

# In de frontlinie van de gebiedsontwikkeling

De woningcorporatie als integrale gebiedsontwikkelaar



Drs. Bart Kesselaar

Erasmus Universiteit Rotterdam  
Technische Universiteit Delft  
Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

Master City Developer

Rotterdam 26 juli 2009

## Voorwoord

Vanaf de eerste dag dat ik bij een woningcorporatie werk, heb ik ervaren dat deze organisaties de verantwoordelijkheid nemen om maatschappelijke problemen op te lossen. De primaire opdracht is het huisvesten van mensen die niet zelfstandig in hun huisvesting kunnen voorzien. Maar woningcorporaties voelen zich ook verantwoordelijk voor de sociale en economische ontwikkeling van de wijk. De laatste jaren is het beroep dat de samenleving op de woningcorporaties doet om te investeren in een leefbare woonomgeving sterk toegenomen. Dit vindt zijn hoogtepunt in de bijdrage die van de woningcorporaties wordt verwacht aan het oplossen van de problemen in de zogenaamde Vogelaarwijken. Er is een roep om een integrale aanpak van de problematiek in de wijk. De vragen die mij daarbij bezighouden zijn: welke rol spelen de woningcorporaties in deze aanpak en hoe pakken zij hun rol op? In mijn onderzoek richt ik mij vooral op deze laatste vraag. Hoe doe je dat, integraal werken als woningcorporatie?

Dit onderzoek vormt een afsluiting van twee jaar studie. Een studie waaraan ik veel plezier heb beleefd, veel tijd aan heb besteed, maar waar ik bovenal veel van heb opgestoken. Deze studie en dit afsluitende onderzoek was mij niet gelukt zonder de steun van anderen. Ik bedank Com-wonen voor de kans die zij mij heeft geboden om mijzelf in en naast mijn werk verder te ontwikkelen.

Vanzelfsprekend bedank ik de geïnterviewden. Ik heb genoten van de boeiende en openhartige gesprekken. In elk gesprek vond ik de herkenning en de nodige inspiratie om mijn onderwerp verder uit te diepen. Ik heb ervaren dat een ieder op zijn of haar manier zeer betrokken is bij het verbeteren van 'hun' wijk. Van elk gesprek heb ik weer geleerd. Ik hoop dat ik hen met deze scriptie iets teruggeef wat helpt bij hun werk in de frontlinie van de gebiedsontwikkeling.

Natuurlijk bedank ik mijn begeleider Vincent Gruis. Nuchter, kritisch maar opbouwend en vanaf de eerste keer dat wij elkaar spraken vol vertrouwen dat het onderwerp iets zou opleveren. Uit elke bespreking haalde ik nieuwe energie om mijn aanpak een stap verder te brengen. De discussies over de opzet, het onderzoek zelf en het nadenken wat de betekenis ervan kan zijn voor het werk van de woningcorporaties, hebben mij geïnspireerd en nog meer overtuigd van de bijzondere rol die woningcorporaties spelen in onze samenleving en in de integrale gebiedsontwikkeling in het bijzonder.

De meeste dank gaat uit naar mijn vrouw Karen en mijn dochter Eline. In de afgelopen twee jaar heb ik hun geduld geregeld op de proef gesteld. De tijd die ik 's avonds en in de weekeinden in de studie stak, de spanning rond de tentamens en de stress gedurende het schrijven van de scriptie. Dit hebben zij allemaal moeten doormaken.

Terugkijkend is het combineren van werk, studie en gezin een complexe en dynamische opgave die zonder een juiste afstemming en goede samenwerking niet volbracht kan worden. Karen, bedankt voor het vertrouwen in mij en de vele discussies die wij over het onderwerp hebben gevoerd. Eline, bedankt voor het geduld dat je moest opbrengen als jouw papa weer eens aan het studeren ging of aan zijn 'kriptie' ging werken zoals jij dat noemde. Op het moment dat ik dit schrijf staat onze zomervakantie voor de deur, daar gaan wij met zijn drieën integraal van genieten.

Bart Kesselaar, 26 juli 2008 Rotterdam

1.	Corporaties in de frontlinie van de gebiedsontwikkeling	5
1.2.	Probleemstelling	6
1.3.	Doelstelling	7
1.4.	Onderzoeksvraag	7
1.5.	Opzet van het onderzoek	7
2.	Theoretisch en maatschappelijk kader	9
2.1.	Inleiding	9
2.2.	Stedelijke vernieuwing	9
2.3.	Stedelijke vernieuwing en strategische gebiedsontwikkeling	9
2.4.	Stedelijke vernieuwing vraagt om een integrale aanpak	10
2.5.	De wijkbewoners centraal	11
2.6.	WWI: samenwerken op de drie pijlers	12
2.7.	De ontwikkeling van de Stedelijke vernieuwing samengevat	13
3.	De woningcorporatie als integrale gebiedsontwikkelaar	14
3.1.	Inleiding	14
3.2.	Beknopt overzicht kaders waarbinnen woningcorporaties opereren	14
3.3.	Wat verwacht de samenleving van de woningcorporatie?	16
3.4.	Afbakenen van het eigen domein	17
3.5.	Hoe reageren de woningcorporaties op de nieuwe verwachtingen?	18
3.6.	Een bijzondere positie in een complexe omgeving	21
4.	Een integrale aanpak bij gebiedsontwikkeling	22
4.1.	Inleiding	22
4.2.	De integrale aanpak	22
4.2.1.	De inhoud	23
4.2.2.	Het proces	25
4.3.	Aandachtspunten bij een integrale aanpak	26
4.4.	De integrale aanpak samengevat	29
5.	De integrale werkwijze van woningcorporaties in de beleidsfase	30
5.1.	Inleiding	30
5.2.	Uitwerken van de vraagstelling	30
5.3.	Uitwerking van de integrale aanpak	31
5.3.1.	De inhoud	31
5.3.2.	Het proces	33
5.4.	De uitvoering van het onderzoek	36
5.5.	Analyse en resultaten	40
5.5.1.	Verschil in ontwikkelingsfase	40
5.5.2.	Inhoudelijke analyse van de bestaande wijkvisies	41
5.5.3.	Resultaten inhoudelijke aanpak samengevat	43
5.6.	Proceselement: samenwerken	44
5.6.1.	Welke belanghebbenden zijn in beeld?	45
5.6.2.	Betrokken bij informatieverzameling en analyse?	46
5.6.3.	Betrokken bij de formulering van de oplossingen?	47
5.6.4.	Resultaten proceselement samenwerken samengevat	49
5.7.	Proceselement: afstemmen	49
5.7.1.	Afstemmen vooral een vorm van overleg?	49
5.7.2.	Benutten van bestaande structuren en instrumenten	50
5.7.3.	Gebiedsgericht werken: kennen en gekend worden	51

5.7.4.	Intern draagvlak essentieel	51
5.7.5.	Afstemmen samengevat	53
6.	Conclusie en aanbevelingen	54
6.1.	Beantwoording onderzoeksvraag	54
6.2.	Overige conclusies en aanbevelingen	55
	Literatuur:	57
	Websites:	59
	Overige bronnen:	59
	Bijlagen:	60

## 1. Corporaties in de frontlinie van de gebiedsontwikkeling

### 1.1. Aanleiding

Sinds de jaren '70 van de vorige eeuw is in Nederland aandacht voor de probleemwijken in de grote steden. De rol van woningcorporaties hierbij was doorgaans beperkt tot sloop en nieuwbouw van woningen. Begin jaren '90 kwam hier verandering in. Vanaf dat moment zijn woningcorporaties omgevormd tot zelfstandige bedrijven met een maatschappelijke doelstelling. Deze verzelfstandiging past in de trend van een terugtrekkende overheid (de Zeeuw 2007). Doel van deze ontwikkeling is het terugdringen van overheidsuitgaven en decentralisatie van beleid en uitvoering. Deze maatregelen veranderen de rol van woningcorporaties.

Vandaag de dag verwacht de samenleving van woningcorporaties dat zij een voortrekkersrol vervullen in het revitaliseren van de achterstandswijken. Daarbij gaat het niet alleen om fysieke ingrepen, maar ook om sociale en economische maatregelen. Dit actieve ingrijpen, verandert de oorspronkelijke situatie in deze wijken en daarmee is sprake van gebiedsherontwikkeling (van 't Verlaat 2005). De samenleving vindt al met al dat de woningcorporaties nog al wat **moeten**. De eisen die zij daarbij aan de woningcorporaties stelt zijn divers en complex.

Vanuit hun veranderende taakopvatting **willen** woningcorporaties de verbetering van de wijk ook oppakken. Bijvoorbeeld om de sociale samenhang onder de bewoners te verbeteren en de kwaliteit van de leefomgeving te versterken. Deze complexe uitdaging vergt een juiste afweging tussen fysieke, sociale en economische maatregelen.

Woningcorporaties **kunnen** deze taak ook oppakken. In feite zijn woningcorporaties te beschouwen als ontwikkelaar, belegger en beheerder in één. Omdat woningcorporaties in de achterstandswijken veelal aanzienlijke hoeveelheden woningen beheren, zijn zij een belangrijke speler in het netwerk van betrokken partijen. Zij hebben kennis van de buurt en beschikken veelal over het vermogen om te investeren.

Om de complexe problematiek bij de binnenstedelijke herstructurering<sup>1</sup> het hoofd te bieden is een integrale aanpak vereist<sup>2</sup>. Deze aanpak bestaat enerzijds uit de integratie van fysieke, sociale en economische maatregelen. Anderzijds kenmerkt deze aanpak zich door een samenwerking tussen de partijen die betrokken zijn bij de herstructurering. Dit betreft veelal de bewoners van de wijk, de gemeente, instellingen werkzaam in de wijk en private ontwikkelaars. Partijen met elk met hun eigen belangen, invloeden en doelstellingen.

---

<sup>1</sup> Binnenstedelijke herstructurering is te zien als een bijzondere vorm van gebiedsontwikkeling. Het accent ligt vooral op de bestaande woonfunctie vervangen door nieuwe meer gedifferentieerde woonfunctie en minder op het combineren van diverse functies. Veelal worden goedkope huurwoningen vervangen door huur en koopwoningen. Verder wordt de diversiteit van de woningbestand vergroot om naast gestapelde bouw ook meer grondgebonden woningen terug te bouwen.

<sup>2</sup> De aanname is dat bij binnenstedelijke herstructurering het niet alleen om fysieke problemen gaat, maar juist om een samenspel van fysieke, sociale en economische problemen. Om tot een gedegen aanpak van de veelal complexe problematiek te komen is allereerst een integrale samenhangende analyse nodig. De aanname is dat dergelijke complexe problemen en vraagstukken zich vooral doen bij de herstructurering in WWI wijken.

Woningcorporaties richten hun beleid en organisatie dan ook meer en meer in om als gebiedsontwikkelaar het wonen en leven in de wijken te verbeteren. Dit vraagt om een gebiedsgerichte wijze van denken, ontwikkelen en uitvoeren. In gebiedsgericht werken staat het gebied centraal met als doel structuur te geven aan de samenwerking tussen de betrokken partijen in het gebied.

Helaas lukt het woningcorporaties nog lang niet altijd om aan de wensen en eisen die de omgeving stelt te voldoen. Gruis (2006) stelt dat veel woningcorporaties zich op papier al lang hebben getransformeerd tot dynamische ondernemingen die klantgericht en maatschappijgestuurd werken aan lokale opgaven op de woningmarkt. Niettemin worden woningcorporaties, net als andere organisaties, gekenmerkt door discrepanties tussen beleid en uitvoering.

Om in de veranderende omstandigheden en complexe omgeving effectief te kunnen opereren zijn woningcorporaties zoekende naar een invulling van hun rol in de frontlinie van de gebiedsontwikkeling. De vraag die hierbij gesteld kan worden: hanteren woningcorporaties in hun rol als gebiedsontwikkelaar<sup>3</sup> een integrale aanpak?

## 1.2. Probleemstelling

De maatschappij verwacht van woningcorporaties een voortrekkersrol in het revitaliseren van achterstandswijken. Deze rol is betrekkelijk nieuw voor woningcorporaties. De vraag is welke ontwikkelingen hebben bijdrage aan de totstandkoming van deze nieuwe rol. De verwachting is dat dit in wisselwerking is met het proces van stedelijke vernieuwing.

Van oudsher zijn de woningcorporaties sterk op de fysieke kant van de wijkaanpak. Dit hangt samen met de dominante vastgoedpositie die woningcorporaties veelal in het binnenstedelijk gebied hebben. Kennis en expertise op het sociale en economische vlak echter is lang niet altijd voorhanden bij de woningcorporaties. Hoewel de woningcorporaties hier in toenemende mate wel hun verantwoordelijkheid in nemen, blijft het feit dat zij niet de hiërarchische positie hebben om direct op deze terreinen te sturen. Deze rol en verantwoordelijkheid liggen primair bij de gemeentelijke overheid. Om de verwachting van de samenleving waar te maken en de rol van trekker van de wijkaanpak op een effectieve wijze in te kunnen vullen, zal de woningcorporatie met partners uit de wijk een samenhangende en gedragen aanpak moeten ontwikkelen. Dit vraagt van woningcorporaties dat zij samenwerken en afstemmen met andere organisaties.

Nu van woningcorporaties wordt verwacht dat zij bij de revitalisering van de achterstandswijken een integrale aanpak hanteren, blijkt dat over wat hier onder wordt verstaan en hoe woningcorporaties dit toepassen nog weinig bekend is.

---

<sup>3</sup> Hierbij richt ik mij op de grote woningcorporaties met een binnenstedelijke herstructureringsopgave en bij voorkeur actief in een zogenaamde Vogelaar (WWI) wijk.

### 1.3. Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het vergroten van kennis en inzicht hoe woningcorporaties die actief zijn in een complexe gebiedsontwikkeling komen tot het opstellen van een integrale aanpak. De focus ligt op de fase van de beleidsvorming bij de woningcorporatie. Concreet gaat het om het traject waarin de woningcorporatie een wijkvisie of plan van aanpak opstelt. De aandacht gaat daarbij uit naar de wijze waarop de woningcorporaties hun partners en andere belanghebbenden uit de wijk betrekken bij dit traject.

### 1.4. Onderzoeksvraag

Om inzicht te krijgen in de manier waarop de woningcorporaties in de fase van beleidsvorming een integrale wijkaanpak vormgeven, luidt de onderzoeksvraag: *hoe geven woningcorporaties die actief zijn in een complexe gebiedsontwikkeling in de fase van de beleidsvorming vorm aan het met belanghebbenden opstellen van een integrale aanpak voor de wijk?*

Deze onderzoeksvraag roept ook een aantal andere vragen op. Bijvoorbeeld hoe is de woningcorporatie in deze positie gekomen? Welke maatschappelijke ontwikkelingen hebben hier een rol in gespeeld? Maar ook: wat wordt verstaan onder een integrale aanpak?

