voor de binnenstedelijke herstructurering?**

Voor wat betreft de hoofdvraag hoe belonend marktcontrair investeren is voor de binnenstedelijke herstructurering kan gesteld worden dat dit in deze casus niet direct meetbaar is en ook niet gemeten wordt. Veel gebeurt op basis van ervaring en een goed ontwikkeld 'onderbuikgevoel'.

Desgevraagd worden conventionele meetinstrumentaria genoemd zoals:

- ontwikkelingen in de WOZ-waarde;
- aantal reacties / inschrijvingen op de woningen;
- de afzet van de commerciële onderdelen;
- de mutatiegraad van de woningen;
- de uiteindelijke reactie van beleggers in woningcomplexen;
- imago- en trotsonderzoeken.

Het meten of marktcontrair investeren belonend is, is nog geen gestructureerd proces bij Weller, maar wel onderwerp van een actuele beleidsdiscussie.

De aanpak heeft wel gemaakt dat marktpartijen, vanaf een bepaald moment, ook risicodragend zijn ingestapt. Initiatiefnemer is er in geslaagd om ook andere partijen te overtuigen dat participatie lonend is.

#### **Wat is marktcontrair?**

Opvallend is dat marktcontrair investeren in deze casus door de geïnterviewden gelijkgesteld wordt aan maatschappelijk investeren én dat er van uit gegaan wordt dat deze taak eigenlijk automatisch thuis hoort bij de natuurlijke partners gemeente en woningcorporatie. Opvallend is ook om te zien dat de woningcorporatie de gemeente als een natuurlijke partner in deze ziet. Ervaring leert dat dit landelijk zeer verdeeld wordt ervaren.

#### **Wat is belonend?**

In deze casus wordt een bijdrage aan de drie domeinen van Buys, die maken dat het stadsdeel niet verder afglijdt, als belonend bestempeld. Opvallend is in deze casus de expliciete verklaring dat 'risk and trigger money' wordt ingezet wat maakt dat ontwikkelingen op gang komen die op langere termijn wel bijdragen aan waardeinstijgingen (waardecreatie). Het is de overtuiging van de corporatie dat op langere termijn fysieke, sociale en economische rendementen worden gemaakt. Vooraf is hier geen MKBA of ander instrumentaria voor gehanteerd. Ook wordt er niet actief gemonitord volgens een ander instrumentarium.

#### **Wat is binnenstedelijke herstructurering?**

Ervaring leert dat binnenstedelijke herstructurering vaak resulteert in fysiek lagere dichtheden. In deze casus is opvallend dat de ruimte intensiever (hogere dichtheid) wordt gebruikt. Van een dorpse dichtheid wordt er naar een meer stedelijke dichtheid getransformeerd. Deze casus bevat het merendeel van de relevant geachte aspecten van binnenstedelijke herstructurering.

#### **Welke actoren en aspecten zijn in deze context relevant?**

In deze casus komt manifest het aspect eigendom als een belangrijk onderdeel naar voren. Geconcentreerd eigendom maakt het makkelijker om het proces te sturen en financieel-economische sturing makkelijker.

Bij het aspect organiserend vermogen komt het onderdeel visie in de vorm van gezamenlijke visie, durf, lef, creativiteit en risico's durven nemen expliciet naar voren. Het onderdeel leiderschap kenmerkt zich in het begin als een eenmansactie van de corporatie die toen nog last had van gebrek aan politiek draagvlak. Intens lobbywerk (strategisch acteren in lokale netwerken) en het laten zien van resultaten (quick wins en seeing is believing) hebben gemaakt dat dit een positief omslagpunt kreeg.

Mooi voorbeeld van succesvolle communicatie is het kiezen voor een communicatielijndie 'Heerlerheide' als een merknaam positioneert, nieuwbouw bewust in de vorm van een koeltoren etaleert en werkt aan het trotsgevoel.

Bij de actoren komt de onafhankelijke procesmanager die het vertrouwen en de taal spreekt van de overige actoren als zeer belangrijk ervaren.

### **Succesfactoren**

Als succesfactoren in deze casus Heerlerheide worden genoemd:

- zorg dragen voor verandering door een gezamenlijk gedragen probleemanalyse en een gezamenlijk gedeelde probleemdefinitie;
- het uitdragen van een inspirerende missie en visie;
- investeren in het vertrouwen van partijen;
- bewust de macht delen tussen de actoren;
- het optimaliseren van 'face tot face' contacten, informatie en communicatie;
- bij de start van het proces inschakelen van een onafhankelijke procesmanager;
- authenticiteit tonen bij het opdrachtgever- en projectleiderschap.

### **Negatieve factoren**

Als negatieve factoren komen naar voren:

- Het veelvuldig ambtelijk en bestuurlijk wisselen van de wacht bij de gemeente. De doorlooptijd van deze casus kenmerkt zich door het komen en gaan van reeds zeven wethouders.
- Koppelingen aan innovaties zoals hier het Mijnwaterproject heeft ook de keerzijde van onverwachte consequenties voor deadlines en dergelijke.
- Zware risicovolle participatie door Weller in het Mijnwaterproject, legt een beslag op de organisatie en het risicovermogen.
- Het lopende het proces niet overeind houden van de ambitie en visie. Het gevaar zit in het doen van concessies waardoor verwatering optreedt.
- Een ingewikkelde op innovatie gerichte Europese internet aanbesteding heeft grote juridische en prijstechnische consequenties met zich meegebracht.



Figuur: Plangebied Santrijnproject gemeente Oosterhout

#### **Problematiek van het plan**

- Slecht ruimtelijk-functionele evenwicht van het centrumgebied Santrijn en veel auto's op maaiveldniveau.
- Zwakke huisvesting cultuur.

#### **Kernpunten van het plan**

- Cultuur wordt de motor van het nieuwe centrum Santrijn
- Clusteren van culturele functies in te vergroten Busselcomplex (schouwburg)
- Sloop van 52 sociale huurwoningen
- Circa 200 nieuw te bouwen woningen
- Verplaatsen van de Santrijnschool naar buiten het plangebied
- Openbaar groen 'tuinkamer van Oosterhout'
- Terugbrengen stedenbouwkundig evenwicht die recht doet aan maat en schaal van Oosterhout

#### **Inhoud van het plan**

- Een cultuurcluster (schouwburg, bibliotheek, filmhuis, Teek 5)
- Winkels
- Wonen
- Groen
- Parkeren

#### **Informatieverkrijging over het plan**

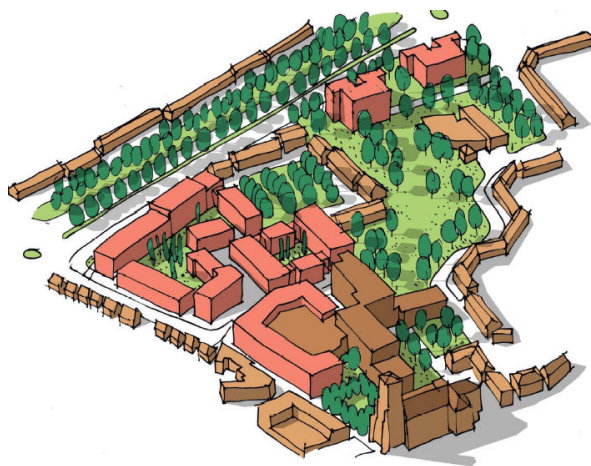
- De informatieverkrijging van dit plan is op basis van deskresearch, interviews en werkzaamheden door de auteur voor de gemeente sinds 2004 tot heden.



### 03.02.01 Inhoud van de casus

Eind december 2002 gaf het college van B&W van de gemeente Oosterhout opdracht om in een interactief proces met de Oosterhoutse samenleving, de ontwikkelingsrichting van het Santrijngebied (centrumgebied) passend bij de schaal van Oosterhout, te onderzoeken.

Aanleiding voor de gehele Santrijnontwikkeling is het terugbrengen van het stedenbouwkundige evenwicht in het centrum in combinatie met het verbeteren van de cultuurhuisvesting. Het onderzoek naar de maat en schaal resulteerde in een raadsvoorstel waarin het sferbeeld van het Santrijngebied werd geschetst. Het Santrijngebied werd getypeerd als de 'tuinkamer van het centrum'. In deze visie vormen cultuur, wonen en groen de dragers van het gebied.



Met de functie (visie) cultuur als 'motor' van de ontwikkeling zal er een clustering plaatsvinden van culturele functies in een open transparante bebouwing op de huidige locatie van het culturele centrum. De woonfunctie in het gebied wordt opgewaardeerd door middel van de sloop van 50 woningen en nieuwbouw van circa 200 woningen.

Met betrekking tot de openbare ruimte wordt uitgegaan van ondergronds parkeren. Verder zal de kwaliteit van het Santrijngebied een substantiële verbetering ondergaan, onder andere door:

- de herinrichting van een aantal pleinen;
- een meer landschappelijke aankleding van de groene long en;
- een opwaardering van de openbare ruimte.

Het plangebied maakt deel uit van het noordelijke centrumgebied van Oosterhout. De stedenbouwkundige structuur wordt gedomineerd door de St. Jansbasiliek en het Busselcomplex (schouwburg). De grenzen aan het gebied worden onder andere ingegeven door de Strijenstraat, de Torenstraat en de Donkerstraat. Het terrein heeft een oppervlakte van circa 6,5 hectare.

Voor het realiseren van beeldkwaliteit is een versteviging van de stedelijke functies in het gebied van belang.

De combinatie van een vernieuwd Busselcomplex, de nieuwbouw van woningen met een aansprekende architectuur en de kwalitatieve vernieuwing van de totale openbare ruimte vormen hiervoor de basis.

Door een intensiever ruimtegebruik, een thematische samenhang in het gebied en een ondergrondse oplossing van het parkeerprobleem, moet het Santrijn uitgroeien tot een centrumgebied met een 'tuinkamer' allure.

De stedenbouwkundige structuur moet worden aangepast aan het omringende gebied. De toegang van het gebied kan worden heringericht, waardoor meer allure ontstaat. Het gebied moet een onthaastte verblijfsfunctie krijgen met een hoge kwalitatieve uitstraling.

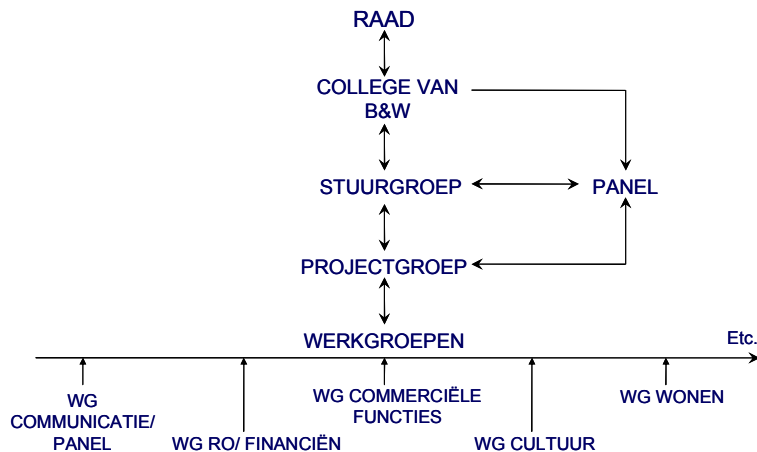
Het te realiseren programma bestaat, op basis van de huidige inzichten, uit circa 200 woningen, een parkeergarage en uitbreiding van het Busselcomplex waarin culturele instellingen een plek gaan krijgen.

Het volgende programma is als uitgangspunt gehanteerd:

Voorlopig programma Santrijn	
woningen	
aantal	200
cultureel centrum	
renovatie (m2)	2.200
nieuwbouw (m2)	4.800
parkeerplaatsen	
ondergronds, 1-laags	570
halfverdiept	110
maaiveld	160

### Procesarchitectuur

De procesarchitectuur van dit plan bestaat uit een stuurgroep, projectgroep en werkgroepen. Een en ander zoals hier onder weergegeven.

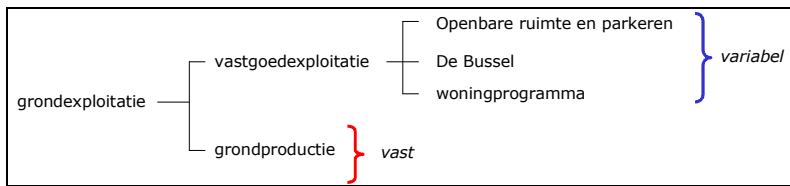


In de stuurgroep hebben twee wethouders (RO en Welzijn) zitting, de gemeentelijke projectleider, gemeentelijke hoofden van dienst en een vertegenwoordiging van de culturele partners. In de projectgroep hebben de projectleider en de hoofden van de werkgroepen zitting. In de werkgroepen hebben ambtelijke disciplines en vertegenwoordigers van culturele partners zitting.

Een panel van vertegenwoordigers van buurtbewoners wordt in het proces regelmatig geconsulteerd en bijgepraat.

In het proces is ingezet op drie pijlers, te weten: cultuur, wonen en groen (openbare ruimte).

Het doel is, binnen de maat en schaal van Oosterhout, te komen tot een optimale samenstelling van het stedenbouwkundige plan. De 'knoppen' om tot deze optimale samenstelling te komen worden met name ingegeven door de vastgoedcomponenten: woningen, de Bussel en openbare ruimte (zie volgende figuur).



Voor het onderdeel wonen is primair ingezet op het kunnen afsluiten van een intentieovereenkomst met de woningcorporatie. Voor het onderdeel cultuur op een convenant tussen gemeente, culturele partners én culturele partners onderling. De openbare ruimte is voorsnog een publieke aangelegenheid gebleven.

### **Onderdeel: wonen**

De gemeente Oosterhout en woningcorporatie CIRES hebben intensief en moeizaam overleg gevoerd over de wederzijdse randvoorwaarden van een te tekenen intentieovereenkomst voor de ontwikkeling van de woningen, mogelijk een gedeelte van het parkeren en commerciële functies.

Dit overleg heeft geresulteerd in randvoorwaarden over de organisatie, uitgangspunten van het mogelijk te realiseren programma, inbrengwaarden van wederzijdse grondposities en uitneemwaarden van toekomstige gronden. De woningcorporatie kwam later in het proces terug op haar eerder ingenomen standpunt ten aanzien van de berekening van de boekwaarde van het door haar in te brengen bezit. Dit resulteerde in een veel negatievere prognose van de grondexploitatie en de uiteindelijke beslissing van de gemeente om de gesprekken met de corporatie niet te continueren en het huidige woningbezit van de corporatie voorlopig niet meer in de planvorming te betrekken. De verdere planvorming vanuit de gemeente is nu gericht op het verder ontwikkelen van een integrale visie met maatschappelijk en politiek draagvlak voor de lange termijn. Deze visie moet robuust zijn op kernwaarde en op korte termijn flexibel en fasegewijs uitgevoerd kunnen worden. De uitontwikkeling en uitvoering zal plaatsvinden door marktpartijen hierbij transparant en in concurrentie te betrekken.

### **Onderdeel: cultuur**

Een van de gemeentelijke uitgangspunten bij de herontwikkeling van het Santrijngebied is dat cultuur als motor gaat dienen voor deze ontwikkeling. Vier culturele instellingen, de openbare bibliotheek, Filmtheater de Bussel, H19 Centrum voor de Kunsten en Theater de Bussel, vormen daarvoor de pijlers. Het is de intentie om deze instellingen onder te brengen binnen één complex.

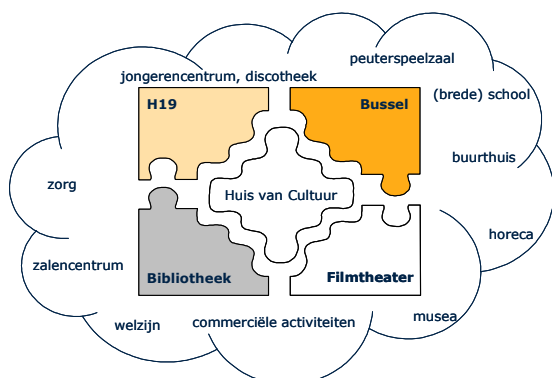
De ruimtelijke contouren van het culturele programma worden bepaald door:

- Clustering van de culturele functies, zoals de bibliotheek, theater, filmtheater en H19, in een open, transparante bebouwing.
- De locatie, voor deze clustering van functies wordt gedacht aan het daarvoor te renoveren Busselcomplex. Het gebouw moet hierbij wel voldoen aan de eerder geformuleerde uitgangspunten ten aanzien van 'Schaal en Maat' in het Santrijngebied.

In de afgelopen periode heeft de gemeente Oosterhout samen met de culturele partners in werkgroep verband onderzocht hoe tot nadere afspraken over gezamenlijke huisvesting en samenwerking tussen de instellingen gekomen kan worden. Hiervoor zijn de wederzijdse verwachtingen ten aanzien van doelstelling, randvoorwaarden, uitgangspunten en proces geïnventariseerd en vastgelegd.

Partijen hebben tot doel om in een convenantfase te komen tot verdere kaders voor gezamenlijke huisvesting in een multifunctionele accommodatie en projectmatige en structurele samenwerking tussen de instellingen onderling.

Dit moet vervolgens overgaan in een samenwerkingsovereenkomst op het vlak van huisvesting, exploitatie en structurele samenwerking.



In onderstaande tabel is het te realiseren wenselijke programma schematisch weergegeven.

Sociaal cultureel centrum de Bussel *		
Functie	Type bouw	m2 bvo
Bibliotheek	Renovatie	1.360
	Nieuwbouw	1.840
Theater de Bussel	Renovatie	600
	Nieuwbouw	360
Filmtheater	Nieuwbouw	240
H19	Nieuwbouw	2.560
Totaal		6.960

\* conform 'de Tuinkamer van Oosterhout'

In het vervolg van het proces wordt dit wenselijke programma verder uitgewerkt in een efficiënt, realistisch, doelmatig programma, in balans met het financiële draagvlak. De life-cycle-benadering (integrale exploitatiekosten) zou een benadering kunnen zijn op basis waarvan tot deze balans kan worden gekomen.

### **Onderdeel: openbare ruimte en parkeren**

Voor de verbetering van de openbare ruimte staat de realisatie van parkeren centraal. Verder zal de kwaliteit van het Santrijngedebied een opwaardering krijgen. Met de komst van een nieuw college van B&W in maart 2007 is bepaald dat betaald parkeren in Oosterhout voorlopig niet aan de orde zal zijn. Dit maakt dat in de planvorming realistisch gezien niet uitgegaan kan worden van ondergronds parkeren en dat er in de alternatieve sfeer naar afdoende parkeeroplossingen gezocht moet worden.

### **Onderdeel: samenwerkingsvormen**

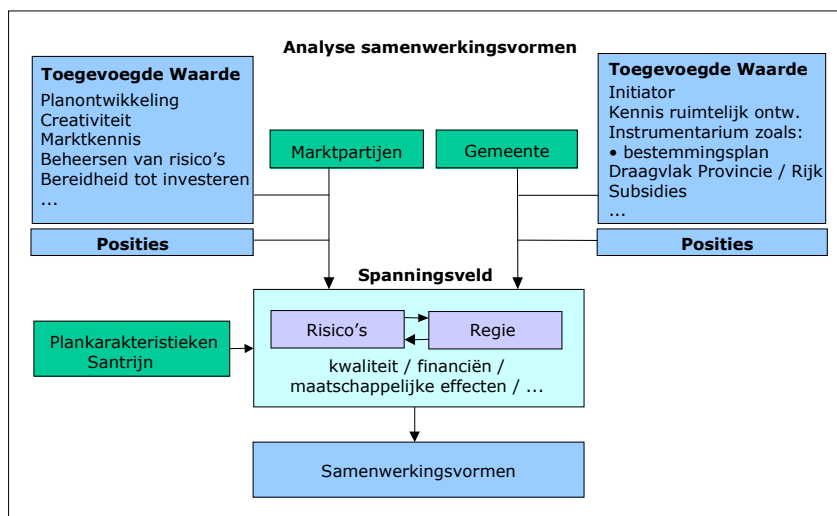
Om het juiste samenwerkingsmodel per pijler (sociaal, fysiek en economisch) te kunnen bepalen gaat de gemeente haar voorkeuren met betrekking tot het project in kaart brengen. Daarbij zal de gemeente over een aantal zaken een standpunt in moeten nemen. Het gaat om de volgende aspecten:

- mate van zeggenschap: welke sturing wil de gemeente hebben op het proces/project?
- risico's nemen/overdragen: in welke mate wil de gemeente risico's nemen/overdragen?
- verdeling van kosten/opbrengsten en verevening: welke verdeling van taken, kosten, opbrengsten en risico's met de marktpartij is wenselijk?
- mate van integrale aanpak van het project: in hoeverre is de gemeente bereid om het project als één geheel vorm te geven en te realiseren?

- mate van eenvoud model: in welke mate vindt de gemeente eenvoud van een samenwerkingsmodel en het daarvoor geldende juridische kader van belang?

Bij de afweging van de meest geschikte samenwerkingsvorm dient de specifieke uitgangspositie van het project in ogenschouw te worden genomen. De gemeente kan veel sturing willen, maar zal ook rekening moeten houden met de wensen van de partij die grondposities heeft. Daarnaast zal duidelijk zijn dat het onmogelijk is dat de gemeente alle zeggenschap behoudt maar niet bereid is risico's te nemen. In de praktijk zullen keuzes moeten worden gemaakt in dit spanningsveld tussen risico en regie.

In onderstaand schema wordt weergegeven welke aspecten (niet limitatief) meewegen om te komen tot de juiste samenwerkingsvorm.



De betrokken partijen kunnen verschillende toegevoegde waarden inbrengen. Zo heeft de gemeente publiekrechtelijke instrumenten tot haar beschikking zoals de bestemmingsplanprocedure. Daarnaast kan de gemeente zorgen voor draagvlak bij de Provincie en/of het Rijk en heeft de gemeente vaak mogelijkheden tot het verkrijgen van subsidies. Een marktpartij kan bijdragen in de planontwikkeling, heeft kennis van de markt, en is vaak bereid investeringen te doen. De afweging tussen risico en regie bepaalt uiteindelijk welke vormen van samenwerking mogelijk zijn.

### 03.02.02 Confrontatie / analyse met theoretisch kader

In het theoretisch kader is een aantal relevante onderdelen en aspecten uitgekristalliseerd. Hieronder worden deze onderdelen geconfronteerd met de casus Santrijn Oosterhout.

#### A. Proces

##### -Organiserend vermogen

De in de theorie van deze scriptie aangehaalde aspecten van organiserend vermogen zijn in Centrumontwikkeling Santrijn als volgt te herkennen:

##### Onderdeel: gezamenlijk gedragen visie / strategie

De visie wordt gevormd door het streven dat cultuur, wonen en groen de dragers van het gebied moeten gaan vormen. Deze visie is tot stand gekomen in samenspraak met de buurtbewoners, ondernemers en de politiek.

### **Onderdeel: draagvlak**

De plannen hebben in de start een deuk op het vlak van draagvlak opgelopen. In het verleden is er ingrijpend plan gelanceerd van de stedenbouwkundige Ashok Balotra. Dit plan was zo groot, volumineus en communicatietechnisch dusdanig gebracht dat er vanuit de buurtbewoners een actiecomité 'Nashok' werd opgericht. In de daarop volgende tijd heeft de gemeente succesvol deze weerstand weten om te buigen (draagvlak) naar medewerking van de buurtbewoners. Buurtbewoners acteren in een zogenaamd Panel als klankbord en ideeëngenerator.

De noodzakelijke tarifiering van het parkeren voor de haalbaarheid van de gewenste grootschalige parkeerfaciliteit is politiek een haast onbespreekbaar onderwerp. Dit maakt dat sense of urgency verdeeld ligt en het momentum voor het plan (met noodzakelijk ondergronds parkeren) nog niet rijp is. Hier wordt nu aan gewerkt door meer in te zetten op 'betovering' en visuele overtuiging van de partijen.

### **Onderdeel : leiderschap**

De gemeente heeft het voortouw genomen en gehouden. Het leiderschap manifesteerde zich door twee bevlogen wethouders die buiten raadkamer één lijn vertegenwoordigde en actief werken aan maatschappelijk en politiek draagvlak. Bij de recente verkiezingen van maart 2006 zijn beide wethouders teruggekomen wat de bestuurlijke continuïteit van het project heeft veilig gesteld. De relatie met de woningcorporatie werd deels ook beïnvloed door oneffenheden in andere projecten en maakte dat er relatief onevenredig veel tijd en inspanning aangewend moest worden aan deze (deel-)relatie, wat ten laste ging van de andere planonderdelen.

### **Onderdeel: strategische netwerken**

De cultuurcomponent van het plan kenmerkte zich door een spanningsveld tussen de gemeente en de culturele instellingen. Vanuit de culturele instellingen (strategisch netwerk) was er structureel argwaan richting de gemeente. De gemeente op haar beurt slaagde er moeilijk in om aan te geven wat nu toekomstvisie van de gemeente op het vlak van cultuur is. Dat maakte dat er veel geïnvesteerd moet worden in vertrouwen winnen op basis van argumenten.

### **Onderdeel: communicatie**

Het plan Santrijn kent een specifieke communicatiecomponent. Buiten de in de projectorganisatie zittende oorspronkelijk beoogde partner (woningcorporatie) en de culturele partners worden burgers, raad, buurtbewoners en ondernemers regelmatig geïnformeerd en betrokken. In de fase van financieel-economische afwegingen van de verschillende varianten is dit naar een lagere prioriteit verschoven. Een ontwikkeling die bewaakt en in combinatie met het 'betoveren' weer hoger in de aandacht geplaatst moet worden.

### **-momentum en sense of urgency**

Het is de gemeente die al vele jaren de sense of urgency voor dit gebied en de cultuurvoorzieningen in het bijzonder ervaart. De haalbaarheidskansen van de plannen maken tarifiering van het parkeren van de gewenste grootschalige parkeerfaciliteit noodzakelijk. Dit is politiek een moeilijk te agenderen onderwerp, wat maakt dat sense of urgency verdeeld ligt en het momentum voor het plan (met noodzakelijk ondergronds parkeren) nog niet rijp is. Hier wordt nu aan gewerkt door meer in te zetten op 'betovering' en visuele overtuiging van de partijen.

## **B. Marktcontrair**

De actor gemeente is overduidelijk bereid om ten laste van de reeds gereserveerde voorzieningen én ten laste van de algemene reserves voor de groei op de pijlers fysiek (wonen en openbare ruimte), sociaal (cultuur) en economisch (horeca) tegen de markt in te investeren. De gemeente is in deze een maatschappelijk ondernemer die investeren in cultuur en openbare ruimte als waardecomponent centraal stelt en daarmee hoopt op waardegroei van het aangrenzende vastgoed.

Bij de actor woningcorporatie ontbrak de echte wil en drive om in deze binnenstedelijke herstructurering op basis van een gezamenlijke visie en overtuiging samen met de gemeente tegen de marktontwikkelingen in te investeren. Het proces kenmerkte zich door een 'remmende en dogmatische' bijdrage van de corporatie.

## **C. Binnenstedelijke herstructurering**

### **-Sociaal**

#### **Leefbaarheid**

Een aantrekkelijker centrum met meer groen, ondergronds parkeren, pleinen en een cultureel complex moet bijdragen aan de leefbaarheid van dit noordelijk deel van het centrum van Oosterhout en de gemeente in zijn totaliteit.

#### **Sociale overlast en vandalisme**

Dit aspect is in deze casus niet expliciet naar voren gekomen.

#### **Duurzaamheid**

De openbare ruimte (groen en pleinen) en de stedenbouwkundige verstedelijking alsmede het cultuurcomplex moeten voldoende duurzaam en op de schaal en maat zijn voor een stad als Oosterhout.

### **-Fysiek**

#### **Kwaliteit(woningen en omgeving)**

Met de fysieke ingrepen wordt ingezet op een hefboomeffect tussen de fysieke pijler (woningen) en anderzijds de sociaal en economische pijler. Oftewel de fysieke ingrepen moeten zorgen voor financiële revenuen voor de sociale pijler (cultuur en openbare ruimte) en een aantrekkelijk centrumgebied (infrastructuur en parkeren) waar vervolgens een positief cultureel verblijfsklimaat met ruimte voor horecaondernemingen uit ontstaat.

### **-Economisch**

#### **Inkomen, werk en opleiding**

Wellicht als gevolg van het zware accent op het onderdeel cultuur als motor van het plan, is dit aspect in deze casus niet expliciet naar voren gekomen.

#### **Waardegroei**

Het is de overtuiging van de gemeente dat een stadskamer met allure in het centrum (door middel van openbaar groen, ondergronds parkeren en een concentratie van cultuur) bijdraagt aan een positieve uitstraling die maakt dat er waardegroei optreedt voor het omliggende vastgoed.

#### **Eigendomsposities**

Ook in deze casus zijn de eigendomsposities van groot belang gebleken. De gemeente en de woningcorporatie hebben de grootste posities in handen. Dit maakte het in eerste instantie voor de hand liggend dat deze 'natuurlijke' partners gingen samenwerken op het vlak van visie en planeconomie. De praktijk was weerbarstiger waardoor het plan aangepast is en voorziet in een visie op robuuste kernwaarden en flexibele onderdelen die uitgesmeerd in de tijd ingevuld kunnen worden. De grondposities van de woningcorporatie komen hierbij als laatste aan bod en maken de noodzakelijke parkeeroplossingen moeilijker.

### D. Belonend

De gemeente zet duidelijk in op 'cultuur als motor' en is overtuigd van een lonende bijdrage aan het sociale fysieke (park, plein) domein. Ook hier is bij geen van de partijen een meetinstrument om te vooraf of achteraf te meten of de investeringen lonend zijn getraceerd. Noch de gemeente, noch de corporatie hanteert in het algemeen en voor deze casus in het bijzonder geen van de in de in het theoretisch gedeelte van deze scriptie omschreven methoden om het (maatschappelijk) rendement te meten.