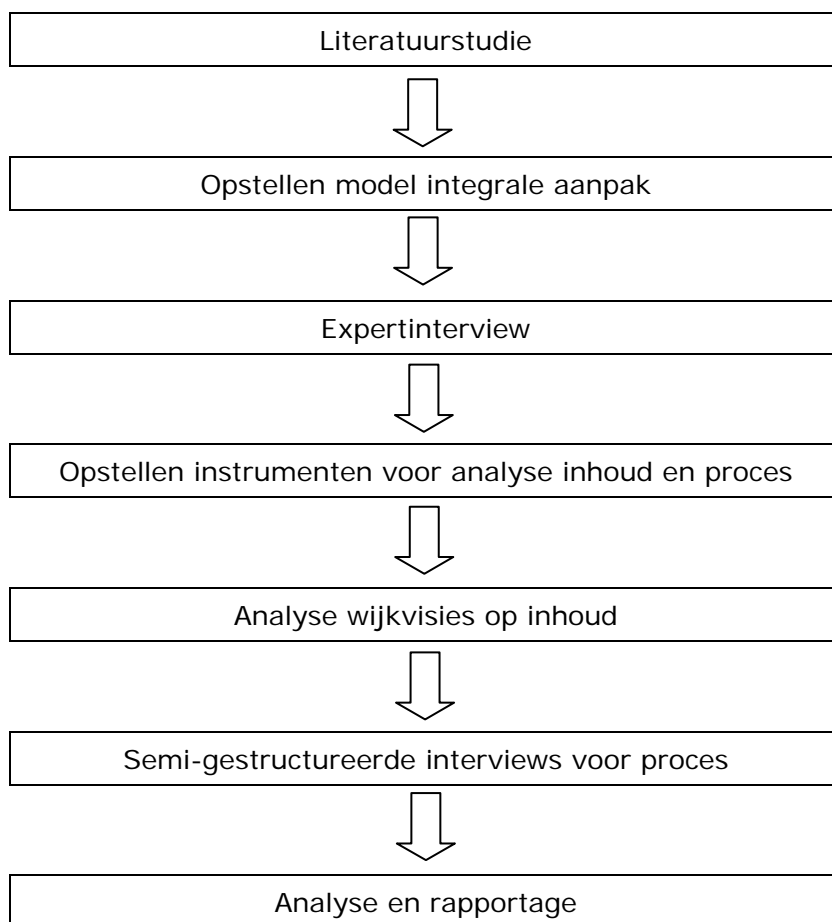
### 1.5. Opzet van het onderzoek

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden wordt in hoofdstuk twee een beschrijving gegeven van de ontwikkelingen die zich hebben voorgedaan bij het proces van de stedelijke vernieuwing. De stedelijke vernieuwing is de maatschappelijke context waarbinnen de woningcorporaties die betrokken zijn bij de wijkaanpak opereren. Aan de hand van de literatuur is nagegaan hoe de stedelijke vernieuwing zicht de afgelopen jaren heeft ontwikkeld van een primair fysieke aanpak naar een brede integrale aanpak waarin ook aandacht is voor sociale en economische maatregelen.

Aansluitend wordt in hoofdstuk drie een schets gegeven van de ontwikkelingen die de woningcorporaties de afgelopen jaren hebben ondergaan. Deze ontwikkelingen weerspiegelen veelal de veranderende eisen en wensen die de samenleving heeft van de woningcorporaties. De ontwikkelingen in de stedelijke vernieuwing en die van de woningcorporaties lopen parallel aan elkaar. De verwachting is dat de verschuiving van een primair fysieke aanpak naar een integrale aanpak consequenties heeft voor de rol van woningcorporaties in het proces van stedelijke vernieuwing. In het vierde hoofdstuk wordt het begrip integraal werken uitgediept. Wat wordt onder integraal werken verstaan en wat betekent dit voor het werk van een woningcorporatie? Uit de theorie blijkt dat het begrip integraal werken is onder te verdelen in een inhoudelijke kant en een procesmatige kant. De inhoudelijke kant staat voor de fysieke, sociale en economische pijlers. Bij de procesmatige kant komen begrippen als samenwerken, afstemmen, samenhang en gemeenschappelijkheid aan de orde. Beide aspecten zijn in dit onderzoek meegenomen. Het accent ligt op de procesmatige kant.

In het daarop volgende hoofdstuk vijf staat de onderzoeksvraag weer centraal. Om na te gaan hoe woningcorporaties vormgeven aan een integrale aanpak is in een interview met een expert op dit gebied het begrip integraal werken nader onderzocht. Op basis van de literatuur en het interview is een instrument opgesteld om aan de hand van wijkvisies van de woningcorporaties de inhoudelijke kant te onderzoeken. Daarnaast is een interviewschema opgesteld om het proces van samenwerken en afstemmen te verkennen. In hoofdstuk 5 komen ook de resultaten van het onderzoek aan bod. De aard van het onderzoek is verkennend. Het doel is om inzicht te krijgen in de wijze waarop woningcorporaties vormgeven aan het integraal werken in de wijk. In dit onderzoek is dit nader toegespitst op de vraag hoe woningcorporaties die actief zijn in WWI wijk komen tot het opstellen van een wijkvisie.

In onderstaand schema zijn de doorlopen onderzoeksstappen weergegeven:



Ten slotte wordt in het zesde hoofdstuk de onderzoeksvraag beantwoord, conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.



## 2. Theoretisch en maatschappelijk kader

### 2.1. Inleiding

Het proces van de stedelijke vernieuwing biedt inzicht in de maatschappelijke context waarbinnen de grootstedelijke woningcorporaties opereren. De dynamiek en complexiteit die het verloop van de stedelijke vernieuwing de afgelopen jaren kenmerkte, heeft zijn weerslag gehad op de ontwikkeling en het werk van de woningcorporaties. In dit hoofdstuk wordt een schets gegeven van de ontwikkeling van het proces van stedelijke vernieuwing.

### 2.2. Stedelijke vernieuwing

In 1997 publiceert het ministerie van VROM de Nota Stedelijke vernieuwing (VROM 1997). Hiermee wil de regering een antwoord geven op het achterblijven van de kwaliteit van de leefomgeving in de grote steden in Nederland. Zowel de stadsvernieuwing, de sociale vernieuwing als het Grote stedenbeleid hebben tot dan toe onvoldoende effect gehad bij hun pogingen om de kwaliteit van leven in de grote stad op een acceptabel niveau te brengen. Het is niet gelukt de negatieve sociale ontwikkelingen in de steden, zoals een segregatie tussen arm en rijk om te buigen. Het risico bestaat dat de grote steden hun aantrekkelijkheid voor zowel inwoners als bedrijven verliezen. De Nederlandse steden komen hiermee in een verslechterde concurrentiepositie ten opzichte van andere Europese steden. Dit baart zorgen omdat de het economisch functioneren van de steden van belang is voor de totale Nederlandse economie. Eén vijfde van de Nederlandse werkgelegenheid is in de vier grote steden gevestigd.

De regering stelt zich in de nota Stedelijke vernieuwing dan ook tot doel het ruimtegebruik in Nederland te verbeteren. Nieuwe ontwikkelingen dienen vooral in stedelijk gebied plaats te vinden. Dit betekent duurzaam en intensief gebruik maken van de schaarse ruimte. Een dergelijke uitdaging vraagt het nodige van het stedelijk management. Om de concurrentiepositie ten opzichte van andere steden te verbeteren en een aantrekkelijk woon- en werkklimaat te creëren zullen hoge eisen aan kwaliteit van de leefomgeving worden gesteld.

Eén van de methoden om de kwaliteit van de stedelijke leefomgeving te verbeteren is het tijdig en preventief ingrijpen in stadswijken met een eenzijdig woningaanbod en een slecht imago. Deze ingrepen zijn noodzakelijk om verder verval van deze wijken te voorkomen. De maatregelen bij deze aanpak strekken zich uit over een breed terrein. Naast aanpassingen in de woningvoorraad gaat het ook om het verbeteren van de kwaliteit van de openbare ruimte en de leefbaarheid. De term voor deze aanpak is herstructurering. De bedoeling van herstructurering is om met het versterken van de structuur van de wijk, deze een zodanige kwaliteitsimpuls te geven zodat de sociale en economische vitaliteit van de wijk zelf en die van de stad als geheel, toeneemt.

### 2.3. Stedelijke vernieuwing en strategische gebiedsontwikkeling

De Zeeuw (2007) beschouwt stedelijke vernieuwing als een vorm van strategische gebiedsontwikkeling. Hij definieert gebiedsontwikkeling daarbij als: *de kunst van het verbinden van functies, disciplines, partijen, belangen en geldstromen, met het oog op*

*de (her)ontwikkeling van een gebied.* Bij de stedelijke vernieuwing komen elementen uit deze definitie terug. Veelal is er sprake van een fysieke invalshoek waarbij vooral de woningvoorraad wordt aangepakt. Eén van de doelen hiervan is het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit van de wijk. De vaak eenzijdige woningvoorraad verandert in een meer gedifferentieerde samenstelling van huur- en vooral koopwoningen. De idee is dat naast een toename van de ruimtelijke kwaliteit ook de marktkwaliteit zal toenemen. Immers met een meer gedifferentieerd aanbod van woningen zal de wijk beter aansluiten bij de woonwensen van huidige en nieuwe bewoners.

De voornamelijk fysieke ingrepen hebben echter ook effect op de sociale en economische structuren in een wijk. Door de aanpassingen in de woningvoorraad verandert de oorspronkelijke bewonerssamenstelling in deze wijken. De woningen die worden teruggebouwd zijn niet altijd betaalbaar voor de oorspronkelijke bewoners. De nieuwe woningen worden vaak betrokken door huurders en kopers die van buiten de wijk komen. Hiermee verandert niet alleen de fysieke structuur van de wijk, maar ook de sociale structuur. Voor de bewoners of ondernemers die in de wijk zijn gebleven of terugkeren, vallen de vertrouwde sociale verbanden weg. Daarnaast veranderen ook functies als werken, onderwijs en culturele voorzieningen. Dit komt de betrokkenheid met en daarmee ook de kwaliteit van de woon- en leefomgeving niet ten goede. Om de aanpak van wijken tot een succes te maken zal oog moeten zijn voor deze zogenaamde functionele kwaliteit (Verlaet 2003). Daarmee is stedelijke vernieuwing te beschouwen als een vorm van strategische gebiedsontwikkeling.

#### **2.4. Stedelijke vernieuwing vraagt om een integrale aanpak**

De fysieke ingrepen in de woningvoorraad in veel herstructureringswijken zijn fors. In wijken als Den Haag Zuidwest, Rotterdam Hoogvliet en Rotterdam Nieuw Crooswijk worden grote aantallen woningen en ook andere voorzieningen gesloopt. De aard en omvang van de fysieke ingrepen in de woningvoorraad staan dan ook steeds vaker ter discussie. De Zeeuw (2007) geeft aan dat er consensus is dat de herstructurering van achterstandswijken een samenhangende aanpak vergt met ten minste een fysieke, een sociale en een economisch component.

Deze lijn was al erkend in de Nota Stedelijke vernieuwing uit 1997. Hierin wordt gepleit voor een geïntegreerde aanpak op wijkniveau. Daarbij bouwt de nota voort op de lijn die eerder is ingezet met het Grote-stedenbeleid (VROM 1995). De basis van dit beleid vormen de pijlers fysiek, sociaal en economisch. Met het Grote-stedenbeleid streeft de overheid ernaar om via een meerjaren ontwikkelprogramma geïntegreerd beleid te ontwikkelen en uit te voeren. Dit in tegenstelling tot de tot dan toe gebruikelijke projectenaanpak. Een geïntegreerde aanpak lijkt makkelijker verwoord dan uitgevoerd. Zo leidt een dergelijke aanpak lang niet altijd tot de gewenste uitkomsten. Onderzoek naar de sociale effecten van gemengd bouwen (Duyvendak, Kleinhans, Veldboer 2000) laat zien dat differentiatie in de woningvoorraad niet automatisch leidt tot een betere sociale integratie. De onderzoekers stellen dat gemengd wonen niet leidt tot gemengd leven.

Met het verschijnen van de Nota Wonen: mensen, wensen, wonen (VROM 2000) geeft de rijksoverheid een signaal af dat een fysieke aanpak alleen onvoldoende is. Met het uitkomen van deze nota komt de aandacht vooral te liggen op de wensen en voorkeuren van bewoners. De invalshoek van de stedelijke vernieuwing schuift zo enigszins op van productgericht naar meer klantgericht. Twee jaar later volgt de VROM-Raad met haar advies *Haasten en onthaasten in de stedelijke herstructurering* (VROM-Raad 2002) een

vergelijkbare lijn. In haar advies stelt zij dat de stedelijke vernieuwing zich niet moet richten op kwantitatieve doelstellingen en een werkwijze waarbij de trits sloop, verkoop en nieuwbouw centraal staat. Een gedifferentieerde aanpak is gewenst waarbij er oog is voor meer dan alleen de woning. De stedelijke vernieuwing vraagt om een meer bottom-up (vraaggerichte) benadering waarin de wijkbevolking als referentie wordt genomen. Mensen moeten in de wijk hun wooncarrière kunnen maken. Verder stelt de VROM-Raad voor meer prioriteiten aan te brengen bij de aanpak van de achterstandswijken en voorrang te geven aan de meest urgente wijken. Rond ditzelfde tijdstip laat een evaluatie van het ISV (Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing) zien dat de stedelijke vernieuwing onvoldoende voortgang boekt en dat een nieuwe impuls gewenst is. Samen met het advies van de VROM-Raad vormde dit de aanleiding voor het opzetten van de zogenaamde '56-wijkenaanpak'.

## 2.5. De wijkbewoners centraal

In 2006 komt de VROM-Raad met haar advies *Stad en stijging* (VROM-Raad 2006). De VROM-Raad wil hiermee de veelal fysieke aanpak die in de voorgaande jaren van de stedelijke vernieuwing heeft gedomineerd verbreden. In haar advies vraagt zij nadrukkelijk aandacht voor het bieden van maatschappelijke en economische kansen voor de huidige en nieuwe bewoners van de stad, in het bijzonder de stedelijke middenklasse. Stijging en binding zijn het parool. Sociale stijging van de stedelingen verloopt veelal via kleine stapjes. Het is in de ogen van de VROM-Raad een taak voor de overheid om de stijgingsladder te voorzien van extra treden op het gebied van wonen, werken, onderwijs en vrije tijd. Binding van bewoners kan bereikt worden door zorgvuldige combinaties van samenhangende maatregelen te kiezen bij de stedelijke vernieuwing. Een gedifferentieerde woningvoorraad en genoeg aansprekende voorzieningen maken een wooncarrière in de eigen wijk mogelijk. Maar ook de kwaliteit van de woonomgeving zelf doet er toe. Maatregelen die het beheer van de openbare ruimte verbeteren en herstel van de orde dragen bij aan het prettig wonen in een aantrekkelijke buurt. Recenter onderzoek bevestigt min of meer de koers die de VROM-Raad voor staat. Resultaten van een onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (Wittebrood, 2007) laten zien dat herstructurering maar beperkte invloed heeft op de veiligheid en leefbaarheid in een wijk.

Met haar adviezen over het bijstellen van de koers van de stedelijke vernieuwing doet de VROM-Raad een appèl op de sociale herovering van wijkaanpak. De bovengemiddelde aandacht voor vooral de fysieke aanpak en in latere periode de leefbaarheidmaatregelen zorgt voor een te eenzijdige benadering. Juist het betrekken van de bewoners in stadswijken zelf en het vergroten van hun kansen voor maatschappelijke verbetering moeten in de stedelijke vernieuwing centraal staan.

In toenemende mate bestaat er consensus over het feit dat een duurzame verbetering van de situatie van de bewoners in de probleemwijken uiteindelijk alleen door de bewoners zelf kan worden bereikt. Niet de wijk of de buurt staan centraal maar de bewoners zelf. Dit vraagt om te vergroten van het zelforganiserend vermogen van de bewoners. Maar ook het oplossen van problemen die dit in de weg staan. Voor het versterken van de zelfredzaamheid van bewoners is verbeteren van het opleidingsniveau en daarmee de kans op werk essentieel. Sociale stijging van bewoners is daarmee het leidende principe van de stedelijke vernieuwing geworden.

De roep om sociale herovering van wijkaanpak wordt ondersteund door het rapport 'Vertrouwen in de Buurt' (WRR 2005). Verbetering van de wijk moet in de ogen van de Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) vooral van onderop

plaatsvinden. Bij de sociale herovering van de buurt ziet de WRR voor die woningcorporaties die actief zijn in de binnenstedelijke herstructurering een rol weggelegd als hoofdaannemer.

Met het adviesrapport *Stad en stijging* richt de VROM-Raad zich primair op de verbetering van de samenhang tussen de fysieke en sociale maatregelen. Met een sterk accent op het versterken van de sociale aanpak. Zij spreekt over een gezamenlijke (sociaalfysieke) agenda- programmavorming. Een belangrijke voorwaarde voor een passende aanpak bij de stedelijke vernieuwing is dat er goed zicht is op de daadwerkelijke problemen. Op basis van dit inzicht kan een sociaal economische visie worden ontwikkeld. Aansluitend kan de benodigde fysieke aanpak worden vastgesteld. Het is in deze volgorde dat de stedelijke vernieuwing zijn beslag moet krijgen. Te vaak wordt nog gestart met de fysieke aanpak en volgen de sociale maatregelen. De beoogde integrale aanpak en de daarbij gewenste resultaten op het sociale en economische vlak van stedelijke vernieuwing lijken daarbij ook nog eens vast te lopen in de sectorale kokers van beleid van departementen en gemeentelijke diensten.

## 2.6. WWI: samenwerken op de drie pijlers

De WWI-aanpak is de meest recente ontwikkeling in het proces van de stedelijke vernieuwing. De oorsprong hiervan is terug te voeren tot 2003. In dat jaar startte voormalig minister Kamp met het 'Actieprogramma herstructurering'. Bij het ministerie van VROM werd geconstateerd dat de stedelijke vernieuwing vast begon te lopen en dat daarmee de doorstroming op de woningmarkt stagneerde. Dit noodzaakte VROM tot het opzetten van een actieprogramma om de stedelijke vernieuwing een belangrijke impuls te geven. In dit programma werden 56 prioriteitswijken aangewezen. De gedachte achter deze aanpak was dat het wijkniveau het beste schaalniveau was om de Stedelijke Vernieuwing werkbaar te maken. Op wijkniveau zijn de problemen, maar ook de verantwoordelijke partijen en mogelijke samenwerkingsverbanden overzichtelijk. Zijn opvolger, minister Dekker zette dit beleid voort. Zij benadrukte dat de wijkaanpak meer moest zijn dan alleen een fysieke herstructurering. Een integrale aanpak is gewenst om de veelal complexe problemen het hoofd te kunnen bieden. Als minister Winsemius de voortijdig afgetreden minister Dekker opvolgt, legt hij veel nadruk op de sociaaleconomische verbetering binnen de wijkaanpak. Hij vergroot het aantal aandachtswijken tot 140 in totaal. De minister voorziet in deze wijken een opeenstapeling van fysieke, sociale en economische problemen en maant tot spoed bij de aanpak. In 2006 brengt zijn opvolger minister Vogelaar van Wonen, Wijken en Integratie (WWI) het aantal aandachtswijken terug naar de huidige 40 wijken in 18 steden. Bij de selectie van deze 40 WWI-wijken is vooral gekeken naar sociaal –economische factoren als werk, inkomen en veiligheid. Daarnaast hebben fysieke factoren een rol gespeeld. Dit betreft vooral de kwaliteit van de woningvoorraad, maar ook de woonomgeving. De WWI-aanpak is opgebouwd rond vijf thema's: (1) Wonen, (2) Veiligheid, (3) Leren en Opgroeien, (4) Werken en (5) Integratie en sociale samenhang. Deze opzet maakt duidelijk dat naast de fysieke pijler, de sociale - en de economische pijler onlosmakelijke onderdelen van de stedelijke vernieuwing zijn geworden.

Een belangrijk onderdeel van de WWI aanpak is de samenwerking en afstemming tussen betrokken partijen in de wijk en in het bijzonder de rol die voor wijkbewoners is weggelegd. Onder regie van de gemeente en met de inzet van alle wijkpartners en bewoners worden integrale wijkactieplannen opgesteld. Om bewoners te stimuleren mee te denken en mee te werken aan het verbeteren van hun eigen woon- en leefsituatie is

speciaal voor de WWI aanpak geld gereserveerd voor bewonersinitiatieven. Voor het jaar 2008 was dit een bedrag van €10 miljoen.

## **2.7. De ontwikkeling van de Stedelijke vernieuwing samengevat**

Het voorgaande resumerend blijkt dat het proces van stedelijke vernieuwing een duidelijke ontwikkeling heeft doorgemaakt. Bij aanvang was de insteek van dit proces primair fysiek. In de afgelopen decennia is deze duidelijk opgeschoven naar een meer sociale benadering. De huidige aanpak steunt op drie pijlers: fysiek, sociaal en in toenemende mate economie. Naast de inhoudelijke ontwikkeling is ook het aangrijpingspunt voor de aanpak veranderd. Deze is verschoven van het niveau van de wijk naar dat van de individuele bewoners. De problemen van de bewoners vormen het aangrijpingspunt voor het nieuwe beleid. De fysieke ontwikkeling verliest daarmee haar leidende rol. In de loop van de jaren komt ook steeds nadrukkelijker de roep om een integrale aanpak van de problematiek naar voren. Naast een verbreding van de inhoudelijke aanpak van fysiek naar sociaal is ook behoefte aan samenwerking en afstemming tussen de verschillende partijen die actief zijn in de wijk. Meerdere partijen zien daarbij een belangrijke rol voor de woningcorporaties weggelegd. Hiermee zijn de woningcorporaties verbonden met de dynamiek van de stedelijke vernieuwing. In het volgende hoofdstuk wordt een ontwikkeling van deze rol van woningcorporaties geschetst.

### **3. De woningcorporatie als integrale gebiedsontwikkelaar**

#### **3.1. Inleiding**

Binnen de stedelijke vernieuwing is na eerst een nadrukkelijk accent op de fysieke aanpak langzaam ook gekomen voor een integrale aanpak met een sociale en economische component. Op een enigszins vergelijkbare wijze is een ontwikkeling waar te nemen in de rol die de woningcorporaties vervullen. Dit geldt vooral voor woningcorporaties in de achterstandswijken. Om een beeld te schetsen hoe zij in deze positie terecht zijn gekomen, wat de samenleving van de woningcorporatie verwacht en hoe zij hun rol daarbij oppakken volgt hier onder een overzicht van een aantal ontwikkelingen die de woningcorporaties de laatste jaren hebben doorgemaakt.

#### **3.2. Beknopt overzicht kaders waarbinnen woningcorporaties opereren**

De eerste woningbouwverenigingen zijn ruim honderd jaar geleden opgericht. Dit waren veelal private organisaties met als doel de huisvesting van arbeiders te verbeteren. Als gevolg van de voortgaande industrialisering van de samenleving trekken arbeiders in de 19<sup>e</sup> eeuw massaal naar de grote steden. Hierdoor ontstaat een gebrek aan voldoende en goede huisvesting. De woon- en leefomstandigheden in de steden zijn in die tijd erbarmelijk. In 1901 wordt de Woningwet van kracht. Hiermee is het voor woningbouwverenigingen mogelijk financiële steun van het Rijk te ontvangen. De Rijksoverheid verstrekke voorschotten voor de bouw van zogenaamde woningwetwoningen. Om voor de financiële steun in aanmerking te komen dient een woningbouwvereniging uitsluitend werkzaam te zijn in het belang van de volkshuisvesting en door het ministerie van Volkshuisvesting te zijn aangewezen als toegelaten instelling.

De woningnood na de Tweede Wereldoorlog gaf een enorme impuls aan de woningbouw in Nederland. Dit gold ook voor de woningbouwverenigingen. In de Woningwet van 1962 kregen de woningbouwverenigingen voorrang boven de gemeenten bij het bouwen van woningen. In 1969 werd expliciet de verantwoordelijkheid voor het bouwen van sociale huurwoningen bij de woningbouwverenigingen neergelegd. In de periode 1947 tot 1998 is het aantal woningen van woningcorporaties gestegen van 169.000 naar 2.358.000. Eind 2007 is het aantal woningen in bezit van de woningbouwcorporaties 2.430.900<sup>4</sup>. Dit is 32,3% van het totaal aantal woningen in Nederland.

Een belangrijke gebeurtenis in de ontwikkeling van de woningbouwverenigingen is de zogenaamde bruteringsoperatie. In 1994 wordt deze onder verantwoordelijkheid van de staatssecretaris Heerma voorbereid. De daadwerkelijke uitvoering vindt plaats in 1995 onder verantwoordelijkheid van staatssecretaris Tommel. Met de bruteringsoperatie werden de toekomstige te verstrekken overheidssubsidies aan de woningbouwverenigingen verrekend met de nog uitstaande staatsleningen. Hiermee kwamen de woningbouwverenigingen financieel op afstand van de rijksoverheid.

Ondanks de verzelfstandiging houden de woningcorporaties een belangrijke publieke taak op het terrein van de volkshuisvesting. Om als overheid hier toch sturing aan te kunnen blijven geven is een stelsel van maatregelen ontwikkeld. Eén van die maatregelen is het

---

<sup>4</sup> [www.cfv.nl](http://www.cfv.nl) sectorbeeld realisaties woningcorporaties 2008

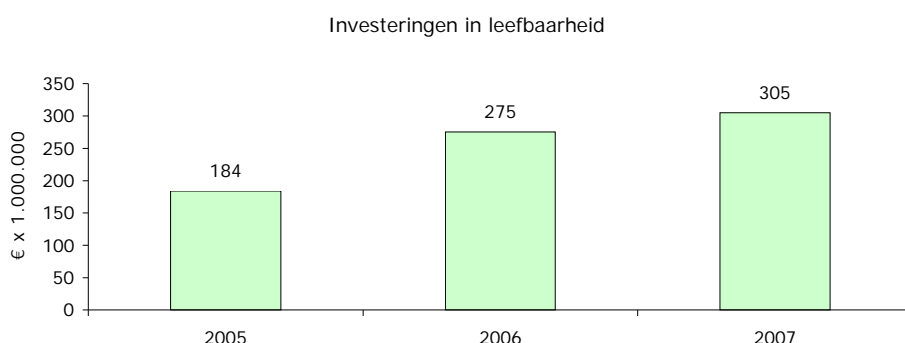
Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH)<sup>5</sup> dat in 1993 in werking treedt. Het BBSH is een Algemene Maatregel van Bestuur en onderdeel van de Woningwet. In het BBSH zijn de spelregels voor het werk van de woningcorporaties vastgelegd. Woningcorporaties zijn zogenaamde toegelaten instellingen en richten zich primair op het bouwen en beheren van woningen voor mensen die niet zelfstandig in hun eigen huisvesting kunnen voorzien. De sociale taakstelling is nog duidelijk begrensd. In zowel 1997 als in 2001 wordt het BBSH bijgesteld. De sociale taakstelling voor woningcorporaties wordt daarmee verbreed. Sinds 2001 kent de BBSH zes zogenaamde verantwoordingsvelden, te weten:

- 1 Huisvesten van de doelgroep
- 2 Kwaliteit van de woningen
- 2 Overleg met huurders
- 3 Waarborgen van de financiële continuïteit
- 5 Verbeteren van de leefbaarheid in wijken en buurten
- 6 Wonen, welzijn en zorg

Het BBSH verbreedt het takenpakket en daarmee het aandachtsgebied van de woningcorporaties. De samenleving verwacht van de woningcorporaties dat zij zich meer beïnvloedbaar opstellen. Huurders en bewoners krijgen meer invloed op de manier van werken van de woningcorporatie. De woningcorporatie moeten bewoners betrekken bij het beleid en beheer.

Verder krijgen de woningcorporaties een nieuwe taak: het verbeteren van de leefbaarheid in wijken en buurten. De woningcorporaties pakken deze taak voortvarend op. In eerste instantie richten de maatregelen van de woningcorporaties op dit terrein zich vooral op de directe woonomgeving. Bijvoorbeeld het verbeteren van de verlichting bij achterpaden of het vandalismebestendig maken van de entree van het portiek. De laatste jaren neemt het aantal sociale maatregelen dat woningcorporaties nemen in het kader van het verbeteren van de leefbaarheid toe. Zij ondersteunen bijvoorbeeld projecten als buurtbemiddeling of zogenaamde 'achter de voordeur' projecten. Maar ook bieden zij stageplaatsen aan om jongeren werkervaring op te laten doen. De investeringen in leefbaarheidprojecten laten de afgelopen jaren een stijgende lijn zien. In 2007 investeren de woningcorporaties € 305 miljoen euro in leefbaarheidprojecten (Aedes 2007).

Figuur 3.1 Investeringen in leefbaarheid door woningcorporaties



<sup>5</sup> BBSH info betrokken van [www.vrom.nl](http://www.vrom.nl) en [www.quintis.nl](http://www.quintis.nl)

De effecten van al de investeringen staan echter ter discussie. Recent onderzoek (Marlet e.a. 2009) laat zien dat de resultaten van leefbaarheidprojecten zich lastig laten meten. Niettemin hebben de woningcorporaties hun werkterrein uitgebreid met een sociale insteek bij de wijkaanpak.

### 3.3. Wat verwacht de samenleving van de woningcorporatie?

De laatste jaren neemt de druk vanuit de samenleving om invloed uit te kunnen oefenen op het functioneren van de woningcorporatiesector verder toe. De rol en het functioneren van de woningcorporaties is dan ook regelmatig onderwerp van het publieke debat. De samenleving heeft een maatschappelijk vraagstuk, namelijk de achterstandproblematiek in veel stadswijken, dat zij opgelost wil zien. Woningcorporaties zijn een vehikel om dat probleem aan te pakken. Dit geeft een kader voor het gewenste gedrag van woningcorporaties. De wens van samenleving lijkt te zijn: woningcorporatie gedraag je als een maatschappelijke ondernemer en gebruik je vermogen voor het verbeteren van de samenleving. In het bijzonder het uitblijven van een antwoord van de sector op de vraag of de woningcorporaties de overmaat van hun vermogen niet meer maatschappelijk kunnen dan wel moeten aanwenden heeft geleid tot de invoering van de vennootschapsbelasting (VpB) voor woningcorporaties. In december 2007 heeft de Eerste Kamer het Belastingplan 2008 aangenomen. Hiermee was de integrale VPB voor woningcorporaties een feit. Met deze maatregel wordt er jaarlijks een bedrag van circa €500 miljoen afgeroomd van het vermogen van de woningcorporaties.

Naast het aanwenden van hun vermogen voor maatschappelijke doeleinden verwacht de samenleving dat de woningcorporatie zich meer laat beïnvloeden door haar omgeving. Bij de aanscherping van het BBSH in 1997 was al het verantwoordingsveld *overleg met huurders* toegevoegd. Recentelijk is deze aangescherpt door de met ingang van 1 januari 2009 van kracht zijnde nieuwe Overlegwet huurders verhuurder (Wohv)<sup>6</sup>. Deze wet verbetert de positie en de zeggenschap van huurdersorganisaties ten opzichte van de verhuurders. Er zijn twee belangrijke wijzigingen ten opzichte van de oude wet. De nieuwe wet gaat allereerst gelden voor meer huurders(organisaties). Tot 1 januari 2009 gold de wet alleen voor verhuurders vanaf 100 woningen. Nu geldt de wet voor verhuurders vanaf 25 woningen. Ten tweede neemt het aantal onderwerpen toe waarover verhuurders haar huurders(organisaties) moet informeren. Daarbij mogen huurders(organisaties) over meer onderwerpen meepraten.

In de nieuwe wet is bepaald dat voor meerdere, vaak ingrijpende, onderwerpen verhuurder verplicht is om dit te bespreken met de huurdersorganisatie of bewonerscommissies die georganiseerd zijn op complex of buurtniveau en hen in de gelegenheid te stellen advies uit te brengen. Twee belangrijke onderwerpen in het kader van de wijkaanpak daarbij zijn de leefbaarheid in de buurt en de herstructurering van buurten en wijken. De uitbreiding van de rechten van huurders(organisaties) en bewonerscommissie op bovengenoemde terreinen geeft hen meer invloed op het werk van de woningcorporaties.

Heel recent heeft minister Van der Laan de Tweede Kamer voorgesteld een nieuwe onafhankelijke Autoriteit in het leven te roepen waarin de verantwoordelijkheid voor het

---

<sup>6</sup> Wohv mg2009\_02 ministerie VROM [www.vrom.nl](http://www.vrom.nl)



extern toezicht op de woningcorporaties wordt neergelegd<sup>7</sup>. Het extern toezicht vormt een sluitstuk van een op delen nieuw in te richten corporatiebestel. In de kern komt het voorstel neer op enerzijds een aanscherping en anderzijds meer onafhankelijk toezicht op het functioneren van de woningcorporaties.