De afweging op projectniveau hoeveel negatief een investering in strategische doelgroepbeleid mag zijn is lastig te kwantificeren en te kwalificeren.

De woningcorporatie was in deze casus bereid was tot een onrendabele top van circa € 20.000,- per woning te gaan.

Op basis van ervaring kan gesteld worden dat dit voor de binnenstedelijke herstructurering geen hoge bijdrage is die zich aan de onderkant van de ervaringsbandbreedte beweegt.

Het in de theorie omschreven model van een maatschappelijk kosten en baten analyse wordt noch door de gemeente noch door de corporatie toegepast en is dus ook hier voor de casus Santrijn niet vooraf toegepast.

### Actoren

In deze casus Santrijn kunnen de actoren als volgt samengevat worden:

	Actor	Regie	Risico	(contrair) investeringsbereidheid
(semi) Publiek	Gemeente Oosterhout	Zwaar actief	Culturele voorzieningen en openbare ruimte	Sec voor publieke doelen
	Scholen	geen	geen	neen
	Woningcorporatie Cires	defensief	neen	Niet echt waargenomen. Eventueel uiteindelijk in de vorm van een onrendabele top per woning.
(semi) Privaat	Gebruikers /buurtbewoners	Neen, wel horen en meepraten via Panel	neen	nvt
	Culturele instellingen	Ja, meedenken in werkgroep verband	neen	neen
	Winkels en horeca	Passief	Ja, exploitatie en waarde van vastgoed	Afhankelijk van type eigenaar en doelstellingen
	Ontwikkelaars	Moeten nog gevraagd / aanbesteed worden	ja	Sommigen

Figuur: Verschillende actoren en hun rol en positie in Santrijn Oosterhout

### 03.02.03

### Conclusies

#### Hoe (be-)lonend is marktcontrair investeren voor de binnenstedelijke herstructurering?

Voor wat betreft de hoofdvraag hoe belonend marktcontrair investeren is voor de binnenstedelijke herstructurering kan gesteld worden dat dit in deze casus niet direct meetbaar is en ook niet gemeten wordt. Veel gebeurt op basis van ervaring en een goed ontwikkeld 'onderbuikgevoel'.

De aanpak is er wel op gericht dat marktpartijen, vanaf een bepaald moment, ook risicodragend kunnen cq moeten instappen. Dit zal hoogstwaarschijnlijk plaatsvinden in de vorm van een Europese tender.



### **Wat is marktcontrair?**

De casus onderscheidt zich van de andere cases door het gegeven dat de uitdaging deels last heeft van een negatieve marktontwikkeling. Een groot gedeelte van het plan bestaat uit openbare ruimte in de vorm van plein, park en een cultureel cluster.

De woningen van de woningcorporatie zorgen voor een sober beeld en bestrijken een dominante eigendomspositie wat maakt dat het plan gefaseerd moet worden.

### **Wat is belonend?**

In deze casus zit het belonende direct in het opwaarderen van de openbare ruimte en een toekomstbestendige culturele accommodatie voor de gemeente Oosterhout.

Een directe bijdrage is ook de woningbouw op niveau in het park. Indirect belonend is de doorwerking (outcome) van de investeringen in de sociale pijler (cultuur en park) die waarschijnlijk weer maakt dat er value capturing optreedt voor de directe omgeving van het plan. Ervaringstechnisch kan deze aannahme bevestigd worden. Meetinstrumentaria in de vorm van bijvoorbeeld een maatschappelijke kosten baten analyse is daar niet bij van pas gekomen.

### **Wat is binnenstedelijke herstructurering?**

Binnenstedelijke herstructurering is een evenwichtig pakket van maatregelen in het fysieke, sociale en economische domein die maken dat negatieve trends stoppen en omgebogen worden. Ervaring leert dat binnenstedelijke herstructurering vaak resulteert in fysiek lagere dichtheden. In deze casus is opvallend dat de ruimte intensiever (hogere dichtheid) wordt gebruikt.

### **Welke actoren en aspecten zijn in deze context relevant?**

De actor culturele partners is hier wezenlijk. Een gezamenlijk gedragen visie die maakt dat er maatschappelijk en politiek draagvlak is om cultuur als de motor van het plan te maken is een belangrijk aspect waarbij nog sterker ingezet moet gaan worden op communicatie (betovering en vanzelfsprekendheid).

Het aspect leiderschap komt mooi terug in twee bevlogen wethouders die bij de verkiezingen van maart 2006 terug op hun post zijn gekomen waardoor de bestuurlijke continuïteit is gegarandeerd en de 'gevreemde' vierjarige cyclus is vermeden.

### **Succesfactoren**

Als succesfactoren in deze casus Santrijn worden genoemd:

- het voeren van een centraal thema, in dit geval *Cultuur als motor*;
- gezamenlijk gedragen visie (met uitzondering van de woningcorporatie);
- continuering van de coalitie en de wethouders.

### **Negatieve factoren**

Als negatieve factoren komen naar voren:

- Het in het proces te vroeg betrekken van een exclusieve partner in de vorm van de woningcorporaties.
- Een spanning tussen wat wenselijk is en financieel-economisch haalbaar is zonder aanpassing van parkeerbeleid.
- Gebrek aan draagvlak bij alle actoren.
- Doorwerking van spanningen met actoren uit andere projecten.



#### Problematiek van het plan

- Onduidelijk ruimtelijk-functionele structuur: bereikbaarheid, slechte parkeerfaciliteiten, openbare ruimte, rioleringsproblemen
- Eenzijdige woningopbouw (huur)
- Zwakke sociaal-economische positie: lage koopkracht, hoge werkloosheid, veel allochtonen
- Afnemend voorzieningsniveau
- Afnemende leefbaarheid en veiligheid
- Weinig speelvoorzieningen
- Jongerenoverlast

#### Kernpunten van het plan

- Het maken van een nieuw hart voor de wijk Wittevrouwenveld
- Ondertunneling A2 maakt de wijk toegankelijker
- Werken aan leefbaarheid, winkels, wonen en werken
- Werken aan openbare ruimte
- Plan in het kader van het grotestedenbeleid
- Subsidie in vorm van Grotestedenbeleid-gelden (GSB[1]), Europees Fonds voor regionale Ontwikkeling-gelden (EFRO[2]) en verkrijging door de corporaties van grondposities van erfpacht naar eigendom tegen 70% van de WOZ-waarde.

#### Inhoud van het plan

- Een Trefcentrum (gemeenschapshuis)
- Winkels
- Wonen
- Groen
- Totale investering circa € 60 mio
- Woningcorporatie Servatius te Maastricht
- Gemeente Maastricht
- Waarvan onrendabel voor de corporatie circa € 6,5 mio. Dit is een inclusief een bijdrage door de corporatie van € 1,4 mio aan het Trefcentrum van de gemeente. Dit in verband met de sociaal maatschappelijke functie van het gebouw.

#### Informatieverkrijging over het plan

- De informatieverkrijging van dit plan is op basis van deskresearch en een diepte-interview met vertegenwoordigers van woningcorporatie Servatius tot stand gekomen.

[1] <http://www.grotestedenbeleid.nl/>

[2] <http://europa.eu/scadplus/leg/nl/lvb/l60015.htm>

### 03.03.01 Inhoud van de casus

De wijk Wittevrouwenveld in Maastricht telt circa 6.000 inwoners en was - omdat er op diverse aspecten sprake was van achterstand en kwetsbaarheden - in de eerste periode van het GSB-beleid een zogenaamde prioriteitsbuurt. Bijzondere aandacht en extra financiële inspanningen hebben geleid tot diverse projecten om de leefbaarheid in Wittevrouwenveld te verbeteren. De werkloosheid in deze wijk bedraagt circa 25% van de beroepsbevolking, het gemiddeld inkomen ligt voor ruim 50% van de huishoudens onder de € 20.000,- per jaar en 53% van de bewoners geeft aan zich wel eens onveilig te voelen<sup>80</sup>. Grote klacht van deze wijk was dat ze weinig aandacht mocht genieten van de gemeente.

<sup>80</sup> Dienst SEZ, Maastricht, no. 99-18097/99-17250

Dit kwam omdat de gemeente wilde wachten op meer duidelijkheid rondom de mogelijke ondertunneling van de A2. In het kader van het gemeentelijk GSB-beleid is vooruitlopend op de samenstelling van een buurtplan, waar nu pas aan wordt gewerkt, alvast ingezet op een samenhang tussen de domeinen: sociaal, economisch en fysiek met name in het centrale hart van Wittevrouwenveld. In 1999 is door de gemeente dan ook groen licht gegeven voor de aanpak van het centrum van Wittevrouwenveld (Centrumplan Wittevrouwenveld). Dit centrumplan vormt het beleidsmatige kader dat de ambitie verwoordt voor de periode 1999-2003. Het plan is tot stand gekomen door de ervaringen met het buurtplan uit 1996, de contacten tussen de buurtcoördinatoren en de bewoners en de buurtconferentie een buurtconferentie in maart 1999. Het plan heeft als missie: *'Wittevrouwenveld is een krachtige en kleurrijke buurt. Het moet een volksbuurt blijven waar mensen graag wonen, waar voldoende voorzieningen zijn en waar gemeenschapszin nog werkelijke betekenis heeft'*.

De doelstellingen van het plan zijn:

- creëren van werkgelegenheid;
- intensivering van het integratiebeleid;
- groeien naar een rapportcijfer 7 voor leefbaarheid in de buurt;
- toetsen van medeverantwoordelijkheid en betrokkenheid.

Na dit buurtplan is een raamplan Wittevrouwenveld<sup>81</sup> opgezet wat invulling geeft aan vier deelplannen voor Wittevrouwenveld.

Op 13 juni 2006 hebben woningcorporatie Servatius en de gemeente Maastricht een publiek private samenwerking (PPS) aangegaan in de vorm van een Realiseringsovereenkomst<sup>82</sup> voor de volgende vier deelplannen:

1. Trefcentrum: renovatie en nieuwbouw van de buurtaccommodatie.
2. Electrobuurt: vervangen van de gesloopte huurwoningen door een meer gedifferentieerd woningaanbod en het vernieuwen van de infrastructuur.
3. Buurtwinkelcentrum Voltaplein: het verplaatsen van winkeliers uit de nabijgelegen Frankenstraat / Old Hickoryplein (de oorspronkelijke winkelstraat) naar het Voltaplein. Het uitbouwen en versterken met nieuwe vestigingen van grote landelijke concerns in de juiste brancheringsmix van het buurtwinkelcentrum en het aanpassen van de infrastructuur inclusief parkeren. Verder wordt voor de Frankenstraat een herinrichtingsplan opgesteld gericht op een nieuw perspectief voor de functies ondernemen en wonen.
4. Nieuwbouw van woningen op het Essentterrein en herinrichting van het resterende deel tot centrale groenvoorziening/buurtpark.

Er is een afspraak gemaakt over het maken van een persprotocol, de buurtbewoners worden via het buurtplatform en de buurtwerkgroepen bij de planuitwerking en de verschillende deelplannen betrokken.

Periodiek wordt de buurt via een projectpublicatie over de ontwikkelingsrichting en de voortgang van het project geïnformeerd tevens is fysiek in de wijk een buurtinformatiecentrum door Servatius ingericht. De bemensing van het centrum wordt door de gemeente en Servatius gezamenlijk ingericht. Daarboven heeft het buurtplatform ook een eigen website<sup>83</sup>.

---

<sup>81</sup> Raadsbesluit 17 september 2003, 91-2003

<sup>82</sup> Realiseringsovereenkomst, Wittevrouwenveld, 606.485, 13 juni 2006

<sup>83</sup> <http://www.wvvactief.info/>

De huidige status is dat het Trefcentrum klaar is, het buurtwinkelcentrum in uitvoering is evenals de herbouw van de Electrobuurt voor de doelgroep senioren. De plannen om de snelweg A2 te ondertunnelen zijn inmiddels onomkeerbaar, mede ook hierdoor komt Wittevrouwenveld en heel noordoost Maastricht in beweging. De ondertunneling is voor de leefbaarheid in Wittevrouwenveld en de aangrenzende wijken Limmel, Nazareth en Wyckerpoort een zeer positieve impuls. Dit laatste heeft gemaakt dat op initiatief van de lokale woningcorporaties de gemeente Maastricht en de woningcorporaties Servatius, Woonpunt, Maasvallei en het projectbureau A2 Maastricht op april 2007 een convenant<sup>84</sup> hebben gesloten. Doelstelling van dit convenant is om te bewerkstelligen dat de A2 plannen zich richten naar de wijken in plaats van andersom, voor de vier wijken tot een eigenstandig buurontwikkelingsplan wordt gekomen, dat de realisatie van de A2-ondertunneling (value capturing) en de buurtontwikkelingsplannen elkaar over en weer kunnen beïnvloeden, deze zo optimaal mogelijk op elkaar worden afgestemd en partijen afspraken willen maken om tot een gedragen buurtontwikkelingsvisie te komen die wordt vastgelegd in integrale buurtplannen. Deze plannen komen tot stand door (een vertegenwoordiging van) de bewoners van de vier wijken te betrekken bij de totstandkoming zodanig dat ze mede richting kunnen geven aan de inhoud ervan.

### **03.03.02 Confrontatie / analyse met theoretisch kader**

In het theoretisch kader is een aantal relevante onderdelen en aspecten uitgekristalliseerd. Hieronder worden deze onderdelen geconfronteerd met de casus Wittevrouwenveld Maastricht.

#### **A. Proces**

##### **-Organiserend vermogen**

Uit de casus komt sterk het beeld naar voren dat er in de praktijk nog veel 'leergeld' betaald wordt omdat de tools uit de toolbox organiserend vermogen onvoldoende toegepast worden, niet voldoende met elkaar in evenwicht zijn of veelal te laat in het proces ingezet worden. Er kan beter en eerder gebruik van gemaakt worden wat maakt dat tijd en frustraties bespaard blijven.

##### **Onderdeel: gezamenlijk gedragen visie / strategie**

In het begin van dit project was er nog geen sprake van een gezamenlijk gedragen visie. Woningcorporatie Servatius heeft zelfstandig haar verantwoordelijkheid genomen en is begonnen met de planvorming voor dit gedeelte van Wittevrouwenveld. De teruglopende voorzieningen en de ontstane woonproblematiek in de Electrobuurt zorgde voor de sense of urgency die maakte dat er iets moest gebeuren. De gemeente had niet dezelfde prioriteit als Servatius, de bewoners wel. Subsidies en een mogelijke financiële bijdrage van Servatius aan de maatschappelijke voorziening van de gemeente (Trefcentrum) maakte dat het proces doorgroeide naar een integraal proces en uiteindelijk het streven naar een integraal gedragen visie voor niet alleen Wittevrouwenveld maar ook de A2-plannen en de wijken Limmel, Nazareth en Wyckerpoort.

##### **Onderdeel: draagvlak**

In het begin kenmerkte het plan zich door een sterk maatschappelijk draagvlak en weinig politiek draagvlak. Pas met de komst van het subsidieperspectief ontstond er een steviger politiek draagvlak om tot actie te komen.