De minister geeft aan dat de samenwerking tussen woningcorporaties en overheid de afgelopen jaren de nodige spanningen heeft gekend. Bijvoorbeeld rond de inzet van het maatschappelijk bestemd vermogen van de woningcorporaties. Het kabinet is daarom van mening dat het corporatiebestel aan vernieuwing toe is om woningcorporaties hun maatschappelijke opdracht op het terrein van de volkshuisvesting, leefbaarheid en daarmee samenhangende sociale opgaven ook in de toekomst goed te kunnen vervullen. Dit om het publieke belang van een goede volkshuisvesting te waarborgen. Meer concreet betreft het een aanscherping van de relatie tussen de woningcorporatie, overheid en lokaal belanghebbenden. Er is behoefte aan duidelijkheid over het werkkterrein van de woningcorporaties en de verantwoording over de inzet van de middelen. Van woningcorporaties mag worden verwacht dat zij naar redelijkheid bijdragen aan lokale volkshuisvesting. Op lokaal niveau zal de woningcorporatie met de gemeentelijke overheden hier voor toetsbare en afrekenbare prestatieafspraken maken. Bijvoorbeeld over het huisvesten van de doelgroep en het op peil houden van de woningvoorraad.

Ten slotte is ook de WWI aanpak een voorbeeld van de invloed die de samenleving op de woningcorporaties uitoefent. In 2007 heeft minister Vogelaar met de woningcorporaties afgesproken dat zij over een periode van 10 jaar een extra bedrag van € 2,5 miljard (jaarlijks € 250 miljoen) investeren in het verbeteren van de 40 aandachtswijken. Voor het besteden van deze middelen worden integrale wijkveiligheidsplannen opgesteld. Dit gebeurt in samenspraak met gemeenten, bewoners en maatschappelijke instellingen. De middelen kunnen worden gebruikt voor sociale, fysieke en economische maatregelen. Op al deze drie vlakken zal de woningcorporatie als dominante speler in het binnenstedelijk gebied actief aan de slag zijn.

### 3.4. Afbakenen van het eigen domein

In antwoord op de vragen uit de samenleving hebben de woningcorporaties de laatste jaren verschillende acties ondernomen om hun positie en rol te verhelderen. Bijvoorbeeld bij de aanpak in de WWI- wijken. Deze wijkaanpak is gebaseerd op het verbinden van fysieke en sociaaleconomische maatregelen. Bij de thema's van de WWI-aanpak zijn er verschillende mogelijkheden voor de woningcorporaties om een bijdrage te leveren. Bijvoorbeeld door op het thema 'leren en opgroeien' te investeren in maatschappelijk vastgoed als een brede school. Of op het thema 'veiligheid' door buurtconciërges in te zetten. Om de rol van de woningcorporaties hierbij te verhelderen heeft de branchevereniging van woningcorporatie Aedes samen met het ministerie van VROM in oktober 2007 het zogenaamde Afsprakenkader Aedes – Rijksoverheid<sup>8</sup> opgesteld. Het afsprakenkader geeft inzicht in de bijdrage die van de woningcorporaties mag worden verwacht op terreinen die niet primair tot hun kerntaak behoren. Het afsprakenkader (zie bijlage 1) onderscheidt drie categorieën. Bij maatregelen uit de eerste categorie ligt de verantwoordelijkheid primair bij de woningcorporatie. Voorbeelden van maatregelen in deze categorie zijn differentiatie in het woningaanbod, goed onderhoud, tegengaan van

---

<sup>7</sup> Brief voorstellen corporatiesector 12 juni 2009 [www.vrom.nl](http://www.vrom.nl)

<sup>8</sup> Afsprakenkader Aedes – Rijksoverheid 2007 VROM

(woon)overlast en bewonersparticipatie. Voor de afspraken uit categorie twee is de verantwoordelijkheid niet formeel bij één van de twee partijen neergelegd. Wel is afgesproken dat dit op lokaal niveau onderling wordt afgestemd. Voorbeelden van maatregelen zijn het ondersteunen van startende ondernemers, investeren en beheren van maatschappelijk vastgoed. Deze categorie maakt duidelijk dat samenwerking en afstemming een noodzakelijk onderdeel van de wijkaanpak vormen. Immers het beleggen van de verantwoordelijkheden van deze maatregelen zal in overleg moeten plaatsvinden.

Voor maatregelen uit de derde categorie ligt de verantwoordelijkheid bij de gemeente. Hier gaat het om maatregelen op het gebied van inrichting van de openbare ruimte, de openbare orde en veiligheid, jeugdgezondheid en integratie van nieuwkomers.

In vervolg op de het afsprakenkader brengt de stuurgroep Meijerink<sup>9</sup> in 2008 een rapport uit over de afbakening van de taken van de woningcorporatie en de overheid (Meijerink 2008). In haar advies stelt de stuurgroep dat het werkveld van de woningcorporaties te verdelen is in drie domeinen. Deze domeinen bepalen het speelveld en de wijze van verantwoording. Het eerste speelveld is te benoemen als: *dat wat moet*. De primaire taak hier is het bouwen, verhuren of verkopen van woningen voor mensen met een lager inkomen. Daarnaast betreft het ook de huisvesting met duurdere koop- en huurwoningen van andere doelgroepen. Het tweede domein is: *dat wat kan*. Binnen dit domein gaat het vooral om investeringen in de woon- of leefomgeving en in maatschappelijk vastgoed zoals onderwijs- en zorgvoorzieningen. Het derde domein ten slotte is: *dat wat te overwegen is*. Hier gaat het om bijdragen aan de wijkaanpak door met investeringen in het vastgoed bij te dragen aan de sociaal economische ontwikkeling van de buurt.

In haar advies is de stuurgroep Meijerink terughoudend als het gaat om de bijdrage van de woningcorporaties aan de sociaaleconomische ontwikkeling van de wijk. De stuurgroep ziet de taak van de woningcorporaties in de wijkaanpak als 'te overwegen'. Hiermee krijgt deze taak de minste prioriteit. De vraag is of de woningcorporaties zich die terughoudendheid kunnen veroorloven gezien de eerder genoemde verwachtingen van de samenleving over de rol van de woningcorporatie bij het revitaliseren van de achterstandswijken en hun veelal dominante vastgoedpositie in de herstructureringsgebieden. De VROM-raad heeft in zijn advies aan de Tweede Kamer aangegeven dat in het voorstel van de stuurgroep Meijerink het publiek belang onderbelicht blijft. Vooral ten aanzien van het brede takenpakket van de woningcorporaties bij de wijkaanpak. In zijn brief aan de Tweede Kamer van 12 juni 2006 geeft minister van der Laan aan dat hij op dit onderdeel het advies van de VROM-raad zal volgen.

### 3.5. Hoe reageren de woningcorporaties op de nieuwe verwachtingen?

Het oppakken van een breder takenpakket op het sociaal economische terrein van de wijkaanpak heeft gevolgen voor de manier waarop woningcorporaties zich zijn gaan organiseren. Sinds de verzelfstandiging in 1995 hebben veel woningcorporaties zich omgevormd van vereniging naar stichting. Doel hiervan is het vergroten van de slagkracht van de organisatie. Immers nu de woningcorporaties op 'afstand van de overheid' kwamen te staan, werd verwacht dat zij zelf beleid diende te ontwikkelen en uit

---

<sup>9</sup> De stuurgroep Meijerink was in gesteld door minister Vogelaar en onderzocht mede op verzoek van Aedes, de branchevereniging van woningcorporaties, de taakafbakening tussen woningcorporaties en (gemeentelijke) overheid.

te voeren. In die jaren vindt voornamelijk via fusies een schaalvergroting in de sector plaats.

Naast het proces van schaalvergroting ontwikkelen de woningcorporaties zich in verschillende type organisaties. Sommige woningcorporaties richten zich primair op het huisvesten van de mensen met lage inkomens en bijzondere doelgroepen. Andere woningcorporaties daarentegen vormen zich om tot vastgoedondernemer en projectontwikkelaar. Gruis (2005) onderscheidt 4 type organisatiemodellen voor woningcorporaties. De (1) *sociale woningbeheerder* richt zich op het huisvesten van mensen met een lage inkomen en op de bijzondere doelgroepen. Verder is behalen van maatschappelijk rendement een belangrijke doelstelling. De (2) *sociale woningbelegger* heeft eveneens tot doel mensen met lage inkomens en bijzondere doelgroepen te huisvesten. In tegenstelling tot de sociale woningbeheerder streeft de sociale woningbelegger naar het optimaliseren van het financieel rendement. Beide typen woningcorporaties zijn behoedzaam in hun werkwijze en streven naar stabiliteit. Daar tegenover staan de meer ondernemende woningcorporaties. De (3) *maatschappelijke innovator* is actief op een breed front en streeft naar continue vernieuwing in zowel werkerrein, diensten als producten. Net als de sociaal woningbeheerder is zij gericht op het optimaliseren van het maatschappelijk rendement. De (4) *maatschappelijke vastgoedondernemer* ten slotte richt zich op een breed spectrum van vastgoedproducten zowel huur- als koopwoningen als andere type van vastgoed. Een renderende en regelmatig vernieuwde vastgoedportefeuille behoort tot haar doelstellingen. De maatschappelijk vastgoedondernemer kent veelal een eigen afdeling projectontwikkeling of participeert actief in een projectontwikkelingsorganisatie.

Om grip te krijgen in de discussie over de rol en taakopvatting van de woningcorporaties maakt de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) een onderscheidt in zogenaamde archetypen van woningcorporaties (Bobbe e.a. 2006). Elke woningcorporatie dient voor zich zelf na te gaan welk probleem zij wil oplossen. Als dit helder is kan de woningcorporatie bepalen op welke wijze de middelen inzet.

#### Tabel 3.1 Archetypen woningcorporaties.

*Vastgoedonderneming:* de woningcorporatie stuurt op basis van bouwproductie, omvang van de sociale voorraad en het financiële resultaat.

*Klantencorporatie:* de woningcorporatie stuurt op gewenste klanttevredenheid.

*Emancipatiemachine:* woningcorporatie streeft naar individuele en/of collectieve empowerment van haar klanten.

*Voorzieningencorporatie:* woningcorporatie specialiseert zich in maatschappelijk vastgoed.

*Wijkregisseur:* de woningcorporatie stuurt op de gewenste leefbaarheid, vitaliteit en waardeontwikkeling in de wijk.

De verschillende bedrijfsstijlen en archetypen laten zien dat de woningcorporaties in een ontwikkelingsproces zitten opzoek naar hun rol en taak in de samenleving. De laatste jaren komt het accent van de woningcorporaties weer meer op de wijkaanpak in brede zin te liggen. Voor wat betreft de bedrijfsstijlen sluit deze benadering het meest aan bij

de bedrijfstijlen van de maatschappelijke innovator en die van de maatschappelijke vastgoed ondernemer. De maatschappelijk innovator zal op zoek gaan naar nieuwe werkwijzen en diensten die helpen de complexe problematiek aan te pakken. De maatschappelijk vastgoedondernemer zal de wijkaanpak benaderen vanuit het perspectief dat een goed functionerende wijk het rendement op het vastgoed verhoogt. Dit rechtvaardigt de investeringen in de wijkaanpak.

Vanuit de archetype benadering valt op dat in de WWI wijken de rollen van emancipatiemachine en in het bijzonder de rol van wijkregisseur goed passen. In de rol van emancipatiemachine streeft woningcorporatie naar verbetering van de wijk via sociale stijging van de bewoners. De rol van wijkregisseur sluit aan bij de huidige tendens in de samenleving dat de woningcorporatie de regie neemt bij de verbetering van de wijkaanpak. De wens staat duidelijk beschrijven in het WRR rapport *Vertrouwen in de buurt* (2005). Daarbij ziet de WRR voor de woningcorporaties een rol weggelegd als hoofdaannemer bij sociale herovering van de buurt. Niet door eenzijdig plannen voor wijkverbetering op te stellen. Juist door samen met de bewoners de problemen van hun wijk te verkennen en gezamenlijk plannen op te stellen voor verbeteringen van hun leefomgeving en kwaliteit van leven ontstaan kansen voor duurzame verbetering. Woningcorporaties hebben in vergelijking met andere partijen veel ervaring met het voeren van regie over complexe processen. Denk aan herhuisvestingsprojecten bij herstructurering. De ervaring kan goed benut worden in de wijkaanpak zonder dat primaire processen van andere partijen worden overgenomen.

Het buurt- cq. gebiedsgericht werken als methodiek voor het oplossen van de lokale problemen komt daarbij steeds meer in gebruik. Een gelijke ontwikkeling doet zich voor bij de veel gemeenten en andere instellingen. Ook voor deze organisaties geldt dat het wijk en buurtniveau het aangrijpingspunt vormt voor het aanpakken en oplossen van de problemen waarvoor zij staan gesteld.

Een vergaande vorm van gebiedsgericht werken voor woningcorporaties is de zogenaamde buurtcorporatie. Van Bortel e.a. (2008) stellen dat de maatschappelijke verankering van de woningcorporatie in de buurt is. Juist daar kunnen zij het verschil maken. De woningcorporatie moet zich laten leiden door de noden in de wijk. Bovendien moet de woningcorporatie haar organisatie aanpassen. Medewerkers in de uitvoering horen over voldoende regelcapaciteit en beslissingbevoegdheid te beschikken.

De buurtcorporatie vertoont kenmerken van de socio-technische ontwerpleer van organisaties. Deze is erop gericht om de organisatie zodanig in te richten dat zij in staat is om flexibel in te kunnen spelen op de omgevingsdynamiek (Eijbergen, 2002). In dit type organisatie beschikken uitvoerende medewerkers over een ruim takenpakket, veel verantwoordelijkheden en bijbehorende bevoegdheden. Dit in tegenstelling tot de klassieke organisatie, waarin een duidelijke scheiding bestaat tussen het denken en het doen, functies vaak smalle deeltaken bevatten en zoveel mogelijk vastgelegd in procedures.

Tevens vraagt het gebiedsgericht werken van medewerkers sociale vaardigheden en competenties op het gebied van samenwerken en communiceren. De crux zit in het adequaat kunnen opereren in een netwerk van partners en belanghebbenden die acteren op verschillende schaalniveaus (Huffstadt e.a. 2007) en de bereidheid om je te laten beïnvloeden door belanghouders. Teisman (2005) stelt dat als gevolg van deze veranderende handelingscontext grenzen tussen organisaties en hun besluitvorming vervagen. Organisaties kunnen de problemen veelal niet meer op eigen kracht oplossen. Dit maakt gebiedsontwikkeling tot een complexe opgave. Om in de complexe omgeving van gebiedsontwikkeling te opereren doen organisaties er goed aan de wederzijdse

afhankelijkheid tussen partijen te erkennen, te herkennen en te benutten. Om resultaten te bereiken wordt de eigen organisatie minder relevant, maar neemt het belang van besluitvorming op meerdere niveaus in betrokken netwerken toe.

### 3.6. Een bijzondere positie in een complexe omgeving

Samenvattend blijkt dat de ontwikkeling van de woningcorporaties en die van de stedelijke vernieuwing overeenkomsten vertoont. De stedelijke vernieuwing heeft zich in de afgelopen jaren verbreed van een primair fysieke aanpak naar een aanpak vanuit waarbij ook sociale en economische maatregelen aan de orde komen. Daarnaast is de wijkbewoner als aangrijpingspunt voor de verandering in de wijk meer en meer centraal komen te staan. Tevens is de aandacht voor samenwerking tussen partijen in de wijk en het afstemmen van de verschillende maatregelen gegroeid. Parallel aan deze ontwikkeling hebben woningcorporaties een vergelijkbaar proces doorgemaakt. Oorspronkelijk waren zij bouwer en beheerder van bereikbare huurwoningen. Veel woningcorporaties, vooral in de grote steden hebben zich in de laatste jaren ontwikkeld tot een vastgoedondernemer met oog voor goede dienstverlening aan de klant en verantwoordelijkheid voor de leefomgeving. In hun ontwikkeling is het takenpakket en de expertise van de woningcorporatie uitgebreid. Door de verwachtingen van de samenleving en de eigen taak- en rolvatting zijn de woningcorporaties spil in de stedelijke vernieuwingsprocessen geworden. De Zeeuw (2007) stelt: 'Gezien de dominante positie van woningcorporaties in achterstandswijken spreekt het vanzelf dat zij het vernieuwingsproces oppakken omdat zij vanuit hun werk en maatschappelijke taak veelal dichter op de bewoners in de wijk staan dan de gemeente en veel andere organisaties.'