---

<sup>84</sup> Convenant Limmel, Nazareth, Wyckerpoort en Wittevrouwenveld, 3 april 2007.

[http://www.maastricht.nl/maastricht/servlet/nl.gx.maastricht.client.http.GetFile?id=284460&file=convenantLNWW1\\_DEF.pdf](http://www.maastricht.nl/maastricht/servlet/nl.gx.maastricht.client.http.GetFile?id=284460&file=convenantLNWW1_DEF.pdf)

### **Onderdeel : leiderschap**

Het leiderschap zat in het begin bij Servatius. Servatius had zelf al veel ervaring opgedaan met een integrale aanpak in de wijken Malberg en Heugemerveld en wist waar ze naar toe wilde. Het momentum was er wel maar de sense of urgency werd nog niet zo door de gemeente ervaren. Uiteindelijk heeft de gemeente het leiderschap overgenomen, de ervaring leert dat het staat en valt met de juiste persoon bij de gemeente. Punt wat bij deze casus duidelijk naar voren komt is dat zowel bij Servatius als de gemeente slechts enkel personen de capaciteit en ervaring hebben om dit soort integrale processen met een gezamenlijk gedragen visie te trekken. Een zwakte hierbij is de borging en deling van deze kennis en ervaring voor vervolgprojecten (processen).

### **Onderdeel: strategische netwerken**

In de casus is met name de sterke netwerkvorming met de buurtbewoners naar voren gekomen. Het aanwezig zijn in de wijk en het laten zien dat er geluisterd wordt, hebben gemaakt dat er een goed draagvlak in de buurt is ontstaan.

### **Onderdeel: communicatie**

In de realiseringsovereenkomst Wittevrouwenveld is expliciet een communicatieparagraaf opgenomen.

De ervaring van Servatius in deze casus is dat het zeer belangrijk is om een constante communicatielijns met een evenredige vertegenwoordiging van de buurtbewoners te onderhouden, laten merken dat je luistert en onderdelen die je honoreert ook laat zien (quick wins). Daarboven wordt ook expliciet gesteld dat het zorg is om te werken aan het verkrijgen en behouden van vertrouwen van de buurtbewoners, open communiceren over wat ze wat wel mogen verwachten en wat niet én te zorgen dat je altijd wat te vergeven hebt.

### **-momentum en sense of urgency**

In de wijk Wittevrouwenveld nam als gevolg van de fysieke en sociale problemen de druk toe. Het teruglopende voorzieningenniveau en de zwakke woonsituaties gepaard gaande met de nodige zware overlastsituaties van een aantal gezinnen in de Elektrobuurt zorgde voor de sense of urgency die maakte dat er iets moest gebeuren. De start van het proces was minder succesvol. Het momentum was er bij de gebruikers en Servatius. Sense of urgency ook, echter nog niet bij de gemeente. Servatius heeft veel werk moeten verrichten om de gemeente er in woord en daad bij het plan te krijgen en uiteindelijk op een gezamenlijk gedragen visie uit te komen. De 'meerkoppigheid' van de gemeente heeft daar niet opbouwend aan bijgedragen. Een typerende uitspraak uit de interviews in deze is: 'bij gemeenten zijn de randvoorwaarden heiliger dan het doel'. Het formuleren van een integrale visie en de drive om te komen tot een gezamenlijk gedragen visie is sterker vertegenwoordigd bij de georganiseerde corporaties dan de gemeente.

### ***B. Marktcontrair***

Op de algemene vraag of marktcontrair investeren belonend is wordt door Servatius aangegeven dat voor dit soort binnenstedelijke herstructureringen financiën niet belangrijk zijn. Dit antwoord geeft aan dat bij zo'n vraag meteen een associatie met financiën wordt gelegd. Maatschappelijk investeren wordt door Servatius per definitie gezien als een vorm van marktcontrair investeren. Het belonende van marktcontrair investeren is het zorgen voor een gedifferentieerd aanbod in de wijk van woningen en voorzieningen, een goede leefbaarheid, een prettige woonomgeving een goede openbare ruimte en groen.

Op de vraag wat je moet doen om te zorgen dat (meer) partijen bereid zijn om (meer) marktcontrair te investeren wordt door Servatius aangegeven dat het bewust pakken van een voortrekkersrol door Servatius daar toe bijdraagt. Ook wordt aangegeven dat het bewust naar voren halen van quick wins en seeing is believing een goed instrument is om andere partijen meer en eerder bereid te krijgen om marktcontrair te investeren.

### **C. Binnenstedelijke herstructurering**

#### **-Sociaal**

##### **Leefbaarheid**

In deze casus is ter verbetering van de leefbaarheid ingezet op de ondergrondse en bovengrondse infrastructuur, het doorbreken van de eenzijdige woningbouw (naast huur ook koop), speelvoorzieningen, Trefcentrum en voorzieningenpakketten voor mindervalide en ouderen.

##### **Sociale overlast en vandalisme**

Door de minder eenzijdige woningopbouw en begeleiding vanuit welzijnsinstellingen wordt hier op ingezet.

##### **Duurzaamheid**

Aspect duurzaamheid is buiten de kwaliteitseisen en architectonische eisen in deze casus niet expliciet behandeld.

#### **-Fysiek**

##### **Kwaliteit(woningen en omgeving)**

Met de fysieke ingrepen wordt ingezet op een hefboomeffect tussen de fysieke pijler en anderzijds de sociaal en economische pijler. Oftewel de fysieke ingrepen onder andere moeten zorgen voor financiële revenuen voor de sociale pijler en een aantrekkelijk centrumgebied van Wittevrouwenveld waar vervolgens een positief ondernemersklimaat en imago uit ontstaat.

De maatwerk ingrepen (speldenprikken) die Servatius in de Frankenstraat heeft gedaan door leegkomende winkelpanden te kopen en te transformeren naar nieuwe functies voor wonen en ondernemen zijn succesvol gebleken. De panden worden nu door Servatius verkocht worden en de Frankenstraat wordt weer een plezierige straat voor wonen en werken.

Samengevat bestaat de kwaliteitsimpuls uit de volgende maatregelen:

- Woningbouw: een gedifferentieerder aanbod van koop en huur realiseren in de Electrobuurt en op het Essentterrein, te weten: 125 koopappartementen, 47 huurappartementen, 29 grondgebonden koopwoningen en 38 grondgebonden huurwoningen. Expliciete aandacht is er voor voorzieningenpakketten voor mindervalide en ouderen. Het bestaande bezit is te klein, er wordt ingezet op grotere woningen en een lagere dichtheid in het programma met meer kwalitatieve openbare ruimte.
- Maatschappelijke voorziening: renovatie en nieuwbouw van het Trefcentrum met bijzondere aandacht voor de positie en het gebruik van ouderen en andere doelgroepactiviteiten van de buurt in het kader van het GSB-beleid van de gemeente. In ruil voor de financiële bijdrage van circa € 1,4 mio van Servatius aan het Trefcentrum heeft Servatius een kwalitatief recht. Dit recht houdt in dat als de gemeente Maastricht het Trefcentrum gaat vervreemden Servatius een aandeel van de vervreemdingsprijs ontvangt.
- Openbare ruimte: aanleg infrastructuur, rioleringen, parkeerplaatsen, speelvoorzieningen en groen.

## **-Economisch**

### **Inkomen, werk en opleiding**

In de wijk Wittevrouwenveld is ingezet op:

- schoolmaatschappelijk werk;
- uitbreiding van de buitenschoolse opvang;
- optimalisatie van de ouderbetrokkenheid bij het onderwijs;
- verbetering van de directe omgeving van de school;
- verdere ontwikkeling van preschoolse naar schoolse opvang;
- bevordering eigen woningbezit.

Armoede vormt in de wijk Wittevrouwenveld een probleem<sup>85</sup> (inkomens- en schuldenprobleem). Daarom zijn initiatieven als spreektijd bij team Integrale Schuldhulpverlening opgestart.

Als gevolg van het aandeel allochtonen wordt ingezet op intensivering van het integratiebeleid.

Het is actief beleid om mensen uit de wijk aan het werk te krijgen in de winkelvoorzieningen en de bedrijvigheid in de wijk en in het buurplan De Geusselt.

Voor het economische gedeelte wordt in Wittevrouwenveld ingezet op 4.800 m<sup>2</sup> BVO aan winkelruimte en leegkomende panden aan de Frankenstraat worden door Servatius aangekocht, herontwikkeld en herbestemd. De panden worden getransformeerd naar een versterkt gebruiksprofiel. Het doel is om het nieuwe winkelcentrum met zijn ook bovenwijkse voorzieningsfunctie zo veel mogelijk het hart van Wittevrouwenveld te laten zijn en de Frankenstraat zo veel mogelijk te herinrichten en herordenen van versnipperde winkelstraat naar een woon- en werkstraat.

### **Waardegroei**

In de afwegingen in deze casus speelt de niet gekwantificeerde verwachting mee dat door versterking van het hart van Wittevrouwenveld de waarde van het vastgoed zal gaan stijgen. De ondertunneling van de A2 is een grote bijdrage aan de leefbaarheid, de ontsluiting en aansluiting met omliggende wijken zal sterk verbeteren. Ook hiervan wordt niet gekwantificeerd van aangenomen dat daar de waarde van het vastgoed door van gaat stijgen.

### **Eigendomsposities**

Eigendom is een aspect dat in het praktijk kader manifest naar voren is gekomen. In een tweetal cases blijkt de eigendomspositie een goed sturingsinstrument om de opgaven 'haalbaarder' te maken. In één geval draagt de gemeente de erfpachtgronden aan de corporatie over tegen 70% van de WOZ-waarde, in het andere geval brengen zowel corporatie als gemeente hun gronden in tegen boekwaarde. Feitelijk zijn dit financiële bijdragen van gemeente en corporatie aan het project.

### **D. Belonend**

Voor de meetbaarheid van het belonende hanteert geen van de in de in het theoretisch gedeelte van deze scriptie omschreven methoden om het maatschappelijk rendement te meten.

De door Servatius gehanteerde methode is het streven naar een reguliere exploitatie van haar bezit die maakt dat deze minimaal kostendekkend moet zijn. Investerings in kernactiviteiten oftewel strategische voorraadkeuzes mogen negatief zijn. In de praktijk zijn dit veelal opgaven van binnenstedelijke herstructurering zoals Wittevrouwenveld. Deze investeringen betekenen een aanslag op de vermogenspositie van de corporatie.

---

<sup>85</sup> Dienst SEZ, Maastricht, no. 99-18097/99-17250

Om te voorkomen dat dit op de langere termijn tot een negatieve vermogen kan leiden wordt per vijf jaar het portfoliobeleid geactualiseerd.

De afweging op projectniveau hoeveel negatief een investering in strategische doelgroepbeleid mag zijn is lastig te kwantificeren en te kwalificeren. Ervaring bij Servatius leert dat dit eigenlijk enkel gebeurt op basis van een door de jaren heen goed ontwikkeld 'sociaal-economisch-onderbuik-gevoel' alsmede de uitslag van onderhandelingsrondes met veelal de gemeente. Het zijn met name de afwegingen op het vlak van sociale en economische pijlers die maken hoeveel er ten laste van het vermogen geïnvesteerd mag worden. De fysieke pijler is op het vlak van de kwaliteit dermate doorontwikkeld en geïncorporeerd dat hier een standaard bedrijfseconomische afweging voor geldt. Bijbehorende onrendabele toppen liggen tussen op ervaring gestoelde bandbreedten (tot circa € 60.000,- per woning). In de afwegingen in deze casus speelt de niet gekwantificeerde verwachting mee dat door versterking van het hart van Wittevrouwenveld de waarde van het vastgoed zal gaan stijgen. De ondertunneling van de A2 is een grote bijdrage aan de leefbaarheid, de ontsluiting en aansluiting met omliggende wijken zal sterk verbeteren. Ook hiervan wordt niet gekwantificeerd van aangenomen dat daar de waarde van het vastgoed door van gaat stijgen.

Voor wat betreft de meetbaarheid houdt Servatius er een bijzonder basale redenering op na: als de corporatie voor de buitenwereld bijvoorbeeld niet enkel bekend is van het prestigieuze nieuwbouwcomplex De Campus voor de huisvesting van studenten van de architect Santiago Calatrava, dan is dat een goed meetpunt voor belonend.

Het in de theorie omschreven model van een maatschappelijk kosten en baten analyse wordt door Servatius niet toegepast en is dus ook hier voor deze casus niet vooraf toegepast.

### **Actoren**

In deze casus Wittevrouwenveld kunnen de actoren als volgt samengevat worden:



	Actor	Regie	Risico	(contrair) investeringsbereidheid
(semi) Publiek	Gemeente Maastricht	van passief naar actief	enkel Trefcentrum en openbare ruimte	Sec voor publieke doelen
	CWI	samen	geen	neen
	Scholen	samen	geen	neen
	Welzijnsinstellingen	samen	geen	neen
	Zorginstellingen	samen	geen	ja
	Servatius	van proactief naar actief	ja	Ja, door lagere rendementseisen en bereidheid om substantieel bij te dragen in Trefcentrum
(semi) Privaat	Gebruikers /buurtbewoners	Neen, wel horen en meepraten via buurtplatform	neen	neen
	Eigenaren	Veelal neen	Ja, exploitatie en waarde van vastgoed	Afhankelijk van type eigenaar en doelstellingen
	Winkelleigenaren	Reactief onder nauwe begeleiding door Servatius	Ja, exploitatie en waarde van vastgoed	Afhankelijk van type eigenaar en doelstellingen
	Winkeliers	Actief in ondernemersvereniging	Ja, exploitatie	neen

Figuur: Verschillende actoren en hun rol en positie in Wittevrouwenveld Maastricht

Servatius geeft aan dat het kunnen verkrijgen van concerns voor de winkelvoorzieningen een belangrijke impuls aan het project en het bereiken van meer leefbaarheid heeft betekend.

### 03.03.03 Conclusies

#### Hoe (be) lonend is marktcontrair investeren voor de binnenstedelijke herstructurering?

Voor wat betreft de hoofdvraag - hoe belonend marktcontrair investeren is voor de binnenstedelijke herstructurering - kan gesteld worden dat dit in deze casus niet direct meetbaar is en ook niet gemeten wordt. Veel gebeurt op basis van ervaring en een goed ontwikkeld 'onderbuikgevoel'. Desgevraagd worden conventionele instrumentaria genoemd zoals:

- ontwikkelingen in de WOZ-waarde;
- aantal reacties / inschrijvingen op de woningen;
- de afzet van de commerciële onderdelen;
- de mutatiegraad van de woningen;
- de uiteindelijke reactie van beleggers in woningcomplexen;
- imago- en trotsonderzoeken.

Het meten of marktcontrair investeren belonend is, is nog geen gestructureerd proces bij Servatius.

#### Wat is marktcontrair?

Maatschappelijk investeren wordt door Servatius per definitie gezien als een vorm van marktcontrair investeren. Het belonende van marktcontrair investeren is het zorgen voor een gedifferentieerd aanbod in de wijk van woningen en voorzieningen, een goede leefbaarheid, een prettige woonomgeving een goede openbare ruimte en groen.

### **Wat is belonend?**

In deze casus wordt een bijdrage aan de drie domeinen van Buys die maken dat een wijk niet verder afglijdt als belonend bestempeld. Opvallend is in deze casus de expliciete verklaring dat wordt ingezet op ontwikkelingen die maken dat op langere termijn wordt bijgedragen aan waardestellingen (waardecreatie). Het is de overtuiging van de corporatie dat op langere termijn fysieke, sociale en economische rendementen worden gemaakt. In de afwegingen in deze casus speelt wel de niet gekwantificeerde verwachting mee dat door versterking van het hart van Wittevrouwenveld de waarde van het vastgoed zal gaan stijgen. De ondertunneling van de A2 is een grote bijdrage aan de leefbaarheid en zeker een factor die op termijn zal zorgen voor waardestelling van het vastgoed in de aansluitende wijken.

De reactiegraad op de koop- en huurwoningen is goed, wat in deze markt van veel aanbod en voor deze wijk met tot voor kort fysieke, sociale, economische problemen en daardoor een imago-probleem een bewijs van succes is. Aanbevelenswaardig is om aan de hand van een nulmeting te monitoren (lonend) of deze ontwikkeling zich nu ook door gaat vertalen in een waardegroei van het vastgoed in de wijk.

### **Wat is binnenstedelijke herstructurering?**

Binnenstedelijke herstructurering is een evenwichtig pakket van maatregelen in het fysieke, sociale en economische domein die maken dat negatieve trends stoppen en omgebogen worden.

Expliciet wordt in deze casus ook ingezet op speldeprikkels in een nabijgelegen winkelstraat (Frankenstraat) om daar bepaalde wenselijke processen op gang te krijgen.

### **Welke actoren en aspecten zijn in deze context relevant?**

In deze casus komt manifest het aspect eigendom als een belangrijk onderdeel naar voren. Geconcentreerd eigendom maakt het makkelijker om het proces te sturen en financieel-economische sturing makkelijker. Dit laatste is gebeurd door de regeling tussen de corporatie en de gemeente dat de corporatie de grondposities van de gemeente kon overnemen tegen 70% van de WOZ-waarde.

Bij het aspect organiserend vermogen komt het onderdeel leiderschap expliciet naar voren. Het was de corporatie die het in het begin het leiderschap had wegens gebrek aan sense of urgency aan de kant van de gemeente. Later is het leiderschap (structuur) verschoven naar de gemeenten. Intens en een goede en constante communicatie bleken ook belangrijk. Het laten zien van quick wins heeft het proces versneld en het draagvlak vergroot. Een fysiek wijksteunpunt, aantoonbaar luisteren en goede bereikbaarheid met snelle respons, informatie constant up-to-date houden en iedereen constant van informatie voorzien liggen hier ook als dragers onder.

De start van het proces was minder succesvol. Het momentum was er bij de gebruikers en Servatius. Sense of urgency ook, echter nog niet bij de gemeente. Servatius heeft veel werk moeten verrichten om de gemeente er in woord en daad bij te krijgen en uiteindelijk op een gezamenlijk gedragen visie uit te komen. De 'meerkoppigheid' van de gemeente heeft daar niet opbouwend aan bijgedragen. Een typerende uitspraak uit de interviews in deze is: 'bij gemeenten zijn de randvoorwaarden heiliger dan het doel'. Het formuleren van een integrale visie en de drive om te komen tot een gezamenlijk gedragen visie is sterker vertegenwoordigd bij de georganiseerde corporaties dan de gemeente.

### **Succesfactoren**

Als succesfactoren in deze casus Wittevrouwenveld worden genoemd:

- Het kunnen kopen van de grondposities van de gemeente tegen 70% van de WOZ-waarde.
- Economische concentratie van een buurtwinkelcentrum.
- De communicatie met de belanghebbenden.
- De ondertunneling van de A2 die zorgde voor een aanjaagfunctie voor integraler beleid (sense of urgency).

### **Negatieve factoren**

Als negatieve factoren komen naar voren:

- Langdurige afwachtende houding van de gemeente.
- Ervaring met integrale trajecten slechts bij een beperkt aantal mensen bij partijen (inclusief gemeente) aanwezig.



**04.01 Eindconclusies**

De probleemstelling van dit onderzoek luidt: *Hoe (be-)lonend is marktcontrair investeren voor de binnenstedelijke herstructurering?* Hulpvragen die daarbij gesteld worden, zijn: *Wat is marktcontrair? Wat is belonend? Wat is binnenstedelijke herstructurering? Welke actoren en aspecten zijn in deze context relevant?*

Om deze probleemstelling te kunnen beantwoorden volgt eerst een beantwoording van de hulpvragen. Dit geschiedt op basis van de confrontatie van het theoretisch kader met de cases:

**Subvraag: Wat is marktcontrair?**

In het theoretische deel is voor het begrip marktcontrair investeren de volgende definitie ontwikkeld:

*Marktcontrair investeren is investeren tegen de voor de betreffende actor gewenste ontwikkeling van de marktsituatie in.*

Bij de vraagstelling wat onder marktcontrair investeren wordt verstaan komen verschillende verklaringen naar voren:

- Marktcontrair investeren wordt enkel gedaan door bijzondere instellingen (maatschappelijke ondernemers) die geloven in het evenwichtig aanpakken van de economische, fysieke en sociale pijler.
- Marktcontrair investeren staat gelijk aan maatschappelijk investeren.

Op de vraag wat je moet doen om te zorgen dat (meer) partijen bereid zijn om (meer) marktcontrair te investeren komen verschillende aanpakken naar voren. Zo wordt aangegeven dat de natuurlijke partner van de corporatie in dit soort processen van binnenstedelijke herstructurering de gemeente is. Gemeenten en corporaties zijn veelal de enige actoren die bereid zijn (maatschappelijk) te investeren in opgaven die op korte termijn bedrijfseconomisch contrair lijken. Zij lopen hiermee een substantieel risico: 'trigger money'. Op de langere termijn zijn deze gelden bedoeld als 'multiplier money' voor economische, fysieke en sociale groei. Duidelijk komt ook naar voren dat het door de corporatie oppakken van de 'voortrekkersrol' met lef, risico en enthousiasme bepalend is om andere partijen te bewegen (meer) marktcontrair te investeren.

Op basis van de cases kan deze definitie overeind blijven met de toevoeging dat een brede uitleg wenselijk is. Oftewel de focus mag niet alleen liggen op enkel fysiek of enkel sociaal. De kracht zit hem in een integrale investering in maatregelen en beleid op zowel het fysieke, economische als het sociale domein.

**Subvraag: Wat is (be-)lonend?**

Geconcludeerd is dat er een spanningsveld optreedt tussen (be-)lonend en meetbaar. Willen wij kunnen aantonen of iets (be-)lonend is, moet dit meetbaar zijn. Dit betekent dat bij het onderdeel (be-)lonend snel de vraag opkomt of iets meetbaar is.

Dit leverde de definitie:

*Een investering is belonend als de kosten (investeringen) in geld gemeten lager zijn dan de opbrengsten (effecten) in geld gemeten. Dit kan worden gezien per domein of integraal (sociaal, fysiek en economisch domein) net naar gelang het belang van de investerende actor. De methode van Maatschappelijke Kosten Baten Analyse is daar een raadzaam instrument voor, hoewel de monetaire waardering (het meetbaar maken) van de niet fysieke domeinen nog moeilijk en onbekend terrein is.*

Voor wat betreft de meetbaarheid of marktcontrair investeren lonend is worden veelal de bekende traditionele instrumenten genoemd, zoals:

- ontwikkelingen in de WOZ-waarde;
- aantal reacties / inschrijvingen op de woningen;
- de afzet van de commerciële onderdelen;
- de mutatiegraad van de woningen;
- de uiteindelijke reactie van beleggers in woningcomplexen;
- imago- en trotsonderzoeken.

Bij de besproken cases kwam naar voren dat er nog geen duidelijk beleid gevoerd wordt of een meetinstrumentarium gehanteerd wordt om na te gaan of marktcontrair investeren lonend is.

Het in het theoretisch gedeelte behandelde theorie model van maatschappelijk rendement en de methode van de maatschappelijke kosten baten analyse komen in de cases bij zowel de gemeenten als de corporaties niet als operationeel instrument terug. Wel is er beweging op dit onderwerp. Er is beweging door beleidsmatige discussies met vragen als: *Willen we meten? Moeten we meten? Hoe en wat gaan we meten?* Exponent in deze is woningcorporatie Weller te Heerlen die door deelname aan *De Kopgroep*<sup>86</sup> hier landelijk mee bezig is.

Het streven naar een reguliere exploitatie van het bezit maakt dat deze minimaal kostendekkend moet zijn. Investerings in kernactiviteiten oftewel strategische voorraadkeuzes mogen bij de corporaties negatief zijn en gaan dan ten laste van het vermogen (onrendabele top). In de praktijk zijn het investeringen in sociale huurwoningen, maatschappelijk vastgoed en openbare ruimte. Deze investeringen betekenen een aanslag op de vermogenspositie van de corporatie. Om te voorkomen dat dit op de langere termijn tot een negatieve vermogen kan leiden wordt meestal per vijf jaar het portfoliobeleid geactualiseerd. De aanpak van het actualiseren van het portfoliobeleid blijkt zeer verschillend.

De gehanteerde parameters hoeveel een 'negatieve investering' nu mag zijn, verschillen sterk. De methodiek varieert van een op basis van ervaring ontwikkeld goed 'sociaal-economisch-onderbuik-gevoel' tot en met het hanteren van vuistregels als maximaal € 20.000,-- onrendabele top per woning.

Buiten de traditionele instrumenten zoals het meten van de waardegroei aan de hand van de WOZ-waarde en dergelijke zijn in de cases geen innovatieve aanpakken getraceerd.

Op basis van de cases kan gesteld worden dat de monetaire waardering van met name de niet fysieke domeinen inderdaad nog moeilijk is en onbekend terrein is. Dit maakt dat er, als er al gemeten wordt, teruggevallen wordt op de traditionele instrumentaria als WOZ-waarde ontwikkelingen in het fysieke domein.

---

<sup>86</sup> <http://www.de-kopgroep.nl/>

### **Subvraag: Wat is binnenstedelijke herstructurering?**

In het theoretisch kader is de volgende definitie geformuleerd:

*Binnenstedelijke herstructurering is een opgave, gericht op vergroting van de differentiatie van woon- en werkmilieus, daar waar de woonkwaliteit en de leefbaarheid onder druk staan. Hierbij werken lokale actoren integraal onder regie van de gemeente, gesteund door Rijksbeleid, door middel van een pakket van maatregelen aan het sociale, fysieke en economische domein van een wijk met als doel een impuls te geven aan de stedelijke vernieuwing. Hierdoor wordt onder andere schooluitval teruggedrongen en de (jeugd)werkloosheid teruggebracht, opleiding en werkgelegenheid in de buurt gebracht en de bevolkingssamenstelling gevarieerd, is het prettig wonen en de waarde vertaald zich onder andere in een positieve waardeontwikkeling van het vastgoed.*

Een uitlichting van de in de definitie gehanteerde domeinen, leert:

#### **-Fysiek**

De investeringen in dit domein zijn het meest bekend en het meest gewend. De kunst zit hem in het uitgebalanceerd investeren in het totale pakket van domeinen (sociaal, fysiek en economisch). *Seeing is believing* in de vorm van het etaleren van fysieke *quick wins* blijkt zeer bevorderend voor het creëren van draagvlak en voor het procesverloop.

#### **-Economisch**

Voorbeelden van investeringen in dit domein zijn veelal investeren in winkels, horeca en stimuleren van functiewijzigingen door aankopen van panden en vervolgens transformeren. Hiermee worden 'speldenprikken' gezet om bewust gewenste bewegingen opgestart te krijgen. Ook investeren in infrastructuur en parkeerfaciliteiten zijn gericht op versterking van het economische domein. Inzet van specifieke werkgelegenheidsinstrumentaria en afspraken met ondernemers zijn hier ook een voorbeeld van. In Maastricht wordt beleidsmatig bewust ingezet op het zogenaamde koppelen van 'sterk met zwak'. Dit betekent dat een sterke ontwikkeling (bijvoorbeeld het plan De Geusselt) gekoppeld wordt aan een minder sterke plan. Deze koppeling bestrijkt onderdelen als het overhevelen van financiële rekenen van het sterke plan naar het minder sterke plan als ook contractuele afspraken met vestigende ondernemers over het aantrekken van werknemers uit het minder sterke plan.

#### **-Sociaal**

In het sociale domein wordt ingezet op het versterken van de sociaal-culturele structuur van de wijk. In de onderzochte cases komt het beeld naar voren dat er meer ingezet wordt op sociaalfysieke voorzieningen dan op sociaalbeleidsmatige aspecten.

#### **-Leiderschap (regie)**

In de definitie wordt er van uitgegaan dat het vanzelfsprekend is dat de regie van de binnenstedelijke herstructurering door de gemeente wordt verricht. Bij twee van de drie onderzochte cases kwam naar voren dat de regie (het leiderschap) in het begin bij de corporatie lag wegens verschil in beleving van de sense of urgency. Later in het proces als de structuur van de samenwerking betere vormen begon te krijgen kwam daar verandering in en verschoof de regie (leiderschap) door naar de gemeente.

## **Subvraag: Welke aspecten en actoren blijken in de onderzochte cases relevant?**

### **Aspect : Organiserend vermogen**

Uit de cases komt sterk het beeld naar voren dat er in de praktijk nog veel 'leergeld' betaald wordt omdat de tools uit de 'toolbox-organiserend-vermogen' onvoldoende toegepast worden, niet voldoende met elkaar in evenwicht zijn of veelal te laat in het proces ingezet worden. Er kan beter en eerder gebruik van gemaakt worden wat maakt dat tijd en frustraties bespaard worden.

### **Aspect: Visie en strategie**

Een gezamenlijk gedragen visie en een gezamenlijk gedragen strategie zijn de meest besproken aspecten in de cases. De begrippen *momentum* en *sense of urgency* komen als zeer cruciaal naar voren. De motieven, 'de pijn' en het momentum om in te grijpen in binnenstedelijke gebieden worden door de gemeenten en de corporaties zeer verschillend ervaren. Het tijdig sturen op deze onderdelen verdient voor binnenstedelijke herstructurering zware regisserende en verder uitbouwende aandacht.

### **Aspect: Leiderschap**

Leiderschap in de vorm van kennis en bevoegdheid met lef, blijkt een belangrijk onderdeel te zijn in combinatie met het doordacht gebruik maken van de lokale (maatschappelijk en politieke) netwerken.

### **Aspect: Strategische netwerken**

In twee van de drie cases is het met name de woningcorporatie die zich inzet om strategische netwerken 'te benutten' om draagvlak, het *momentum* en de *sense of urgency* proberen te sturen. Het begrip vertrouwen is hierbij een belangrijke component gebleken.