In dit proces van de stedelijke vernieuwing blijkt een integrale aanpak onontbeerlijk. Maar wat is precies een integrale aanpak? Gesproken wordt over de noodzaak om aandacht te schenken aan de fysieke, sociale en economische pijlers. Duidelijk is dat woningcorporaties in toenemende mate op deze verschillende terreinen acteren. Daarnaast zijn woningcorporaties in een dynamische en complexe omgeving terecht gekomen waarin afstemming en samenwerken met andere partijen om in samenhang maatregelen vast te stellen in toenemende mate aan de orde van de dag zijn. In het volgende hoofdstuk worden deze elementen van een integrale aanpak nader uitgewerkt.

## 4. Een integrale aanpak bij gebiedsontwikkeling

### 4.1. Inleiding

Om bij de aanpak van de achterstandwijken tot een haalbare en effectieve aanpak te komen acht menigeen een integrale aanpak noodzakelijk. Maar wat wordt eigenlijk onder een integrale aanpak verstaan? En is het een wondermiddel voor elk probleem of kent een integrale aanpak ook haar eigen tekortkomingen? In dit hoofdstuk wordt het begrip integraal uiteengezet.

### 4.2. De integrale aanpak

De behoefte aan een integrale aanpak komt voort uit de idee dat dit een oplossing is voor de complexiteit van de problematiek, de veelheid aan partijen en het ongrijpbare proces van besluitvorming (o.a. Teisman, 2005). Tops (2001) stelt dat in het openbaar bestuur geen woord zo vaak wordt gebruikt als integraal. Hij veronderstelt dat integraal kennelijk voor een belangrijk zingevingspatroon staat. Dit terwijl slechts weinigen betekenis kunnen geven aan het begrip integraal. In de literatuur over de wijkaanpak wordt veelvuldig het belang van een integrale aanpak genoemd. Algemeen wordt erkend dat een integrale aanpak een bruikbaar alternatief is voor het sectoraal denken en handelen: een werkwijze waarbij problemen vanuit slechts een invalshoek worden benaderd en getracht op te lossen. Waar sectoraal werken meestal een zeer mager resultaat oplevert, is de veronderstelling dat een integrale aanpak tot meer succes leidt.

Hoewel eenduidige definities van het begrip integraal werken ontbreken, komen bij de beschrijvingen van een integrale aanpak wel telkens een aantal kenmerken ervan aan de orde. Bijvoorbeeld het samenwerken met betrokken partijen of de samenhang tussen en de afstemming van maatregelen. Duivendak (2004) stelt dat een integrale aanpak bestaat uit een uitgebalanceerd pakket van maatregelen. Negatieve effecten van een noodzakelijke maatregel (sloop) kunnen worden gecompenseerd met maatregelen die op sociaal vlak een positief effect bewerkstelligen. Van belang is dat de afzonderlijke pijlers (in dit geval sociaal, fysiek of economisch) wel hun eigen problematiek moeten kunnen aanpakken. Verbindingen zijn geen noodzakelijke voorwaarde voor een integrale aanpak. Noodzakelijk is wel dat partijen, ook al zijn hun belangen niet gelijk aan elkaar, een gezamenlijk doel voor ogen houden. Bijvoorbeeld een leefbare wijk.

Bij een integrale aanpak is er minstens een vorm van afstemming en als het kan een wederzijdse versterking ( $1+1=3$ ). Hiermee onderscheidt de integrale aanpak zich van een brede aanpak. Bij deze laatste is slechts sprake van vele soorten maatregelen die los van elkaar worden uitgevoerd. Meer toegespitst op een integrale *wijkaanpak* valt op dat in de literatuur stevast twee dimensies naar voren komen, te weten de *inhoud* (wat) en het *proces* (hoe).

### 4.2.1. De inhoud

Bij de inhoudelijke kant van de integrale wijkaanpak staan de aspecten fysiek, sociaal en economie centraal. Op het onderdeel *fysiek* richt de aanpak van de problematiek zich op ruimtelijke concepten, tastbare gebouwen en omgevingen. Kenmerkend is dat dit plaatsgebonden is. Dit aspect is redelijk meetbaar. Zoals eerder aangegeven ligt conform het afsprakenkader Aedes- Rijksoverheid<sup>10</sup> de primaire verantwoordelijkheid van de woningcorporatie hier voornamelijk bij het realiseren van voldoende betaalbare woningen en het op het onderhoud hier van. Daarnaast betreft het vaak maatregelen om de woningvoorraad meer divers te maken. Dit gebeurt veelal door naast sociale huurwoningen ook middeldure huur- en koopwoningen te bouwen. De inrichting van de openbare ruimte daarentegen ligt hier primair bij de gemeentelijke overheid.

Fysieke maatregelen die niet primair tot de verantwoordelijkheid van de woningcorporatie hoeven te worden gerekend zijn bijvoorbeeld het realiseren van kleinschalige wijkvoorzieningen, het VVE-beheer of het verwerven en opknappen van particuliere woningen.

Bij het onderdeel *sociaal* richt de aanpak van de problematiek zich op ongewenst gedrag, cohesie, emancipatie en integratie. In vergelijking met de fysieke maatregelen zijn dit minder grijpbare zaken. De problemen zijn veelal niet plaatsgebonden, maar vluchtig. Verder is de sociale aanpak lastig stuurbaar en zijn de resultaten niet eenvoudig meetbaar. De woningcorporaties hebben op dit vlak een primaire verantwoordelijkheid voor het tegengaan van woonoverlast, bewonersparticipatie en veiligheid van woningcomplexen. Maar ook het verbeteren van de leefbaarheid in de buurten en wijken. Voor de gemeentelijke overheid ligt hier een eerste verantwoordelijkheid bij maatregelen als integratie van nieuwkomers, de openbare orde en veiligheid, opvoedingsondersteuning en emancipatieprojecten. Daarnaast kunnen woningcorporaties en of gemeenten investeren in buurtconciërges, het beheer van maatschappelijk vastgoed, buurtbemiddeling of 'achter de voordeur' projecten.

#### *De kindvriendelijke wijk: integrale gebiedsontwikkeling vanuit sociaal perspectief.*

In de Erasmusbuurt in het oude Noorden te Rotterdam, ontwikkelt woningcorporatie Com.wonen samen met basisschool 'de Klimop' en deelgemeente een kindvriendelijke wijk. In dit project worden sociale, fysieke en economische maatregelen in samenhang uitgevoerd. Het schoolplein is opnieuw ingericht zodat kinderen hier veilig kunnen spelen en leren. De omliggende straten zijn autoluw gemaakt om de veiligheid van de kinderen te vergroten. Com.wonen heeft de binnenterreinen van omliggende woningen opgeknapt en ter beschikking gesteld aan de basisschool. Deze heeft hier samen met de leerlingen schooltuinen gemaakt. Verder onderzoekt de woningcorporatie of woningen in de directe omgeving van de school geschikt gemaakt kunnen worden voor gezinnen met jonge kinderen. Tevens maakt Com.wonen een bedrijfsruimte, die op loopafstand van de school ligt, geschikt voor buitenschoolse opvang.

De samenwerking tussen betrokken partijen verloopt goed. Van belang blijkt het feit dat elke betrokken partij in dit project haar eigen taken en doelen kan verwezenlijken en daarmee tevens invulling geeft aan het gemeenschappelijk doel van de kindvriendelijke wijk. De eerste ervaringen laten ook een neveneffect zien op het terrein van integratie. Allochtone ouders, voornamelijk moeders, komen via de kinderen en de school in contact met andere ouders en vertegenwoordigers van de school en betrokken instellingen.

---

<sup>10</sup> Afsprakenkader Aedes – Rijksoverheid 2007 VROM

Het onderdeel *economische* maatregelen is nog het minst uitgewerkte onderdeel van de wijkaanpak. Vanuit het perspectief van de woningcorporaties is dit een recent onderdeel van de integrale wijkaanpak. Daarnaast is het van de drie onderdelen het minst bekende onderdeel op het werkgebied van woningcorporaties.

Maatregelen waar de woningcorporatie verantwoordelijkheid kan nemen zijn bijvoorbeeld het voor wijkbewoners beschikbaar stellen van werkervaringsplaatsen binnen de eigen woningcorporatie of bij gecontracteerde bedrijven. Andere voorbeelden van economische maatregelen die op het pad van de woningcorporaties liggen zijn het investeren in kleinschalige bedrijfsruimten voor van startende ondernemers, het transformeren van verouderde winkelstrips tot passende economische functies of het ondersteunen van straatmanagers ten behoeve van advisering en ondersteuning van ondernemers.

### *Zwaanshals: integrale gebiedsontwikkeling vanuit economisch perspectief*

In het Zwaanshals in het Oude Noorden in Rotterdam investeren woningcorporaties PWS en Com-wonen samen met de deelgemeente Noord in het verbeteren van het winkelgebied. De deelgemeente verbetert de openbare ruimte door de winkelstraten aan te pakken en bijvoorbeeld te handhaven op parkeren. De woningcorporaties renoveren de winkelruimtes die zij in bezit hebben. Daarnaast worden woningen omgezet in bedrijfsruimtes omgezet om een aaneengesloten winkelplint te realiseren. Samen met de deelgemeente zijn afspraken gemaakt over de branchering in het winkelgebied. In opdracht van de partijen is een straatmanager aangesteld die ondernemers werft die passen in de gewenste branchering. Nieuwe ondernemers krijgen waar nodig ondersteuning, bijvoorbeeld in de vorm van ingroei-huren. In samenwerking met de gemeente voeren de woningcorporaties een actieve verwervingsstrategie van slecht onderhouden vastgoed. De gemeente schrijft eigenaren die het onderhoud aan hun woning of bedrijfspand verwaarlozen aan. De woningcorporaties bieden aan de woningen of bedrijfspanden te kopen. Na aankoop worden deze opgeknapt en verhuurd of verkocht. Daarnaast heeft Com-wonen direct grenzend aan het Zwaanshals middeldure nieuwbouw koopappartementen gerealiseerd. Doel hiervan is het aantrekken van meer koopkrachtige bewoners. Ten slotte is in een voormalige brandweerkazerne in het gebied samen met een creatieve ondernemer een bedrijfsverzamelgebouw ontwikkeld: Rotabs Style Center<sup>11</sup>, het warenhuis voor toegepaste kunsten. Doel hiervan is het stimuleren van het creatieve ondernemerschap in en om het Zwaanshals en het aantrekken ondernemende bewoners.

Partijen erkennen dat het opknappen van het Zwaanshals een traject van lange adem is, maar de samenwerking tussen de organisaties en de samenhang tussen de verschillende maatregelen versterkt de ontwikkeling van het winkelgebied.

---

<sup>11</sup> Rotabs Style Center. Warenhuis voor toegepaste kunst. [www.rotabs.com](http://www.rotabs.com)



### 4.2.2. Het proces

Bij de proceskant van de integrale wijkaanpak komen steevast een aantal kernbegrippen terug. Tops (2001) benoemt deze als volgt:

- Samenwerken;
- Samenhang;
- Afstemming;
- Gemeenschappelijkheid.

Idealiter ontstaat een integrale aanpak vanuit bestaande maatschappelijke problemen en processen en niet als een beleidsproduct vanuit een bureaucratische organisatie. Samenhang in problemen en maatregelen moet gevonden worden in de dagelijkse werkelijkheid en niet bedacht vanuit bestaande organisaties.

Verder is een integrale aanpak geen deductief ordeningsschema, maar veel meer een veelzijdig confrontatiekader. Verschillende standpunten en perspectieven worden bij elkaar gebracht om in een soort pluriforme meningenstrijd of creatieve concurrentie problemen werkelijk vanuit alle kanten in kaart te kunnen brengen (Tops, 2001).

Het proces om tot een integrale aanpak te komen vraagt dus om afstemming tussen en samenwerking van diverse partijen. Maar het vraagt van betrokkenen ook om een bewustzijn dat andere partijen mogelijk een ander belang of beeld van de werkelijkheid hebben.

De vier begrippen zijn niet van gelijke orde. Het begrip gemeenschappelijkheid is vooral te zien als een randvoorwaardelijke eigenschap van een integrale werkwijze, maar ook als resultaat. Bij het ontbreken van een gedeeltelijk gemeenschappelijk doel of belang is er voor partijen geen noodzaak tot samenwerken of afstemmen. De elementen samenwerken en afstemmen gaan vooral over het hoe. Beide zijn een wijze waarop een resultaat tot stand kan komen. Dit resultaat kan ook zijn meer inzicht in gemeenschappelijke belangen en doelen. Voor het element samenhang geldt dat dit vooral te zien is als een kenmerk of uitkomst van een goed doorlopen proces. Samenhang is te bereiken door in samenwerking met elkaar tot een goede afstemming van maatregelen te komen.

#### *Definities*

Om te verduidelijken waar de begrippen voor staan volgt hier onder per begrip een korte beschrijving.

Het begrip *afstemmen* verwijst naar het in overeenstemming brengen van verwachtingen van betrokkenen. Dit kan zowel op inhoudelijk niveau als op relationeel niveau. Op inhoudelijk niveau afstemmen voorkomt misverstanden. Het doel is dan om te zorgen dat betrokkenen over dezelfde onderwerpen praten en daar ook hetzelfde mee bedoelen. Afstemmen op relationeel niveau gaat over het aansluiten bij de manier van denken en doen van betrokken partijen. Dit vraagt om de wil en vaardigheid je verplaatsen in belangen van de andere partij, weet hebben van zijn/haar gebruiksaanwijzing en daarnaar handelen. Van Huffstadt (Huffstadt e.a. 2007) spreekt hier over de benodigde bereidheid van partijen om je te laten beïnvloeden. Afstemmen op relationeel niveau ligt dicht aan tegen het begrip samenwerken.

Bij het begrip *samenwerken*, gaat het om het daadwerkelijk combineren van elkaar aanvullende competenties, eigenschappen, kennis en expertise van betrokken partijen

om een resultaat te behalen. Het begrip samenwerken veronderstelt dat er meerdere partijen zijn met elk hun eigen kwaliteiten.

Het begrip *samenhang* is te zien als een uitkomst van afstemmen en samenwerken. Het verwijst naar het een onderling verband van maatregelen en een manier van werken zodat een logisch geheel ontstaat. Om dit te bereiken zijn afstemming en samenwerken noodzakelijke voorwaarden. Van de vier begrippen spreekt het begrip samenhang het meest tot de verbeelding. Er gaat immers een zekere logica vanuit dat bij het inzetten van fysieke, sociale en economische maatregelen gekeken wordt hoe deze zich tot elkaar verhouden.

Het begrip *gemeenschappelijkheid* verwijst naar het feit dat er meerdere partijen zijn die deels overeenkomstige belangen en doelen kunnen hebben. Het gaat er om dat partijen zich hier bewust van zijn. Gemeenschappelijkheid wordt ook gezien als het bindende element tussen partijen bij een integrale aanpak.

*“Gemeenschappelijkheid heeft een bepaalde gevoelswaarde. Je voelt je verbonden met het vraagstuk of het probleem en dit zorgt voor draagvlak om hier iets aan te willen veranderen. Hiermee is gemeenschappelijkheid de basis voor draagvlak en daarmee de belangrijkste drager voor een integrale werkwijze”<sup>12</sup>.*

Naast het verbonden zijn met het probleem, is het voor partijen ook van belang om te beseffen dat zij van elkaar afhankelijk zijn. Teisman (2005) stelt dat partijen de wederzijdse afhankelijkheden die hierbij een rol spelen moeten zien te herkennen, te erkennen en ten slotte benutten. Immers kennis, kunde, middelen en macht die nodig is voor het behalen van de resultaten is veelal niet gelijk verdeeld over de betrokken partijen. Dit maakt dat partijen elkaar nodig hebben om resultaat te boeken.

### 4.3. Aandachtspunten bij een integrale aanpak

Een integrale aanpak is niet zonder problemen of risico's. Partijen dienen zich bewust te zijn van deze knelpunten en risico's om te voorkomen dat de aanpak frustratie oplevert in plaats van de resultaten. Ook bij de mogelijke knelpunten en risico's van een integrale aanpak is een onderscheid te maken in inhoudelijke aspecten en procesmatige elementen.

#### *Inhoud*

Bij de inhoudelijke aspecten wordt vooral verwezen naar verschillen tussen de fysieke en sociale invalshoek. Van de economische invalshoek zijn weinig concrete ervaringen bekend. Gezien de verwantschap met de sociale invalshoek<sup>13</sup> mag verwacht worden dat de economische invalshoek vergelijkbare eigenschappen heeft als de sociale invalshoek. Deze eigenschappen blijken soms moeilijk met die van de fysieke aanpak te verenigen. In onderstaande tabel staan hier een aantal veel voorkomende verschillen tussen een fysieke en sociale aanpak weergegeven.

---

<sup>12</sup> Quote uit expertinterview met Louis Overboom, procesmanager integrale gebiedsontwikkeling Oude Noorden.

<sup>13</sup> In het algemeen wordt economie beschouwd als een sociale wetenschap of gedragswetenschap die zich bezig houdt met de voortbrenging en verdeling van schaarse goederen. <http://nl.wikipedia.org> 2009.

Tabel 4.1. Verschillen tussen fysieke en sociale invalshoek

	Fysiek	Sociaal
Aard van de problemen	Te vertalen in ruimtelijke concepten, tastbare gebouwen en omgevingen (plaatsgebonden). Is redelijk goed meetbaar.	Vaak minder grijpbare zaken als gedrag, problemen veelal niet plaatsgebonden maar vluchtig. Lastig stuurbaar.
Doelstellingen	Kan strijdig zijn met sociaal. Sloop doorbreekt sociale verbanden.	Kan strijdig zijn met fysiek.
Werkwijze	Projectmatig lange termijn. Duidelijkheid over einddoel en resultaat. Bestuurbaar.	Projectmatig in het hier en nu. Korte termijn, vaak een jaarbudget. Weinig of geen duidelijkheid over het resultaat.
Organisatie	Overzichtelijk en een beperkt aantal partijen.	Diffuus, veelal meerdere actoren met elk hun eigen doelstellingen.
Positionering	Duidelijkheid over middelen financiering. Vaak omvangrijk budget.	Meestal een beperkt budget. Niet altijd duidelijk wie financiert.

### Proces

Ten aanzien van de proceselementen van een integrale aanpak kunnen de onderstaande aandachtspunten als risico's van een integrale aanpak worden genoemd (Soeterman 2002, Tops 2001):

- Diffuse verantwoordelijkheid
- Beperking van de handelingsruimte op uitvoeringsniveau
- Vertraging en machteloosheid bij betrokkenen
- Toenemende kosten als gevolg van behoefte aan extra coördinatie
- Vergroten van de complexiteit

### Diffuse verantwoordelijkheid

Indien binnen groepen en/of samenwerkingsverbanden geen duidelijke taak en verantwoordelijkheden zijn toebedeeld is de kans groot is dat geen van de deelnemers zich verantwoordelijk voelt om actie te ondernemen. Bij een integrale aanpak zijn veelal meerdere partijen betrokken. De kans bestaat dat iedereen zich met iedereen en alles bemoeit en dat uiteindelijk niemand zich meer echt verantwoordelijk voelt voor de voortgang van de aanpak. Partijen wijzen naar elkaar en resultaten blijven veelal uit.

### Beperking van de handelingsruimte op uitvoeringsniveau

Binnen organisaties bestaat de neiging om bij een integrale aanpak alles op een hoger echelon of beleidsniveau aan elkaar te willen knopen. Dit vergroot de afstand tussen beleidsvorming, besluitvorming en uitvoering. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden komen steeds hoger in plaats van lager in de organisatie te liggen. Als gevolg van het beperken van de handelingsruimte bij uitvoerders neemt de slagvaardigheid in de uitvoering aanzienlijk af.

### Vertraging en machteloosheid bij betrokkenen

Evenals bij het vorige punt is dit een risico van het verknopen op een hoger schaalniveau. Een gevolg hiervan is dat meerdere betrokken geïnformeerd moeten worden, dan wel acties moet ondernemen. Hierdoor neemt vooral de besluitvorming meer tijd in beslag dan gewenst. Betrokkenen in de uitvoering ervaren dit vaak als remmend en niet of nauwelijks beïnvloedbaar. Dit laatste leidt tot een gevoel van machteloosheid en demotivatie.

### Toenemende kosten als gevolg van behoefte aan extra coördinatie

Het verbinden van verschillende aanpakken leidt tot extra afstemming, informatie uitwisseling en coördinatie. Dit vraagt om extra inzet van mensen. Hiermee nemen de kosten voor de aanpak al snel toe.

### Vergroten van de complexiteit

Het meest genoemde risico bij het hanteren van een integrale aanpak is het vergroten van de complexiteit (Soeterbroek 2002). Integrale concepten dreigen te verdwalen in de kluwen van problemen, visies en oplossingen. Hierdoor raakt het overzicht en de samenhang tussen verschillende invalshoeken en maatregelen zoek. Daarbij komt dat een integrale benadering de concurrentie tussen beleidsvelden eerder versterkt dan dat ze overstijgend werkt.

Integrale inhoudelijke visies blijken daarbij nog te weinig gepaard te gaan met integrerende processen. De vertaling van het beleid naar de uitvoering lukt dan ook zelden. Een werkwijze die hierbij handvatten probeert te bieden is het buurt- of gebiedsgericht werken. Hierbij staat het gebied centraal en trachten de betrokken partijen structuur te geven aan de onderlinge samenwerking in het gebied.

De praktijk blijkt echter weerbarstig. Een belangrijk knelpunt dat hierbij de kop op steekt is dat de besluitvormingsdynamiek zich weinig van een integrale werkwijze aan trekt. Een voorbeeld hiervan is het veel gehoorde knelpunt dat ondanks de vergaande samenwerking van partijen in een gebied, de daadwerkelijke besluitvorming veelal binnen de afzonderlijke organisaties plaatsvindt. Elk in hun eigen tempo en met eigen randvoorwaarden.

In onderstaande tabel staan de risico's afgezet tegen de proceselementen van een integrale aanpak waar zij vooral op van invloed zijn. Samenwerken en afstemmen lijken hier een belangrijke rol te spelen bij mogelijke risico's van een integrale aanpak.

Tabel 4.2. Risico's naar proceselement

	Gemeenschappelijkheid	Samenwerken	Afstemmen	Samenhang
Diffuse verantwoordelijkheid				
Beperking handelingsruimte				
Vertraging en machteloosheid				
Toenemende kosten				
Vergroten complexiteit				

### *Procesmanagement als sturingsconcept*

Als oplossingen voor de genoemde risico's worden steevast strategieën benoemd waarbij procesmanagement een belangrijke rol speelt en waarin de eerder genoemde kernbegrippen van Tops (2001) en Teisman (2005) de basis vormen. Het gaat om afstemming tussen de inhoudelijke pijlers, het betrekken van elkaar bij de aanpak, elkaar informeren en het creëren van een gelijkwaardige relatie door elkaar leren kennen en van elkaar te leren. Gezien de complexiteit en de afhankelijkheid tussen partijen voor het bereiken van resultaat doen organisaties er goed aan de samenwerking en besluitvorming in deze netwerken te ondersteunen. Draagvlak bij de deelnemers over de te volgen koers en duidelijkheid over de wederzijdse verwachtingen bepalen in belangrijke mate de kans op succes. Aandacht voor deze proceselementen zijn onontbeerlijk om voortgang te realiseren.

Om enige ordening in de complexiteit van stedelijke vernieuwing aan te brengen lanceert Huffstadt (2007) de methode van 'Schakelen door de schalen'. Zij stelt dat het voor een adequate sturing in de stedelijke vernieuwing noodzakelijk is de verschillende schaalniveaus van regio, stad, wijk, gebied en project te onderscheiden. Elk niveau heeft zijn eigen dynamiek. De kunst is om op het juiste niveau de juiste spelers op de juiste pijlers in te zetten. In deze instrumentele benadering ligt het accent op het aanbrengen van structuur in de samenwerking. Met behulp van een heldere procesarchitectuur is duidelijk te maken wie wat doet en wanneer. Bij het opstellen van een procesontwerp voor de samenwerking dient aandacht te zijn voor transparantie, inhoud, voortgang en bescherming van de belangrijkste waarden van betrokken organisaties (de Bruin 2002).

#### **4.4. De integrale aanpak samengevat**

Samenvattend blijkt menigeen overtuigd dat een integrale aanpak vereist is om de complexe problematiek bij gebiedsontwikkeling het hoofd te bieden. Echter, alom wordt erkend dat een integrale werkwijze geen eenvoudige opgave is. Duidelijke definities van het begrip ontbreken. Integraal werken is niet van alles wat doen, maar vraagt om een samenhangend pakket aan fysieke, sociaal en economische maatregelen. Maar alleen werken aan de inhoudelijke pijlers is onvoldoende. Een integrale aanpak vraagt ook om oog hebben voor gemeenschappelijke belangen van betrokken partijen en zich bewust zijn dat de complexe problematiek alleen valt op te lossen door in samenwerking met elkaar informatie uit te wisselen en werkwijzes op elkaar af te stemmen. Bovenstaande bevindingen leiden tot de onderstaande werkdefinitie van een integrale werkwijze.

Een integrale werkwijze bestaat uit het met belanghebbenden gezamenlijk en in samenhang bekijken, herkennen, benoemen en erkennen van problemen en belangen van verschillende betrokkenen vanuit ten minste drie inhoudelijke gezichtspunten, te weten de fysieke, sociale en economische invalshoek en deze vervolgens gezamenlijk vertalen naar een samenhangende set van fysieke, sociale en economische maatregelen, rekeninghoudend met een onderlinge afhankelijkheid van partijen, het erkennen van ieders belangen daarin, het benutten van kennis en kunde van partijen en het afstemmen van doelen en uitvoering van taken om een gemeenschappelijke doelstelling te realiseren.

De vraag is hoe woningcorporaties die betrokken zijn bij de integrale gebiedsontwikkeling deze opgave oppakken. In het volgende hoofdstuk wordt deze vraag uitgewerkt. Bij een viertal woningcorporaties die actief zijn bij de wijkaanpak in een WWI- wijk is nagegaan hoe zij invulling geven aan een integrale aanpak.

## 5. De integrale werkwijze van woningcorporaties in de beleidsfase

### 5.1. Inleiding

Bij de beschrijving van een integrale aanpak in hoofdstuk drie blijkt dat deze door menigeen als ideaal beschouwde aanpak, een complexe opgave is. Dit geldt ook voor woningcorporaties. Echter, gezien de verwachtingen van de samenleving, de unieke positie van woningcorporaties en de rol die zij voor zichzelf zien bij het revitaliseren van achterstandwijken, zijn woningcorporaties bij uitstek de partij die een integrale aanpak bij binnenstedelijke herstructurering hanteren. De vraag is: doen zij dit? En hoe doen zij dit dan?

In dit hoofdstuk staat de onderzoeksvraag en de aanpak van het onderzoek centraal. Allereerst komt de vraagstelling aanbod. Deze wordt nader uitgewerkt door de gehanteerde begrippen te definiëren. Aansluitend wordt de afbakening van het begrip integrale aanpak besproken. Ten slotte komt de onderzoeksofzet aan de orde waarin wordt aangegeven op welke onderzocht is hoe de woningcorporaties een integrale aanpak hanteren.

### 5.2. Uitwerken van de vraagstelling

De vraagstelling van het onderzoek luidt: *hoe geven woningcorporaties die actief zijn in een complexe gebiedsontwikkeling in de fase van de beleidsvorming vorm aan het met belanghebbenden opstellen van een integrale aanpak voor de wijk?* Om deze vraagstelling hanteerbaar te maken wordt een aantal termen uit de vraagstelling nader gedefinieerd.

#### *Complexe gebiedsontwikkeling*

Om inzicht te krijgen van het werk van woningcorporaties die actief zijn in complexe gebiedsontwikkeling worden in het onderzoek woningbouwcorporaties betrokken die werkzaam zijn in een WWI-wijk en daar een binnenstedelijke herstructureringsopgave hebben. In een WWI-wijk is sprake van een complexe problematiek, veelal een combinatie van sociale, fysieke en economische problemen. Bij binnenstedelijke herstructurering gaat het vaak om meer dan alleen vernieuwing van de woonfunctie. Naast meer differentiatie in de woningvoorraad worden in het proces van herstructurering vaak bestaande winkels en andere voorzieningen als scholen of woonzorgcentra aangepast of toegevoegd. Om de woonomgeving leefbaar te houden gedurende de veelal lange doorlooptijd van de transformatie is een adequaat beheer onontbeerlijk. Dit vraagt om afstemming met bewoners en andere gebruikers van het gebied noodzakelijk en maakt de opgave complex.

#### *Fase van beleidsvorming*

De fase van beleidsvorming staat voor de informatieverzameling, de analyse van deze informatie en het verwoorden van de bevindingen in een wijkvisie dan wel plan van aanpak. Het gaat in dit onderzoek primair om de wijze waarop de woningcorporaties dit traject vormgeven. Wie betrekken zij bij de informatie verzameling en op welke wijze?

#### *Belanghebbenden*

Onder belanghebbenden worden betrokken partijen uit de wijk verstaan die op een of andere wijze in hun manier van werken en/of leven beïnvloedt worden door de wijze van

werken van de woningbouwcorporatie. Dit zijn onder meer de huurders, overige wijkbewoners, ondernemers, de (deel)gemeente, welzijns- en zorginstellingen, politie en onderwijs. Maar ook netwerken van bewoners of belangenverenigingen.

### 5.3. Uitwerking van de integrale aanpak

Een integrale werkwijze kenmerkt zich door enerzijds aandacht voor een inhoudelijk kant en anderzijds een procesmatige kant. De inhoudelijke kant bestaat uit fysieke, sociale en economische maatregelen. Bij de procesmatige kant gaat het om samenwerken, afstemmen, samenhang en gemeenschappelijkheid. Beide dimensies spelen een belangrijke rol in het werk van een woningcorporatie.

#### 5.3.1. De inhoud

Allereerst vraagt het wettelijk kader van de BBSH om een integrale werkwijze van de woningcorporaties op de inhoudelijke dimensie. Dit kader geeft bijvoorbeeld aan dat woningcorporaties prestaties moeten leveren op het gebied van adequate huisvesting. Het slopen van oude niet meer passende woningen en het terugbouwen van betaalbare en kwalitatief goede woningen is te zien als een fysieke maatregel. Daarnaast stelt de BBSH dat de woningcorporatie de leefbaarheid in wijken en buurten verbetert. Maatregelen op dit verantwoordingsveld zijn vaak fysiek en sociaal. Vanuit de gedachte dat een integrale wijkaanpak gebaat is bij een set van samenhangende maatregelen die ook op het economisch terrein liggen, ligt het voor de hand dat een woningcorporatie ook aandacht heeft voor dit terrein.

Op het punt van de inhoud is het van belang na te gaan of de problematiek is bekeken vanuit een fysieke, sociale en economische invalshoek. Hiervoor is een instrument opgesteld om een wijkvisie of wijkplan op de inhoudelijke thema's te analyseren. Met behulp van het instrument is nagegaan is of één of meerdere inhoudelijke elementen als sociaal, fysiek of economisch, in de wijkvisie is genoemd. Tevens is gekeken of het onderwerp als knelpunt is benoemd en of er ook maatregelen voor worden getroffen.

Voor de sociale elementen van het instrument is gebruik gemaakt van bestaande onderzoeksinstrumenten als de Sociale index<sup>14</sup> en de Veiligheidsindex<sup>15</sup>. De Sociale index is opgebouwd rond thema's die ook in de WWI aanpak centraal staan. Bij de Sociale index worden aan bewoners uit de wijk vragen gesteld over onderwerpen als integratie, taalbeheersing, schoolverzuim, deelname aan sociaal culturele activiteiten. Maar ook wat bewoners van hun leefomgeving vinden. Zijn er voldoende voorzieningen in de buurt? Bij de Veiligheidsindex gaat het om zaken als overlast en criminaliteit. Bijvoorbeeld drugsoverlast, geweld, diefstal en inbraken.