### **Aspect: Politiek en maatschappelijk draagvlak**

Het ontwikkelen en uitvoeren van een gedifferentieerd communicatiebeleid is onmisbaar onderdeel voor het krijgen en behouden van draagvlak. In een casus kwam expliciet naar voren, dat het niet alleen extern draagvlak moet betreffen maar zeker ook intern draagvlak binnen de organisatie.

De communicatie met actoren dient vooraf doordacht en gewogen in de steigers gezet te worden. Werken aan een constant proces van beeldvorming, constant gevoel van vertrouwen en afbreken van argwaan, gevoel van trots, werken aan percepties, gevoel van gehoord worden en etaleren van *quick wins* zijn cruciale onderdelen.

### **Aspect: Duurzaamheid en cultuur**

In twee casusposities is het proces en het project sterk gekoppeld aan de aspecten cultuur en duurzaamheid. De dominantie van zo een aspect draagt bij aan het onderscheidend vermogen, bredere doelstellingen en het organiserend vermogen. Meerdere actoren worden hierdoor gemobiliseerd, voelen *sense of urgency* en verschaffen extra middelen (subsidies) waarmee gewerkt kan worden.

### **Aspect: Eigendom**

Eigendom is een aspect wat in het praktijkkader manifest naar voren is gekomen. In een tweetal cases blijkt de eigendomspositie een goed sturingsinstrument om de opgaven 'haalbaarder' te maken. In één geval draagt de gemeente de erfpachtgronden aan de corporatie over tegen 70% van de WOZ-waarde, in het andere geval brengen zowel corporatie als gemeente hun gronden in tegen boekwaarde. Feitelijk zijn dit financiële bijdragen van gemeente en corporatie aan het project.



## **Actoren**

De vele in het theoretisch kader onderscheiden verschillende actoren komen in de cases niet zo in die mate terug. Het zijn met name de gemeenten, corporaties, scholen, ondernemers en winkeliers die in de kritische massa van de cases betrokken zijn.

Op basis van de conclusies met betrekking tot de subvragen kan de probleemstelling "hoe (be-)lonend is marktcontrair investeren voor de binnenstedelijke herstructurering?" nu beantwoord worden.

De verwachting in de drie cases is dat er sprake zal zijn van waardegroei zowel fysiek (waarde van de onroerende zaken), economisch (bedrijvigheid en werkgelegenheid) als sociaal (antisegregatie, minder schooluitval en een betere leefbaarheid) bij een uitgebalanceerd pakket van investerings- en beleidsmaatregelen in deze domeinen.

Op basis van de onderzochte cases kan gesteld worden dat de monetaire waardering van de effecten door investeringen in met name het sociale domein nog een relatief onbekend terrein is en ook als moeilijk wordt ervaren. Dit maakt dat er, als er al gemeten wordt of iets lonend is, teruggevallen wordt op de traditionele instrumentaria zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van de WOZ-waarde in het fysieke domein.

Op basis van ervaring en op basis van de gesprekken in de cases kan gesteld worden dat (markt-)partijen bereid zijn eerder of meer te investeren in binnenstedelijke herstructurering als door middel van een instrumentarium beter aangetoond kan worden dat en op welke termijn marktcontrair investeren lonend is voor binnenstedelijke herstructurering.

## **Succesfactoren**

Als succesfactoren kunnen, in willekeurige volgorde, genoemd worden:

- het kunnen kopen van de grondposities tegen aantrekkelijke condities;
- economische concentraties inbouwen;
- een goede en constante communicatie;
- het voeren van een centraal thema;
- bestuurlijke continuïteit (verder dan 4 jaar);
- zorgdragen voor verandering door een gezamenlijk gedragen probleemanalyse en een gezamenlijk gedeelde probleemdefinitie;
- het uitdragen van een inspirerende missie en visie;
- investeren in het vertrouwen van partijen;
- bewust de macht delen tussen de actoren;
- het optimaliseren van 'face tot face' contacten, informatie en communicatie;
- bij de start van het proces inschakelen van een onafhankelijke procesmanager;
- authenticiteit tonen bij het opdrachtgever- en projectleiderschap.

## **Negatieve factoren**

Als negatieve factoren kunnen, in willekeurige volgorde, genoemd worden:

- Langdurige afwachtende houding van de gemeente.
- Ervaring met integrale trajecten slechts bij een beperkt aantal mensen bij partijen (inclusief gemeente) aanwezig.
- Het in het proces te vroeg betrekken van een exclusieve partner.
- Een spanning tussen wat wenselijk is en financieel-economisch haalbaar is zonder (het willen) aanpassen van beleid.
- Gebrek aan draagvlak bij alle actoren.
- Doorwerking van spanningen met actoren uit andere projecten.
- Het lopende het proces niet overeind houden van de ambitie en visie. Het gevaar zit in het doen van concessies waardoor verwatering optreedt.
- Het veelvuldig ambtelijk en bestuurlijk wisselen van de wacht bij de gemeente.

- De 'meerkoppigheid' van de gemeente maakt het vinden en behouden van een gezamenlijk gedragen visie en ambitie niet makkelijk.
- Koppelingen aan innovaties zoals het Mijwaterproject heeft ook de keerzijde van onverwachte consequenties voor deadlines en dergelijke.
- Zware risicovolle financiële participatie legt een beslag op het organisatorische vermogen en werkkapitaal.

### **Relativering**

De drie onderzochte cases zijn onvoldoende om de basis te vormen voor harde conclusies ten aanzien van de vraagstelling. De mate van verschillendheid in aanpak, stadium en relevante aspecten en actoren van deze cases maken wel dat ze een interessante bijdrage hebben kunnen leveren aan de doelstelling van deze thesis.

## 04.02 Aanbevelingen

Op basis van het uitgevoerde onderzoek en de ervaring met integrale gebiedsontwikkeling worden de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Draag zorg voor verandering door een gezamenlijk gedragen probleemanalyse, definitie en visie.
2. Pak met lef en enthousiasme het leiderschap.
3. Draag een inspirerende missie en visie uit.
4. Blijven investeren in het vertrouwen van partijen.
5. Deel bewust de macht en successen tussen de actoren.
6. Optimaliseer constant de 'face to face' contacten, informatie en communicatie.
7. Schakel bij de prille start een onafhankelijke procesmanager in.
8. Investeren in de mix van fysieke, sociale en economische aspecten.
9. Om nu meerdere partijen dan alleen maar gemeenten en woningcorporaties (bijvoorbeeld beleggers en ontwikkelaars) meer te enthousiasmeren in marktcontrair investeren is het aan te bevelen om het onderdeel meetinstrumentarium door te ontwikkelen en tot beleid te verheffen. Als actoren (zoals ontwikkelaars, beleggers en innovatieve banken) van te voren overtuigd kunnen worden van de lange termijn output en outcome effecten van investeringen in binnenstedelijke herstructurering zullen zij sneller tot die investeringen bereid zijn. De effecten voor de beoogde financiële actoren zitten hem met name in de doorwerking (outcome) van de effecten op de waardeontwikkeling van de onroerende zaken op de langere termijn. Een instrument om deze effecten van te voren in beeld te krijgen is de maatschappelijke kosten baten analyse die, in tegenstelling tot de huidige methodieken, wél aangeeft wie wel en wie niet profijt heeft van de investeringen. Dus niet enkel het saldo.
10. Het is aan te bevelen om het organiserend vermogen in combinatie met procesmanagement bij binnenstedelijke herstructurering verder door te ontwikkelen en landelijk te promoten. Een goed doordacht gezamenlijke visie en strategie en communicatie aan de voorkant van het proces zorgen voor de noodzakelijke *sense of urgency* om deze processen goed en efficiënter op gang te krijgen, wat kansverhogend werkt voor *value capturing*.
11. Het koppelen van financieel krachtige plannen aan financieel minder krachtige plannen (zoals in het Maastrichts-model) lijkt een simpele doch handige methodiek en draagt bij aan een 'integralere' afstemming van binnenstedelijke herstructurering.

Het dominant naar voren halen, etaleren en vermarkten van een sterke, overtuigende visie en het kiezen en helder verwoorden van een hoofdthema is aan te bevelen voor het werken aan draagvlak en de *sense of urgency* van binnenstedelijke herstructureringsopgaven.



**Discussiepartners**

De heer Y.C.M.G. de Boer, wethouder gemeente Oosterhout;

De heer drs E. Oolhorst, wethouder gemeente Oosterhout;

Mevrouw ir M. Verhoef-Scherer PMP, ambtelijk projectleider gemeente Oosterhout;

De heer H. van Dijck, manager vastgoedontwikkeling Weller Heerlen;

De heer H. Huntjens, directeur Servatius Vastgoedontwikkeling Maastricht;

De heer R. van Houten, projectleider Servatius Vastgoedontwikkeling Maastricht.

**Literatuurlijst**

Ministerie Algemene Zaken (2007), "Coalitieakkoord Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie",  
(<http://www.kabinetsformatie20062007.nl/dossiers/coalitieakkoord/Inhoudsopgave.jsp>)

A2 Stadsontwikkelaar (2005), "Omgevingsrendement, Een pleidooi voor echte integrale gebiedsontwikkeling vanuit financiële optiek", Wilfried van Aubel, Maarten Middelbeek t.b.v. KEI Voorjaarsparty maart 2005,  
(<http://www.stadsontwikkelaar.nl/stadsontwikkelaar/index.htm>)

Aedes (11/2006), "Minister wil blijvende inzet rijk bij stedelijke vernieuwing", persbericht, (<http://www.aedesnet.nl/>)

Amsterdam University Press (2005), "Vertrouwen in de buurt, Amsterdam, Wetenschappelijk Raad voor het regeringsbeleid", Amsterdam University Press, Amsterdam

Berg, van den, L., Meer, van der, J., Pol, P., "Social strategies and organising capacity in European cities", paper for the 41th European RSA Congress-Zagreb 2001,  
(<http://www.few.eur.nl/few/research/euricur/>)

Carrington, David (2002), "The investor approach, A way forward for the Community Fund?". ([www.community-fund.org.uk/about-us/our-publications/national/the-investor-approach-carrington-report.pdf](http://www.community-fund.org.uk/about-us/our-publications/national/the-investor-approach-carrington-report.pdf))

Center for Responsible Business, university of California, Berkeley, "Social Return on Investment: Standard Guidelines, paper 8 Working Paper Series". (<http://repositories.cdlib.org/cgi/viewcontent.cgi?article=1009&context=crb>)

Centraal Fonds Volkshuisvesting (CFV) (2005), "Verkennde studie Beweegredenen woningcorporaties, KPMG Woningcorporaties, Verslag financieel toezicht woningcorporaties, verslagjaar 2005". (<http://www.cfv.nl/>)

Centraal Planbureau (2003), "Four Futures for Europe (2003), Paul Tang, Ruid de Mooij", Den Haag.

CFV (11/2002), "Financieel gedrag woningcorporaties". (<http://www.cfv.nl/>)

CFV (2006), "Corporaties in perspectief, Toelichting". ( <http://www.cfv.nl/>)

Congres van Het Nederlands Vastgoedinstituut (05/2006), "De toegevoegde waarde van maatschappelijk vastgoed, samenwerken aan vastgoed met maatschappelijk en economisch rendement". Prof. ir. W.G. Keeris MRICS. (<http://www.vastgoed-instituut.nl/>)

Conijn, J. (04/2002), "Samenwerking woningcorporaties en marktpartijen stagneert bij stedelijke herstructurering, B&G, Tijdschrift van Bank Nederlandse gemeenten"

Conijn, Johan (04/2005), "Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en een heldere sturing". (<http://library.tue.nl/catalog/TUEPublicationNew.csp?Language=eng&Type=digitalbooktype&Level=2%5ESK%5ESK%5EHousing>)

De Grote Beweging, samen op zoek naar een uitweg (2004), "Artikelen: Generiek huurbeleid leidt tot averechtse effecten" Annius Hoornstra, Haag Wonen, Den Haag. Directoraat-Generaal Wonen (01/2006), "Voortgang stedelijke vernieuwing G30 2000-2004", Ministerie VROM, Den Haag

Berg, Vanden-Pol-Winden, van,-Woets (2004), "European cities in the knowledge economy, Euricur Rotterdam"

Gruis, V. (2003), "Maatschappelijk rendement en economisch offer niet hetzelfde (www.bng.nl/bng/pdf/200303gruis\_12-14.pdf)".

Instituut voor Bedrijfskunde Vastgoed-beter (04/2005), "WEG met vernieuwing, Frank van Genne MRICS".( <http://www.scienceguide.nl/article.asp?articleid=101640>)

Joost Lobée (2006), "Residuele groenwaarde, een onderzoek in het kader van de afronding van de opleiding MCD over de waarde van openbaar groen in relatie tot het proces van stedelijke ontwikkeling". MCD afstudeerscriptie

Kees Liedelmeijer a.a., RIGO, (2002), "Leefbaarheid van wijken", Amsterdam. KEI, Schaar, van der, J. (09/2005), "Over rollen van partijen in de stedelijke vernieuwing, N9, Rotterdam"

Kenniscentrum Grote Steden (geen datum), "Een zoektocht naar integrale stedelijke kwaliteit, Vormgeving van een evenwichtige stad, dr. K. Peters".(<http://www.nicis.nl/kenniscentrum/>)

Meijers, F. (2005), "Anticyclisch werkgelegenheids- en scholingsbeleid: mogelijkheden en grenzen". *Handboek Effectief Opleiden* (pp. 2.9-1.01-1.22) 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfsinformatie

Ministerie Binnenlandse zaken, Grote stedenbeleid (11/2006), "Kosten en baten van maatregelen in het sociale domein een vervolgonderzoek in het kader van early warning". Den Haag

Ministerie van VROM – DG Wonen, RIGO en ABF Research (09/2006f), "De Behoeftte aan Stedelijke Vernieuwing 2010-2019, Beleidsvarianten voor herstructurering, functieverandering en uitleg". Den Haag

Ministerie van VROM (01/2007), "Antwoord aan de samenleving van de wooncorporaties verenigd in Aedes". Den Haag

Ministerie van VROM (04/2006g), "Evaluatie Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing 2000 t/m 2004 (ISV1)". Den Haag

Ministerie van VROM (06/2006d), "Corporaties investeren meer in stedelijke vernieuwing, persbericht". Den Haag

Ministerie van VROM (08/2003a), "Onrendabele tot berekeningsmethodiek". Den Haag

Ministerie van VROM (11/2006c), "Brief van minister VROM aan Tweede Kamer, 1 november 2006, DGW/S2006314314, De Behoeftte aan Stedelijke Vernieuwing 2010-2019". Den Haag

Ministerie van VROM (11/2006e), "Corporaties voor brede aanpak wijkproblematiek, persbericht". Den Haag

Ministerie van VROM (12/2006i), "Nieuw coalities voor de wijk, Gemeenten en Rijk schouder aan schouder in aanpak structurele problemen aandachtswijken". Den Haag

Ministerie van VROM (1997), "Nota Stedelijke Vernieuwing". Den Haag

Ministerie van VROM (2003), "Nieuwbouw en herstructurering; doorstroming in nieuwe en oude wijken". Den Haag

Ministerie van VROM (2003b), "Voortgang Actieprogramma herstructurering en inzet corporatiemiddelen (2003)". Den Haag

Ministerie van VROM (2004), "Leefbaarheid van wijken", Ministerie van VROM, Den Haag.