Voor de fysieke en economische invalshoek is op basis van eigen expertise een lijst met criteria opgesteld. Bij fysiek komen onderwerpen aan de orde over verhuurbaarheid en de onderhoudstoestand van de woningen. Maar ook de beschikbaarheid van verschillende type woningen als bereikbare huur of koopwoningen in de wijk. Daarnaast zijn items gebruikt die een beeld moeten geven van de kwaliteit van de woonomgeving. Bijvoorbeeld het onderhoud aan straten en openbaar groen.

---

<sup>14</sup> Sociale index Rotterdam 2008. Programmastaf Sociaal gemeente Rotterdam 2008.

<sup>15</sup> Veiligheidsindex 2008. Directie veiligheid gemeente Rotterdam 2008.

Voor de economische invalshoek is vooral gekeken naar items als werkgelegenheid en bedrijvigheid. Het instrument staat hieronder in beknopte vorm weergegeven. Een uitgebreide versie is opgenomen in bijlage 3.

**Figuur 5.1. Analyse instrument inhoudelijke thema's wijkvisies**

**Analyse sociaal**

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Meedoen (Sociale index)						
Leefomgeving (Sociale index)						
Capaciteiten (Sociale index)						
Sociale binding (Sociale index)						
Veiligheid (Veiligheidsindex)						
Overig						

**Analyse fysiek**

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Woningen						
Overige VHE's (bedrijfsruimte etc)						
Openbare voorzieningen						
Openbare ruimte/infra						
Openbare ruimte/groen						
Overig						

**Analyse economisch**

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Werkgelegenheid						
Arbeidspotentieel						
Inkomenspositie bewoners						
Diversiteit winkelaanbod						
Leegstand winkelruimten						
Diversiteit kantooraanbod						
Leegstand kantoorruimten						
Concurrentie kantoorlocaties buiten de wijk						
Diversiteit bedrijven						
Leegstand bedrijfsruimten						
Diversiteit overige economische activiteiten						



### 5.3.2. Het proces

Ten aanzien van de procesdimensie betekent integraal werken voor een woningcorporatie dat zij de inhoudelijke domeinen met elkaar in samenhang brengt en op elkaar afstemt opdat er een versterking van de aanpak ontstaat. Maar vooral dat zij dit doet in samenwerking met andere partijen. Zo kent het BBSH het verantwoordingsveld participatie. Dit vraagt van de woningcorporaties dat zij bewoners betreft bij het beleid en beheer. Dit betekent dat woningcorporaties op dit gebied actief zaken dienen af te stemmen en samen te werken met belanghebbenden in de wijk.

Verder geldt voor woningcorporaties die actief zijn in een WWI-wijk, dat zij opereren in een complexe omgeving. In die omgeving worden zij geconfronteerd met ingewikkelde problemen en een scala aan partijen met elk hun eigen belangen. Daarbij speelt de verwachting van de samenleving dat de woningcorporatie een voortrekkersrol neemt bij het revitaliseren van de achterstandswijken. Dit omdat zij veelal een dominante vastgoedpositie hebben in deze wijken. Maar ook om dat de woningcorporatie bekend is met de wijk en over middelen beschikt om te investeren. Het oppakken van deze voortrekkersrol vraagt van de woningcorporatie een houding die gericht is op samenwerken. Daarbij is het voor de woningcorporaties van belang om de eigen werkwijze af te stemmen op die van andere partijen die actief zijn in de wijk. Bijvoorbeeld met de politie om de veiligheid in de wijk te verbeteren. Of met de gemeente bij het verbeteren van de kwaliteit van de woonomgeving of het versterken van de sociale samenhang in de buurt. Dit vraagt van de woningcorporatie dat zij de wederzijdse afhankelijkheid tussen betrokken partijen herkent, erkent en benut en daarbij op zoek gaat naar gemeenschappelijkheid.

Vanuit de dimensie proces is het van belang om na te gaan of relevante partijen een rol hebben gespeeld bij de totstandkoming van een wijkvisie. Heeft de woningcorporatie bijvoorbeeld een omgevingscan van relevante betrokkenen gemaakt of een overzicht van belangen van partijen? Is er door alle partijen gezamenlijk (gemeenschappelijk) naar de problematiek gekeken? Zijn de problemen met elkaar in samenhang gebracht? Zijn bewoners bijvoorbeeld ondervraagd of hebben zij ook actief deel genomen aan de analyse? In welke mate is dit gebeurd? Maar ook vragen als: hebben partijen verschillende optieken van de problematiek en zo ja hoe is hier mee omgegaan?

Om te voorkomen dat het onderzoek te omvangrijk wordt zijn slechts twee van de vier proceselementen (paragraaf 4.2.2.) onderzocht. Dit zijn de onderdelen samenwerken en afstemmen. Deze onderdelen geven het beste weer hoe de woningcorporatie het opstellen van de wijkvisie heeft aangepakt. Het proceselement gemeenschappelijkheid is vooral te zien als een randvoorwaardelijke eigenschap van het proces. Voor het element samenhang geldt dat dit vooral te beschouwen is als een kenmerk of uitkomst van een goed doorlopen proces.

Het begrip samenwerken is gedefinieerd als het door partijen combineren van elkaars aanvullende competenties, eigenschappen, kennis en expertise om een resultaat te behalen. De aanname is dat verschillende partijen over kennis en expertise beschikken over de wijk en dat het vergaren en gebruiken van deze expertise onderdeel is van een integrale aanpak die leidt tot een betere resultaat. In dit onderzoek is nagegaan of de aanwezige kennis en expertise van partijen bij het opstellen van de wijkvisie gebruikt is. De vraag is gesteld of partijen zijn betrokken bij de informatieverzameling en op hoe dit

is gebeurd. Daarnaast is gevraagd of de partijen ook betrokken zijn geweest bij het formuleren van mogelijke oplossingen voor de signaleerde problemen en op welke wijze dit is gebeurd.

Onder het begrip afstemmen wordt hier verstaan het in overeenstemming brengen van beelden, doelstellingen en verwachtingen van betrokken partijen. De aanname hier is dat een gemeenschappelijk beeld van de problematiek en een gemeenschappelijk doel en verwachting hoe de problematiek op te lossen leidt tot een beter resultaat. Daarnaast is de aanname dat afstemmen van de beelden, doelstellingen en verwachtingen nodig is om deze gemeenschappelijkheid te bereiken. In de interviews is nagegaan of voor de woningcorporaties duidelijk was of partijen probleemhouder zijn en of de doelstelling (wens) van betrokken partij bekend is.

Om zicht te krijgen hoe de woningcorporaties met deze twee proceselementen omgaan in het traject van het opstellen van de wijkvisie is onderstaand een interviewschema opgesteld.

Figuur 5.2. Interviewschema proces samenwerking en afstemming

	<i>In beeld?</i>	<i>Betrokken analyse problematiek?</i>	<i>Betrokken formuleren oplossingen?</i>	<i>Betrokkene probleemhouder?</i>	<i>Wensbetrokkene bekend?</i>
<i>Belanghebbenden</i>	<i>Hoe?</i>	<i>Op welke wijze?</i>	<i>Op welke wijze?</i>	<i>Op welke wijze?</i>	<i>Welke?</i>
Huurders					
Overige wijkbewoners					
Ondernemers					
Gemeente ambtelijk					
Gemeente bestuurlijk					
Collega corporaties					
Politie					
Onderwijsinstellingen					
Welzijninstellingen					
Zorginstellingen					
Netwerken					
Belangenorganisaties					
Overigen .....					

## 5.4. De uitvoering van het onderzoek

De complexe problematiek in de WWI-wijken vraagt om een stevige en integrale inzet van middelen. Om de kans te vergroten dat de woningcorporatie een integrale aanpak hanteert is er voor gekozen woningcorporaties te benaderen die actief zijn in een WWI wijk en bij voorkeur een opgave met herstructurering van de wijk hebben. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij vier Rotterdams woningcorporaties. Dit zijn Woonbron, Woonstad, PWS en Com.wonen.

Het onderzoek bestaat uit drie onderdelen. Een interview met een ervaringsdeskundige, een korte beoordeling van de inhoud van de wijkvisie en een interview over het tot stand komen van de wijkvisie.

### *Het expertinterview*

Ter voorbereiding op de interviews is een gesprek gevoerd met een ervaringsdeskundige op het gebied van integrale wijk aanpak door woningcorporaties<sup>16</sup>. Dit gesprek heeft twee doelen. Enerzijds het theoretische model van integraal werken met een onderscheid in inhoud en proces (paragraaf 4.2) te toetsen aan de hand van ervaringen uit de praktijk van de woningcorporatie. Anderzijds is het doel van dit gesprek om tot een verdere afbakening van het onderwerp te komen.

### *De scan op de inhoud van integraal werken*

De tweede stap in de voorbereiding van de interviews bestaat uit een analyse van een wijkvisie of wijkplan van de woningcorporatie. Nagegaan wordt of in de wijkvisie de thema's fysiek, sociaal en economie aan bod komen. Bekeken is of op deze aspecten een knelpunt is signaleerd en of er een maatregel is getroffen. De reden hiervan is vooraf te verkennen voor welk vraagstuk de woningcorporatie staat. De idee is dat hierdoor beter zicht ontstaat in de beweegredenen van de woningcorporatie voor de keuzes die zij hebben gemaakt in de proceskant.

### *De interviews over het proces van integraal werken*

Met behulp van interviews met medewerkers van de woningcorporatie wordt nagegaan op welke wijze de woningcorporaties belanghebbenden betrekken bij het opstellen van een wijkvisie. Het interview bestond uit twee onderdelen. Allereerst een terugkoppeling op de bestaande wijkvisie<sup>17</sup> of uitvoeringsplan<sup>18</sup>. Aan de geïnterviewden is gevraagd om vooraf aan het gesprek een wijkvisie en/of uitvoeringsplan toe te sturen. Dit is beoordeeld met behulp van het inhoudelijke instrument (zie paragraaf 5.3.1). Op basis hiervan ontstaat een eerste beeld van de inhoudelijke problematiek en de eventuele maatregelen van de woningcorporatie. Bij de interviews is met behulp van een aantal stellingen gebaseerd op de uitkomsten van de eerste scan, nagegaan of de inhoudelijke analyse werd herkend.

Ten tweede werd in het interview ingegaan op de wijze waarop de belanghebbenden van de woningcorporatie bij het traject van het opstellen van de wijkvisie zijn betrokken. Dit is besproken aan de hand van het in paragraaf 5.3 besproken interviewschema. De nadruk hierbij lag op de dimensie samenwerken en afstemmen.

---

<sup>16</sup> Geïnterviewde is werkzaam als procesmanager integrale gebiedsontwikkeling Oude Noorden Rotterdam.

<sup>17</sup> In geval van Woonstad betrof het een concept wijkvisie. Deze was op de interne besluitvorming na afgerond.

<sup>18</sup> Bij Woonbron is voor de inhoudelijke analyse gebruik gemaakt van een uitvoeringsplan voor de adoptiewijk. De analyse in dit plan is minder uitgebreid dan de wijkvisies van de andere wijken. Op hoofdlijnen komen analyse en problematiek wel overeen.

Bij de vier woningcorporaties zijn vijf interviews afgenomen bij totaal zeven medewerkers. De geïnterviewden zijn werkzaam als programmamanager, projectleider, wijkconsulent of strategisch adviseur en vanuit hun functie betrokken en verantwoordelijk voor het opstellen van een wijkvisie of uitvoeringsplan voor een WWI-wijk.

Tabel 5.1 Woningcorporaties naar wijk en functie geïnterviewden

<i>Corporatie</i>	<i>Wijk</i>	<i>Functie gesprekspartner(s)</i>
PWS	Oude Noorden (WWI-wijk)	Strategisch adviseur
Woonstad	Oude Noorden (WWI-wijk)	Programmamanager Strategisch adviseur
Woonbron	Oud Mathenesse (adoptiewijk) Middelland (WWI-wijk)	Projectleider Oud Mathenesse Projectleider Middelland
Com-wonen	Vreewijk (WWI-wijk)	Programmamanager Wijkconsulent

Zowel bij Woonbron als bij Woonstad waren bij het gesprek twee vertegenwoordigers van de woningcorporatie aanwezig. Voor het interview met de vertegenwoordigers van Woonbron geldt dat hier ook is gesproken over het werk in een zogenaamde adoptiewijk (zie casusbeschrijving hieronder). De problematiek in adoptiewijken is complex en in die zin vergelijkbaar een WWI wijk.

Bij de woningcorporaties Woonstad en PWS heeft in beide gevallen de wijk het Oude Noorden als casus gebied. Beide woningcorporaties zijn in deze wijk actief, ieder voor hun deel van de wijk<sup>19</sup>.

Hieronder volgt per organisatie in het kort een schets van de doelstelling van de woningcorporatie en de problematiek van de wijk(en) die in het onderzoek is centraal stond.

#### *PWS Rotterdam*

PWS Rotterdam is in 1914 te Delfshaven opgericht als Patrimoniums Woningstichting. Momenteel is PWS vooral actief in het Oude Noorden, de Agniese buurt, de Provenierswijk, Crooswijk, Schiebroek en Prins Alexander. PWS heeft ongeveer 17.000 woningen in bezit en circa 5.000 woningen in beheer voor derden. PWS is een maatschappelijk ondernemende woningcorporatie die zich bezighoudt met beheer, verhuur, het ontwikkelen en realiseren van vastgoedprojecten en bedrijfshuisvesting. Ook VvE Beheer behoort tot de activiteiten van PWS.

PWS richt zich op een hoge kwaliteit van wonen in de stadsregio Rotterdam. De minst draagkrachtige bewoners staan voorop, maar PWS zet zich ook in voor andere doelgroepen. PWS werkt klantgericht, professioneel, resultaatgericht, transparant en integer. Met de slagzin 'De stad zit in PWS!' laat PWS zien dat zij samen met bewoners en partners werkt aan het versterken van onze wijken zodat onze klanten nu en in de toekomst er met plezier kunnen wonen, leven en werken.

<sup>19</sup> Daarnaast participeren Woonstad en PWS ook samen met de gemeente, deelgemeente en Com-wonen in samenwerkingsverband dat zich richt op een integrale gebiedsontwikkeling van het Oude Noorden.

## Oude Noorden

Het Oude Noorden is een typische stadswijk met een dynamisch en levendig straatbeeld. De wijk heeft 18.000 bewoners. Op een relatief klein gebied treffen jong, oud, rijk, arm, ondernemers, studenten, winkeliers en kunstenaars elkaar. De bevolking is relatief jong en arm: twee derde leeft van een laag inkomen. In 2008 leven 1.200 mensen in deze wijk van een uitkering. Bijna een kwart van hen leeft al 3 jaar of meer onder de armoede grens.

In de wijk zijn twee karakteristieke winkelstraten. Veel winkeliers kunnen het hoofd amper boven water houden en leegstaande winkels vorm een knelpunt.

Het Oude Noorden kent veel goedkope woningen. Het overgrote deel hiervan zijn huurwoningen, veelal in bezit van woningcorporaties. De wijk kent weinig groen, met uitzondering van de binnenterreinen. Deze zijn echter lang niet altijd openbaar toegankelijk. Wel zijn er aanzienlijk wat pleinen in de wijk. Het Oude Noorden heeft te kampen met grootstedelijke problemen als vervuiling van de openbare ruimte, kansarmen, onderwijsachterstanden en kleine criminaliteit. De veiligheid in de wijk staat al jaren onder druk. De opengaande lijn in de veiligheidsindex van een 3,0 in 2002 naar een 6,0 in 2007 is helaas weer teruggevallen naar een 5,2 in 2008. Het Oude Noorden krijgt daarmee op de Veiligheidsindex de stempel bedreigd. Op de WWI lijst met probleebuurt in Nederland staat het Oude Noorden op een derde plaats.

## *Woonstad Rotterdam*

Woonstad is een Rotterdamse wooncorporatie met ruim 50.000 woningen die zich uitsluitend richt op de stad Rotterdam. De ondernemingsdoelen bestaan uit het verhuren, verkopen, beheren en ontwikkelen van huur- en koopwoningen. Daarnaast levert Woonstad Rotterdam in samenwerking met o.a. de gemeente, zorginstellingen en onderwijs, concrete bijdragen aan de leefbaarheid van buurten en wijken in Rotterdam.