Ministerie van VROM (2005), "Ruimtelijke kwaliteit in ontwikkeling, Budget Investerings Ruimtelijke Kwaliteit (BIRK)". Den Haag

Ministerie van VROM (2006), "Particulieren aan zet, Verbetering van de particuliere woningvoorraad". Den Haag

Ministerie van VROM (2006b), "Beter leven in betere wijken, de sociale opgave in de stedelijke vernieuwing". Den Haag

Ministerie van VROM (2006h). "Met groen meer stad, Nieuwe impulsen voor stedelijk groen". Den Haag

Ministerie van VROM (2006j) "Nota Ruimte, Ruimte voor ontwikkeling, Katern over nieuw ruimtelijk beleid in 2006". Den Haag

Ministerie van VROM (2007), "Evaluatie Verstedelijking VINEX 1995 tot 2005, Eindrapport".

Ministerie van VROM e.a. (10/2006a), "APK voor wijken, instrumentontwikkeling". Den Haag

Ministerie van VROM, LNV, VenW, EZ en OCW (2006), "Nota Ruimte, Uitvoeringsagenda ruimte 2006". Den Haag

NAi Uitgevers (2006), "De Nieuwe Stad, Stedelijke centra als brandpunten van interactie". (<http://www.rpb.nl/nl-nl/?hrf=http%3A%2F%2Fwww.rpb.nl%2Fnl-nl%2Fcontent.aspx%3Fcid%3D773%26mid%3D18>)

National Bureau of Economic Research: Cambridge, Kling, J.R., Liebman J.B., Katz, L.F. (2005), "Experimental analysis of neighborhood effects". Cambridge

NYFER (06/2004), "De maatschappelijke baten van een veilige stad", Gerard Marlet en Clemens van Woerkens.  
(<http://www.kunsten92.nl/index.php?t=dossier&id=49&mapid=24>)

OTB (1995), Ven, B.L.M. van de, "Vergelijkende studie naar volkshuisvestingssystemen in Europa", OTB Delft, 1996. ISBN 90-407-1227-1.

PriceWaterhouseCoopers en SEV (2006), "Het Glazen Huis, Trendrapport 2006".

Real Estate (nr. 50) (2007), "Gebiedsgerichte beleggers scoren beter dan sectorgerichte, Bol-Van Stiphout-Elshout".

RIGO (03/2003), "Corporatie vermogen en overheidssturing" J. van der Schaar.  
(<http://www.rigo.nl/site/index.aspx>)

RIGO (04/2002), "Samenwerking woningcorporaties en marktpartijen stagneert bij stedelijke herstructurering", Johan Conijn. ((<http://www.rigo.nl/site/index.aspx>)  
Rigo (2006), "Toekomst van de stedelijke vernieuwing (2006)", Frank van Wijk, Rob de Wildt, Amsterdam. (<http://www.rigo.nl/site/index.aspx>)

RIGO, Cebeon e.a. (04/2006), "Stedelijke vernieuwing: kosten en baten, Concept-Eindrapportage". (<http://www.rigo.nl/site/index.aspx>)

Ruimtelijk Planbureau, Visser, P., Dam, van, F., (04/2006), "De prijs van de plek, woonomgeving en woningprijs", Den Haag.

Schaar, J. van der (03/2006), "Huurbeleid en maatschappij".  
(<http://www.rigo.nl/site/index.aspx?mid=170&iid=207>)

SEV (2005), "Keer, beweeg, vernieuw, Meerjarenprogramma 2005 t/m 2008".  
(<http://www.sev.nl/>)

Smit, Luttik en Boosten, (2005), "Natuur en landschap als investering, Perspectieven van nieuwe financiële instrumenten voor natuur en landschap, Planbureau rapporten", Wageningen UR.

TUDelft, Ministerie VROM (07/2006), "Stedelijke vernieuwing in Frankrijk, Eindrapport". Den Haag.

Vos, A. de. (06/2005), "De fabel onrendabel, Corporaties goochelen met de waardering van sociale huurwoningen". Binnenlands Bestuur.

VROM, AEDES, VNG, NEPROM (2005), "De kosten in beeld, de kosten verdeeld. Een afsprakenkader voor kostenverdeling bij herstructureringsopgaven".  
(<http://bestel.postbus51.nl/content/pdf/11BR2004G181.pdf>)

Werk in de wijk, Economische impulsen in de stedelijke vernieuwing, VROM. Den Haag.

Weten van renderen, "Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken".(  
[http://www.sev.nl/publicaties/publicaitem.asp?id\\_publicatie\\_open=818](http://www.sev.nl/publicaties/publicaitem.asp?id_publicatie_open=818))



WSW (Waarborgfonds Sociale Woningbouw) (2005), "Cijfermatig perspectief woningcorporaties, Observaties van de borg, Verslagjaar 2005".  
(<http://www.wsw.nl/publicaties>)

Zuiderwijk, Ewout (08/2006), "Waardeontwikkeling in de herstructurering, Naar een nieuwe marktwaarde door ingrepen in de gebouwde omgeving". MCD Thesis



## Verwijzingen

### (Alfabetisch)

- 40 A2 Stadsontwikkelaar, Aubel, van, W. en Middelbeek, M., KEI Voorjaarsparty 21 maart 2005
- 24 Brief 22 maart 2007, Ministerie van VROM aan Tweede kamer, DGW/S2007027019
- 11 Brief van minister van VROM aan de Algemene Rekenkamer, 13 juli 2004, DBO 2004050009
- 18 Brief van minister VROM aan Tweede Kamer, 1 november 2006, DGW/S2006314314, De Behoeftte aan Stedelijke Vernieuwing 2010-2019.
- 8 Buys, A en Iersel, J. van, 2002, Duurzaam herstel van kwetsbare wijken: een analyse ten behoeve van de Tussenstand Grotestedenbeleid, RIGO
- 7 Buys, A, 2002, Tussen de pijlers van het grotestedenbeleid: opzoek naar de dimensies van stedelijke vitaliteit, Tijdschrift voor de volkshuisvesting, (6), 29-33
- 50 Buys, A, 2002, Tussen de pijlers van het grotestedenbeleid: opzoek naar de dimensies van stedelijke vitaliteit, Tijdschrift voor de volkshuisvesting, (6), 29-33
- 6 Buys, A. De ideale mix? Een verkenning van visies, feiten en verwachtingen ten aanzien van de bevolkingssamenstelling van buurten en wijken. RIGO Research en Advies B.V., Amsterdam, 1997
- 17 Centraal Planbureau, het Milieu- en Natuurplanbureau en het Ruimtelijk Planbureau, Welvaart en leefomgeving, oktober 2006
- 20 Coalitieakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie, 7 februari 2007
- 23 Coalitieakkoord tussen de Tweede Kamerfracties van CDA, PvdA en ChristenUnie, 7 februari 2007
- 43 Commerciële beleggers streven naar optimaal financieel-economisch rendement op hun investeringen in vastgoed. Uiteindelijk wordt dat rendement in de vorm van dividend aan de aandeelhouder(s) uitgekeerd. In zekere zin doet een corporatie niet anders. Zij wendt het rendement aan om maatschappelijke doelen te realiseren. Zo kan van een uitkering van maatschappelijk dividend worden gesproken; een uitkering van dividend niet in de vorm van geld, maar door middel van maatschappelijk gemotiveerde activiteiten. Zie ook: [www.aedex.nl](http://www.aedex.nl)  
<http://www.ipdindex.co.uk/downloads/indices/Aedex%20IPD%20Social%20housing%202007.pdf>
- 84 Convenant Limmel, Nazareth, Wyckerpoort en Wittevrouwenveld, 3 april 2007.  
[http://www.maastricht.nl/maastricht/servlet/nl.gx.maastricht.client.http.GetFile?id=284460&file=convenantLNWW1\\_DEF.pdf](http://www.maastricht.nl/maastricht/servlet/nl.gx.maastricht.client.http.GetFile?id=284460&file=convenantLNWW1_DEF.pdf)
- 56 CPB en NEI 2001
- 16 De Behoeftte aan Stedelijke Vernieuwing 2010-2019, Beleidsvarianten voor herstructurering, functieverandering en uitleg, september 2006, Ministerie VROM - DG Wonen, RIGO en abf research.
- 19 De Behoeftte aan Stedelijke Vernieuwing 2010-2019, Beleidsvarianten voor herstructurering, functieverandering en uitleg, september 2006, Ministerie VROM - DG Wonen, RIGO en abf research.
- 32 De Behoeftte aan Stedelijke Vernieuwing 2010-2019, RIGO en abfresearch, september 2006
- 39 De prijs van de plek woonomgeving en woningprijs, Ruimtelijk Planbureau Den Haag, Visser, P. en Dam, van, F., 2006.  
<http://www.rpb.nl/upload/documenten/prijsvandeplek.pdf>
- 80 Dienst SEZ, Maastricht, no. 99-18097/99-17250
- 85 Dienst SEZ, Maastricht, no. 99-18097/99-17250
- 15 Duyvendak, J.W., Integratie door Differentiatie? Een onderzoek naar de sociale effecten van gemengd bouwen, Directoraat-Generaal van de Volkshuisvesting, Den Haag, 1999. Mik, G. Segregatie in Rotterdam, in: P.W.Blauw en C.Pastor (red.), Soort bij soort; beschouwingen over ruimtelijke segregatie als maatschappelijk probleem, Van Loghum Slaterus, Deventer, 1980, p.139-159
- 35 Economische initiatieven in stadswijken, een verkennend onderzoek, Habiforum, Ouwehand. A., en Meijeren, van, M., december 2006
- 36 Economische initiatieven in stadswijken, een verkennend onderzoek, Habiforum, Ouwehand. A., en Meijeren, van, M., december 2006
- 38 Ecorys Nederland, ECRU, juni 2006, Holt, D. en Gelauff, H.
- 33 Ecorys, Inventarisatie kosten-batenanalyse voor het sociale domein, november 2006.
- 14 Evaluatie GSB-II, Tweede Kamer 2005-2006, 30128, nr. 9
- 65 Evaluatie Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing 2000 t/m 2004 (ISV1), Ecorys, opdracht van VROM, april 2006
- 68 Evaluatie Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing 2000 t/m 2004 (ISV1), pagina: 34'...de rijksgelden hebben vooral geleid tot forse aanvullende investeringen door de gemeente zelf, maar ook door duidelijk oplopende omvangrijke investeringen door corporaties. Andere private partijen, zoals ontwikkelaars speelden een bescheidener rol. Naast rijk een gemeenteen hebben ook diverse provincies en in mindere mate regio's nadrukkelijk mee-geïnvesteerd in de stedelijke vernieuwing...'
- 13 Evaluatie ISV 1, Tweede Kamer 2005-2006, 3066, nr. 1
- 70 Grondposities worden door de gemeente en door Weller ingebracht tegen de (gedefinieerde) boekwaarden
- 14 Grotestedenbeleid, Ministerie van VROM, 1997, [www.grotestedenbeleid.nl](http://www.grotestedenbeleid.nl)
- 26 Grotestedenbeleid, Ministerie van VROM, 1997, [www.grotestedenbeleid.nl](http://www.grotestedenbeleid.nl) en Evaluatie GSB-II, Tweede Kamer 2005-2006, 30128, nr.9
- 30 <http://duurzaam bouwen.senternovem.nl/infobladen/index.php?recID=11&item=inleiding>
- 44 <http://www.aedes.nl>
- 79 <http://www.de-kopgroep.nl/>

- 86 <http://www.de-kopgroep.nl/>
- 77 <http://www.heerlen.nl/interweb/400.stad/440.wonen%20en%20leven/leefbaarheid%20en%20veiligheid/actie%20gebrouk/Bijlage%201.pdf>
- 75 <http://www.heerlen.nl/Smartsite.dws?id=23892>
- 72 <http://www.heerlerheide.info/>
- 69 <http://www.heerlerheidenieuwestijl.nl/>
- 27 <http://www.limburg.nl/framemaster.html?http://www.limburg.nl/nl/html/algemeen/Beleidsvoering/vitalewijkenenkernen/vitalekernenprojectdatabank.asp>
- 73 [http://www.minewaterproject.info/index.php?lang=DUTCH#Scene\\_1](http://www.minewaterproject.info/index.php?lang=DUTCH#Scene_1)
- 45 <http://www.raeflex.nl>
- 48 <http://www.redf.org/publications-oasis.htm>
- 47 <http://www.reurba.org/downloads/061120-VOPdef.pdf>
- 28 <http://www.rigo.nl/lemonweb>
- 46 [http://www.sev.nl/nieuws/nieuwsitem.asp?id\\_bericht\\_open=1224&zoek=true&zoek\\_string=woningcorporaties](http://www.sev.nl/nieuws/nieuwsitem.asp?id_bericht_open=1224&zoek=true&zoek_string=woningcorporaties)
- 71 <http://www.sevagram.nl/>
- 74 <http://www.tcnpp.nl/corp/uk/programs.html>
- 83 <http://www.wvvactief.info/>
- 66 Huffstadt, M., Regie stedelijke vernieuwing; praktijk, theorie en onderwijs, 2005
- 67 Huffstadt, M., Regie stedelijke vernieuwing; praktijk, theorie en onderwijs, 2005, bewerkt, én Besluit Beheer Sociale Huursector, VROM, gewijzigd 1 juli 2005
- 21 IBO-verstedelijking, Tweede Kamer 2005-2006, 30647, nr.1
- 55 Inventarisatie kosten batenganalyses voor het sociale domein, Een overzicht van relevante studies en inzichten, Eindrapport in opdracht van VROM, ECORYS, november 2006
- 57 Inventarisatie kosten batenganalyses voor het sociale domein, Een overzicht van relevante studies en inzichten, Eindrapport in opdracht van VROM, ECORYS, november 2006, pagina 27 e.v.
- 61 Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing 2000 t/m 2004 (ISV1),VROM, Ecorys, pagina: 34
- 53 Kam, de, G. en Deuten, J.,Weten van renderen, Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken, Innovatie in Wonen, SEV, 2006
- 49 Kam, de, G. en Deuten, J.,Weten van renderen, Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken, Innovatie in Wonen, SEV, 2006, pagina 57
- 42 Kam, de, G. en Deuten, J.,Weten van renderen, Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken, Innovatie in Wonen, SEV, 2006.
- 58 Kosten baten van maatregelen in het sociale domein, Een vervolgonderzoek in het kader van early warning, Ministerie van binnenlandse zaken en koninkrijksrelaties, Grote Stedenbeleid, Arcadis, november 2006.
- 34 Leefbaarheid en waardeontwikkeling, Deelrapport 3.4b, Corpovenista, Koopman, M
- 37 Leefbaarheid en waardeontwikkeling, Deelrapport 3.4b, Corpovenista, Koopman, M.
- 62 Master City Developer, EUR, TUD en OBR, jaargang 3, 2005-2007
- 12 Ministerie van VROM, 2004, Samenwerken aan de Krachtige stad. Uitwerking van het stelsel, Grotestedenbeleid 2005-2009 (GSBIII)
- 12 Nota Stadsvernieuwing in de Toekomst, Tweede Kamer, 1992
- 31 Nota Stedelijke Vernieuwing
- 13 Nota Stedelijke Vernieuwing, Tweede Kamer, 1996-1997, 25 427, nr. 2
- 9 Nota Stedelijke Vernieuwing, Tweede Kamer, 1996-1997, 25 427, nr. 2
- 29 Nyfer, forum for economic research, De maatschappelijke baten van een veilige stad, Marlet, G., Woerkens, van, C., juni 2004
- 51 Opbrengsten van sociale investeringen, Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, 2006, p.217 e.v.
- 54 Organising Capacity of metropolitan regions, Berg, van den, L.,c.s., 2004
- 64 Over rollen van partijen in de stedelijke vernieuwing, N9 Kei, Schaar, van der, J., juli 2005
- 15 R. Kleinhans, Sociale implicaties van herstructurering en huisvesting, 2005
- 81 Raadsbesluit 17 september 2003, 91-2003
- 82 Realiseringsovereenkomst, Wittevrouwenveld, 606.485, 13 juni 2006
- 76 RO-Groep, Maastricht
- 22 Ruimte geven, bescherming bieden, visie op de woningmarkt, Tweede Kamer, 2005-2006, 30607, nr.1
- 52 SER-advies, april 2005, Ondernemerschap in publieke zaak, pagina 174

- 1 Sinds de verzelfstandiging worstelen de woningcorporaties met de vraag hoe ze hun prestaties zichtbaar kunnen maken. Commerciële ondernemingen hebben ogenschijnlijke heldere maatstaven, zoals het financiële rendement of de 'share holders value'. Deze maatstaven zijn voor woningcorporaties echter niet goed bruikbaar omdat ze als hybride organisaties met een maatschappelijk taak op het terrein van de volkshuisvesting niet streven naar een zo hoog mogelijk rendement. Een zeker rendement is nodig voor de financiële continuïteit en is daarmee geen doel, alleen een middel. Woningcorporaties ondernemen diverse activiteiten, die geen geld opleveren, maar juist geld kosten. Uitgaven voor de leefbaarheid zijn hiervan een voorbeeld. Om nu toch een maatstaf te hebben voor de bredere taakopvatting wordt het begrip 'maatschappelijk rendement' gebruikt. Corporaties zouden dan dienen te streven naar een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement.
- 63 Social strategies and organising capacity in European cities, paper for the 41th European RSA Congress-Zagreb 2001, Berg, van den, L., Meer, van der, J., Pol, P.
- 59 Stedelijke Vernieuwing: kosten en baten, SEO-RIGO-CEBEON, april 2006
- 60 Stedelijke Vernieuwing: kosten en baten, SEO-RIGO-CEBEON, april 2006
- 10 Tweede Kamer, 2003-2004, 29 211, Rapport: Rijksbeleid Stedelijke Vernieuwing
- 41 Van Dale, Hedendaags Nederlands
- 25 Van den Berg, L. en Meer, van der, J, ESR 1.2, 2006, MCD-3 opleiding
- 78 Waarborgfonds Sociale Woningbouw, <http://www.wsw.nl/>

## 06

## BIJLAGEN

**Heerlerheide Nieuwe Stijl – Heerlen**

Samengevat bestaat de kwaliteitsimpuls uit de volgende maatregelen:

- Nieuwbouw van 131 koopwoningen.
- Nieuwbouw van 161 huurwoningen (waaronder 78 aanleunwoningen).
- Nieuwbouw voor Zorgcentrum Ter Eijck (104 zorgplaatsen, 15 plaatsen dagverzorging en 5 plaatsen kortdurende opname).
- De bouw van een voorzieningencollier ('Cultuurcluster'), bestaande uit de bibliotheek, het Corneliushuis, de Stadsdeelwinkel, het Welzijns Informatiecentrum en een 'grand café'.
- Versterken van de pleinfunctie (verhogen verblijfskwaliteit; concentratie commerciële voorzieningen; horeca-functies).
- De bouw van een parkeergarage onder het Corneliusplein in 2 lagen (305 plaatsen waarvan 250 openbaar).
- Upgrading van de groenzone Corneliuslaan tot wijkpark.
- Realiseren nieuwe winkels (ongeveer 4.100 m<sup>2</sup> commerciële ruimte).
- Brede school (gezamenlijke huisvesting en samenwerking van basisschool De Ganzerik, consultatiebureau, kinderdagverblijf en eventueel een peuterspeelzaal).
- Aanleg nieuwe wegenstructuur.

**Overzicht fysiek programma Heerlerheide Nieuwe Stijl (versie 24 januari 2006)**

Deelgebied	woningen	commercieel	Gemeenschapsvoorzieningen	Verantwoordelijk	Geplande start bouw en oplevering	gesloopt
0: Cramignonterrein	12 koopwoningen (patiobungalows)			Jansen de Jong Plancoördinatie	Start bouw bij 60% verkoop opgeleverd: februari 2004	1 verenigingsgebouw (2 oude noodlokalen)
1a: Nieuwbouw complex 'Plantent'	9 huurappartementen (middensegment)	<b>380m<sup>2</sup>:</b> ReadShop Dehing Giftshop Dierenspecialzaak		Weller		1 winkelpand (770m <sup>2</sup> ) 1 garage
1b/1c: complex hoek ringweg/Wannerstraat (Aldi-complex)	33 sociale huurappartementen (ca. 75m <sup>2</sup> ) met centraal atrium (ontmoetingsruimte) 20 bestaande sociale huurappartementen worden gerenoveerd 22 ondergrondse parkeerplaatsen (in parkeerkeider Cultuurcluster)	<b>3.200m<sup>2</sup> bvo:</b> 1.730m <sup>2</sup> (begane grond, waarvan 909m <sup>2</sup> reeds bestaand) en 1.470m <sup>2</sup> souterrain (Aldi + laden en lossen) Aldi-supermarkt (1.470m <sup>2</sup> ) Kruidvat (528m <sup>2</sup> ) Top1Toys (243m <sup>2</sup> ) Overig (773m <sup>2</sup> en 186m <sup>2</sup> )		Weller	3 <sup>e</sup> kwartaal 2006 Oplevering medio 2008	2 winkelpanden (300m <sup>2</sup> ) 1 particulier woonhuis 8 huurappartementen (nog uit te voeren)

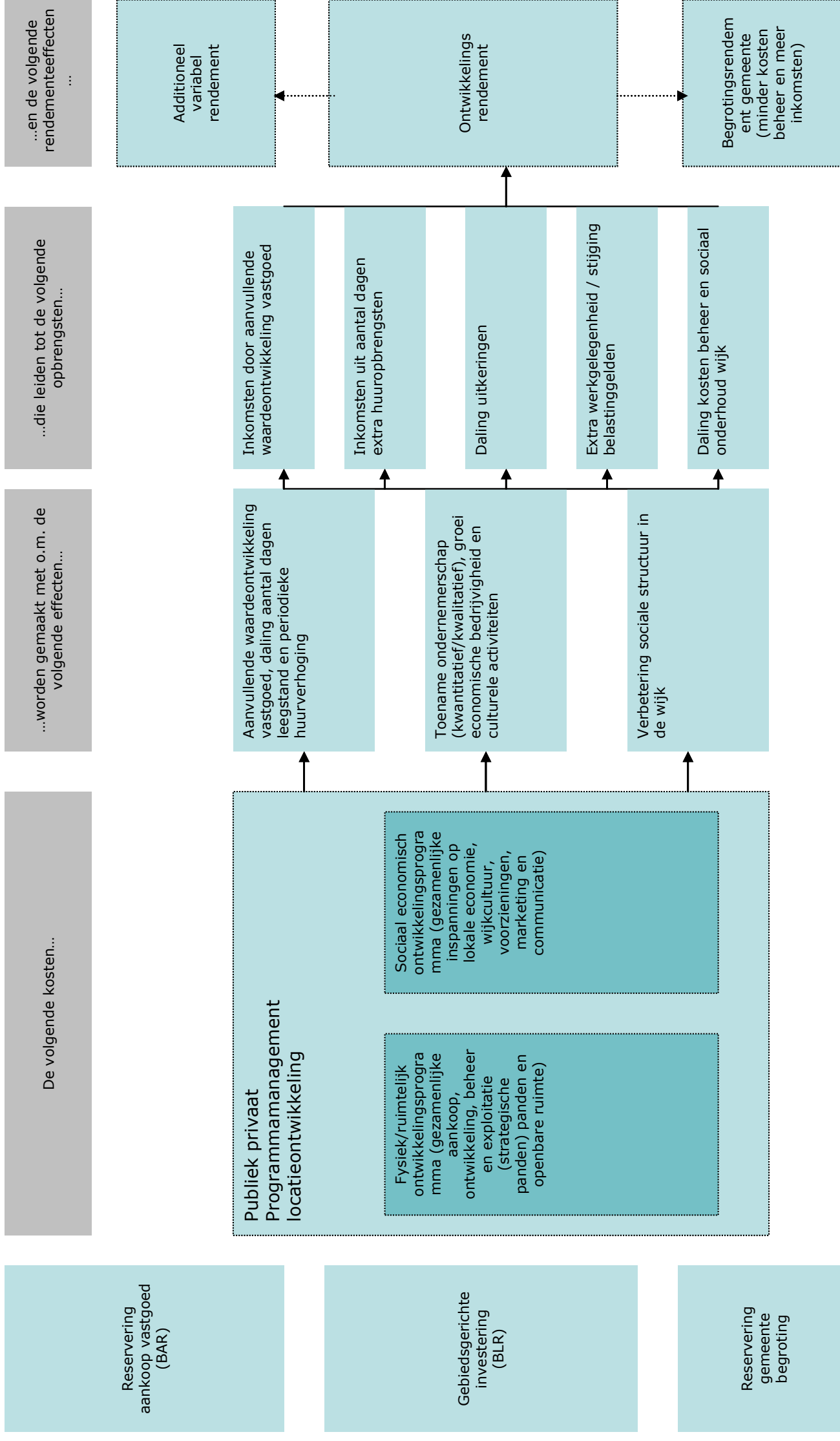
Deelgebied	woningen	commercieel	Gemeenschapsvoorzieningen	Verantwoordelijk	Geplande start bouw en oplevering	gesloopt
2: groenzone Corneliuslaan Upgrading naar wijkpark met kwalitatief groen			<b>3.100 m<sup>2</sup></b> groen (bij realisatie groen tot gevel portieklflats)	Gemeente Heerlen	4 <sup>e</sup> kwartaal 2007	2.500m <sup>2</sup> herontwikkeling (o.a. suprematie rijweg)
3a: Zorgcluster	71 aanleunwoningen 118 ondergrondse parkeerplaatsen <b>26.790m<sup>2</sup> bvo</b> (SAMEN MET 3b)		Brugverbinding Zorgcluster naar Cultuurcluster- Corneliusplein	Weller	Juni 2006	27 eengezinswoningen 11 winkelwoningen
3b: zorgcluster	81 zorgeenheden 30 plaatsen psychogeriatrische zorg 28 aanleunwoningen 77 ondergrondse parkeerplaatsen		<b>1.090m<sup>2</sup> bvo:</b> Huisartsenpraktijk Uitgiftepunt medicijnen Fysiotherapie Kapasalon	Sevagram	Juni 2006	<b>N.B.: zware grondsenering toe te passen; raming € 400.000</b>
4: parkwoningen Corneliuslaan	16 grondgebonden koopwoningen Met bijbehorende garages			Janssen De Jong Plancoördinatie	Start bouw bij 60% verkoop	bomenpartij
5: Brede School	48 huurappartementen en 2 schoolwoningen <b>(4.575m<sup>2</sup>)</b>  54 ondergrondse parkeerplaatsen <b>(1.360m<sup>2</sup>)</b>		<b>2.437m<sup>2</sup></b> (brede school): Basisschool Peuterspeelzaal Kinderdagverblijf Gymzaal Consultatiebureau  <b>560m<sup>2</sup></b> : (22 ondergrondse parkeerplaatsen tbv personeel en bezoekers brede school)	Weller/Gemeente Heerlen	4 <sup>e</sup> kwartaal 2006	1 huishoudschool 1 basisschool 1 gymzaal

Deelgebied	woningen	commercieel	Gemeenschapsvoorzieningen	Verantwoordelijk	Geplande start bouw en oplevering	gesloopt
6: hoek Keekstraat-Heulsstraat:	30 huurappartementen (ca. 95m <sup>2</sup> ) 26 ondergrondse parkeerplaatsen 13 bovengrondse parkeerpl tbv appartementen en winkels	Medisch centrum: <b>1.950m<sup>2</sup></b> bvo: Apotheek (300m <sup>2</sup> ) Tandarts (300m <sup>2</sup> ) Fitness (1.300m <sup>2</sup> )		Weller	1 <sup>e</sup> kwartaal 2008	16 eengezinswoningen
8a: Cultuurcluster			<b>8.184m<sup>2</sup></b> bvo: 272 ondergrondse parkeerplaatsen in 2 lagen	Gemeente Heerlen (in bouwteamverband Weller, Aannemersbedrijf Jongen)	2 <sup>e</sup> kwartaal 2006	14 appartementen 2 winkelpanden met bovenwoningen (bakker en sigaren/lectuurwinkel) 2 woonhuizen (huur)
8b: Cultuurcluster	50 koopappartementen  50 parkeerplaatsen begane grond op binnenterrein  8.578m <sup>2</sup> bvo	<b>3.120m<sup>2</sup></b> bvo:  <b>2.533m<sup>2</sup></b> bvo Plus-Supermarkt 610 m <sup>2</sup> bvo dagwinkels (kledingstraat)	<b>3.314 m<sup>2</sup></b> bvo:  Gemeenschapshuis Cornelushuis Bibliotheek Stadsdeelwinkel Grand-Café (inclusief passage en orangerie)	Weller (in bouwteamverband met gem. Heerlen en Aannemersbedrijf Jongen)	2 <sup>e</sup> kwartaal 2006	
9a en 9b: groengebied rond kerk	Ca. 25 koopwoningen (urban villa's)			Gemeente Heerlen	onbekend	1 gemeenschapshuis (nog uit te voeren) 1 restaurant
9c: seniorenhofje Kap. Ramakersstraat	Ca. 12 koopwoningen			Weller/gemeente Heerlen//Zorggroep Thuls	onbekend	
10: groengebied rond kerk Geitstraat	18 koopappartementen (gem 115 m <sup>2</sup> ) met Vita-Plus-concept 20 ondergrondse parkeerplaatsen			Maatschap Meijs en Hoefnagels	Start bouw bij 60% verkoop	
Nieuwe ringweg en infrastructuur	Reconstructie wegenstructuur			Gemeente Heerlen	Opgeleverd: december 2004	



**THEORETISCH KADER**

**Binnenstedelijke herstructurering  
Economisch domein  
Ad: Waardegroei**



Figuur: Denkmodel A2 Stadsontwikkelaar, Kei Voorjaarsparty, 21 maart 2005 (bewerkt)