Woonstad Rotterdam wil een sleutelrol spelen bij het realiseren en in standhouden van vitale en aantrekkelijke wijken. Wijken waar mensen goed en veilig wonen, in betaalbare huizen. Woongenot zit 'm niet alleen in de woning. Sociale cohesie en goede voorzieningen zijn minstens zo belangrijk. Daarom werkt Woonstad integraal en gebiedsgericht aan vitale, aantrekkelijke wijken. Soms gaat het daarbij om langdurige processen, constructieve samenwerking met bewoners, de gemeente, deelgemeenten, bedrijven, onderwijsinstellingen en maatschappelijke instellingen is daarbij ons uitgangspunt. Woonstad wil optreden als aanjager, soms zelfs als regisseur.

Zie beschrijving wijk Oude Noorden de casus PWS.

### *Com-wonen*

Woningcorporatie Com-wonen is een regiocorporatie met 33.000 woningen in Rotterdam, Capelle aan de IJssel, Barendrecht en Lansingerland. De missie van Com-wonen is goed en betaalbaar wonen in de Stadsregio Rotterdam voor iedereen bereikbaar maken.

Com-wonen werkt aan wijken waar het nu en in de toekomst prettig wonen is. Dit doet zij samen met de mensen die in die wijken wonen. Com-wonen doet dit in het belang van de bewoners van deze wijken en de waardeontwikkeling van haar vastgoed. De inkomsten die dat oplevert investeert Com-wonen daar waar dat nodig is. Dit noemt Com-wonen Wijkkracht.

### Vreewijk

Vreewijk is een van de oudste tuindorpen van Nederland. In de wijk staan ongeveer 7.000 voornamelijk eengezinswoningen. Verreweg het merendeel hiervan (80%) is in het bezit van Com-wonen. Ongeveer driekwart van de woningen dateert uit de jaren '30 van de vorige eeuw. Van de 14.000 bewoners in de wijk is circa 70% van autochtone afkomst. De leeftijdsgroep 23 tot 39 jaar is sterk ondervertegenwoordigd. In Vreewijk wonen relatief veel ouderen. Een op de drie bewoners is 55 jaar of ouder. Van de bewoners ouder dan 65 jaar ligt het percentage autochtoon boven de 90%.

Het gemiddeld besteedbaar inkomen per huishouden in Vreewijk ligt relatief laag. Bijna 60% van de Vreewijkers heeft een jaarinkomen onder de €22.000,-. Onder de bewoners in Vreewijk in de leeftijd van 23 tot 39 jaar is het percentage werkloosheid en bijstandsuitkeringen hoger dan het Rotterdams gemiddelde.

De sociale betrokkenheid onder de Vreewijkers is groot. De grootste ergernissen in de wijk zijn de verkeer- en parkeeroverlast, de vervuiling en het gebrek aan speelruimte. Een deel van de bewoners maakt zich zorgen over de verpaupering van de buurt. De oudere bewoners in Vreewijk ervaren ook overlast van rondhangende jeugd.

Ondanks klachten over kwaliteit van het onderhoud zijn de bewoners over het algemeen tevreden met de woning. De veiligheid in de wijk neemt gestaag toe. Op de veiligheidsindex van 2001 scoorde Vreewijk een 5,5 en was daarmee een zogenaamde bedreigde wijk. In 2008 is de score op de Veiligheidsindex toegenomen tot een 7,6. Daarmee wordt de wijk als veilig bestempeld. De onderdelen overlast, schoon en heel zijn echter verslechterd in het afgelopen jaar.

### *Woonbron*

Woonbron is een woningcorporatie met 50.000 woningen in Rotterdam, Spijkenisse, Delft en Dordrecht. Woonbron zet in op vitale steden waar mensen goed kunnen wonen, werken en hun vrije tijd beleven. De overtuiging van Woonbron is dat 'wonen meer van mensen moet worden'. Wonen is een bron om net iets verder te komen in het leven.

Woonbron biedt woningzoekenden de keuze tussen koop en huur. Daarnaast is Woonbron actief in het samen met bewoners, belanghouders en ketenpartners verbeteren van de buurt. Woonbron heeft als missie om in de rol van coproductent een brede klantengroep een thuis in een vitale stad met aantrekkelijke woonmilieus te bieden.

## Oud Mathenesse en Middelland

Oud Mathenesse is een van de acht zogenaamde adoptiewijken in Rotterdam. Adoptiewijken worden gekenmerkt door relatief veel versnipperd particulier bezit. Dit verkeert vaak in een slechte staat van onderhoud. Om verder verval in deze kwetsbare stadswijken te voorkomen heeft de gemeente Rotterdam samen met vier grote woningcorporaties afspraken gemaakt over het onderhoud van de corporatiewoningen en het particulier bezit in deze wijken. Het speerpunt in deze aanpak is het verbeteren van de veelal slecht functionerende Verenigingen van Eigenaars.

Middels deze preventie aanpak hopen de gemeente en woningcorporaties de vaak al ingezette neerwaartse spiraal op het gebied van leefbaarheid en veiligheid in deze stadswijken tijdig te keren. Op het gebied van leefbaarheid bijvoorbeeld is in Oud Mathenesse het gebrekkige niveau aan voorzieningen een probleem, maar ook de kwaliteit van de buitenruimte. Tevens zijn er signalen van overbewoning. De veiligheidsbeleving is nog goed te noemen. De score op de veiligheidsindex is in het afgelopen jaar gedaald van een 7,9 naar een 7,4. Maar met deze score is Oud Mathenesse nog steeds te beschouwen als een veilige wijk. De daling wordt veroorzaakt door een toename van diefstal, inbraak en overlast en tevens een verslechterde situatie op het gebied van schoon en heel.

De wijk Middelland is met ruim 11.000 inwoners een van de grootste wijken in de Rotterdamse deelgemeente Delfshaven. De wijk kenschetst zich door een diversiteit in woningen, winkels en voorzieningen. Deze variatie typeert ook de bewoners in de wijk. Deze bestaat uit een mix van allochtoon en autochtoon, rijk en arm, hoog en laag opgeleid. De wijk kent echter ook de nodige sociaal economische problemen en plaatsen waar de fysieke en sociale armoede hand in hand gaan. Na een lichte stijging op de Veiligheidsindex tussen 2006 en 2007 is Middelland het afgelopen jaar gedaald naar 5,2. Daarmee valt de wijk in de categorie bedreigde wijk. De elementen geweld, overlast en schoon en heel zijn ten opzichte van de voorgaande jaren verslechterd.

## 5.5. Analyse en resultaten

In hoeverre lukt het woningcorporaties op bij het opstellen van een wijkvisie een integrale aanpak te hanteren? Hieronder volgt de beantwoording van deze vraag. Allereerst het antwoord op de vraag in of de inhoudelijke pijlers van de integrale aanpak te weten fysiek, sociaal en economisch, aan bod zijn gekomen. Aansluitend worden besproken of en hoe de woningcorporaties bij het opstellen van hun plannen samenwerken en afstemmen. Twee belangrijke voorwaarden voor een integrale aanpak.

### 5.5.1. Verschil in ontwikkelingsfase

Voor de ontwikkeling en uitvoering van een wijkvisie zijn vier fases te onderscheiden. De eerste fase betreft de analyse. Hier gaat het primair om het verzamelen en beoordelen van de informatie. De tweede fase betreft het opstellen van de wijkvisie. In deze fase worden op basis van de analyses maatregelen benoemd en voorstellen voor een aanpak beschreven. De derde fase kenmerkt zich door activiteiten die nodig zijn om de uitvoering van de wijkvisie te kunnen realiseren. Denk aan het benoemen van projectorganisatie of het opstellen van samenwerkingsovereenkomsten. De vierde fase betreft de daadwerkelijke uitvoering van de wijkvisie. In dit onderzoek lag het accent op



de eerste fase. Voor wat betreft de wijkvisies in dit onderzoek zitten de woningcorporaties in verschillende fases. Zowel Woonbron als Woonstad hebben in andere wijken al ervaring opgedaan met het opstellen en uitvoeren van wijkvisies.

Van de vier woningcorporaties in dit onderzoek zit Woonbron in de uitvoeringsfase. Bij zowel PWS als Com-wonen is de analyse van de problematiek gemaakt en de visie op papier gesteld. Beide zijn nu in de fase van een vertaling van de plannen naar de uitvoering. Bij Woonstad is de analyse afgerond en de wijkvisie in concept gereed.

In dit onderzoek ligt de focus op de beleidsfase. Hieronder wordt verstaan de analyse en het opstellen van een wijkvisie. Alle woningcorporaties in dit onderzoek hebben de beleidsfase in principe doorlopen.

Figuur 5.3. Fase van ontwikkeling wijkvisie

<i>Fase</i>	Analyse	Opstellen Wijkvisie	Voorbereiding Uitvoering	Uitvoering
<i>Corporatie</i>				
Woonstad				
Com-wonen				
PWS				
Woonbron				

### 5.5.2. Inhoudelijke analyse van de bestaande wijkvisies

De inhoudelijke analyse had tot doel inzicht te krijgen in de aard van de problematiek waarmee de woningcorporatie in de wijk wordt geconfronteerd. Aan de hand van het in paragraaf 5.3.1 beschreven instrument voor een inhoudelijke scan zijn de wijkvisies doorgenomen (zie bijlage 3)<sup>20</sup>. Zodoende is een eerste indruk van de aard van de problematiek gevormd. Deze is in de vorm van een beperkt aantal stellingen aan de geïnterviewden voorgelegd. Op basis hiervan is nagegaan of het beeld van de interviewer over de problematiek in de wijk strookte met dat van degene die de wijkvisie hadden opgesteld. De inhoudelijke analyse van de wijkvisie is verder in dit onderzoek niet getoetst bij de betrokkenen.

Op basis van de vier analyses valt wel iets te zeggen over onderwerpen waar de woningcorporaties in hun wijkvisie aandacht aan besteden. In onderstaande tabel staat een samenvatting van de vier analyses weergegeven. Als een onderwerp in een wijkvisie is genoemd, heeft deze een score gekregen. Tevens is aangegeven of het onderwerp ook als knelpunt wordt ervaren en of maatregelen zijn bedacht om het knelpunt op te lossen.

In de tabel bij het onderdeel analyse sociaal is te lezen dat in de vier wijkvisies 11 maal een onderwerp is aangehaald dat iets zegt over het begrip ‘meedoen’<sup>21</sup>, is dit 9 maal als knelpunt bestempeld en zijn er 11 maatregelen voor benoemd.

Een objectieve vergelijking tussen de onderwerpen is niet mogelijk. De gebruikte categorieën in de scan zijn namelijk niet van gelijke orde. Niettemin geeft het een globaal beeld van de aandacht die de woningcorporaties voor de verschillende onderwerpen hebben.

<sup>20</sup> Het betreft een globale beoordeling van de wijkvisies. Daar in veel visies nog geen uitvoeringsprogramma was meegenomen is op het onderdeel maatregelen ook een positieve score gegeven indien in de visie werd aangegeven dat dit een nader uit te werken thema was.

<sup>21</sup> Deze categorie is een onderdeel van de Sociale Index van Rotterdam.

Tabel 5.2: scores inhoudelijke analyse wijkvisies naar categorie.

<b>Analyse sociaal</b>			
Onderwerp	Aanwezig in analyse	Knelpunt	Maatregel
Meedoen	11	9	11
Leefomgeving	13	11	6
Capaciteiten	6	6	1
Sociale binding	6	6	5
Veiligheid	17	15	11

<b>Analyse fysiek</b>			
Onderwerp	Aanwezig in analyse	Knelpunt	Maatregel
Woningen	18	15	19
Overige VHE's	8	7	5
Openbare voorzieningen	4	4	2
Openbare ruimte/infra	14	13	9
Openbare ruimte/groen	16	12	11

<b>Analyse economisch</b>			
Onderwerp	Aanwezig in analyse	Knelpunt	Maatregel
Werkgelegenheid	1	1	1
Arbeidspotentieel	1	1	1
Inkomenspositie bewoners	3	3	0
Diversiteit winkelaanbod	4	2	2
Leegstand winkelruimten	2	1	0
Diversiteit bedrijven	4	2	2
Leegstand bedrijfsruimten	2	1	1
Diversiteit overige economische activiteiten	1	0	3

### *Sociale maatregelen*

In het instrument voor de inhoudelijke scan worden bij de sociale maatregelen vijf categorieën<sup>22</sup> onderscheiden:

- Meedoen
- Leefomgeving
- Capaciteiten
- Sociale binding
- Veiligheid

De meest genoemde problemen en maatregelen gaan over veiligheid en de leefomgeving. Op het onderdeel veiligheid komen vooral items als schoon en heel, overlast, verkeer en vandalisme aan bod. Bij overlast wordt bij meerdere woningcorporaties ook woonfraude genoemd als probleem dat de nodige aandacht dient te krijgen. Bij de leefomgeving gaat het vooral om zaken als passende huisvesting en het ontbreken van adequate voorzieningen. Op dit laatste onderdeel verwachten de

<sup>22</sup> Basis voor de categorieën zijn de Rotterdamse Veiligheidsindex en de Sociale Index van Rotterdam.

woningcorporaties vooral een inspanning van de gemeente. Daarnaast zijn meedoen of sociale binding de meest voorkomende thema's. Wel beperken de meeste problemen zich tot een gebrek aan binding en sociale cohesie. De maatregelen op dit vlak zijn veelal gericht op sociale activiteiten. Voor het thema capaciteiten dat vooral betrekking heeft op individuen, worden weinig maatregelen getroffen. Ook dit onderdeel beschouwen woningcorporaties vooral als de verantwoordelijkheid van de gemeente. Dit komt ook overeen met het afsprakenkader Aedes-Rijksoverheid. Hierin ligt de primaire verantwoordelijkheid op het terrein van leren bij de gemeente. De woningcorporaties kunnen wel een voorwaardenscheppende rol op zich nemen middels het investeren en beheren van maatschappelijk vastgoed op het terrein van leren.

#### *Fysieke maatregelen*

Bij de fysieke maatregelen is gekeken naar de aanwezigheid en kwaliteit van de onderhoudsstaat van woningen, overige ruimtes, openbare ruimte, openbare voorzieningen en omgeving. Voor wat betreft de woningen gaat het bij de problemen vooral om de onderhoudsstaat en het gebrek aan diversiteit in koop/huur of woningtype. De maatregelen richten zich vooral op differentiatie van de woningvoorraad. Primair het vergroten van het aantal koopwoningen. In alle wijkvisies wordt het belang benadrukt van het voorhanden zijn van voldoende en adequate openbare voorzieningen, een goed onderhouden openbare ruimte en voldoende goed onderhouden groen. Dit wordt vooral gezien als een taak van de overheid. In een aantal gevallen is er een expliciete vraag richting de gemeente om hier de handschoen op te pakken. Ten aanzien van het ontwikkelen en beheren van vastgoed voor de huisvesting van openbare voorzieningen zien een aantal woningcorporaties een rol voor hen weggelegd.

#### *Economische maatregelen*

De pijler economie blijkt in alle wijkvisies het minst uitgewerkte onderdeel van de integrale aanpak. De onderwerpen die aan bod komen zijn vooral de aanwezigheid van winkels, detailhandel en kleinschalige bedrijvigheid. De woningcorporaties beschouwen het niet goed functioneren van deze voorzieningen als een knelpunt voor de wijkaanpak. Drie van de woningcorporaties treffen ook daadwerkelijk maatregelen op dit vlak. Een van de woningcorporaties ziet de creatieve ondernemers als de aanjagers voor de ontwikkeling van de wijk. Werkgelegenheid en arbeidspotentieel, twee belangrijke onderdelen van de WWI aanpak komen weinig tot niet in de analyses voor. Een van de woningcorporaties heeft het voornemen hier maatregelen op te treffen.

### **5.5.3. Resultaten inhoudelijke aanpak samengevat**

Samenvattend valt op dat de woningcorporaties vooral onderwerpen benoemen die dicht bij hun eigen werkterrein liggen. Dit geeft hen de mogelijkheid hier ook invloed op uit te kunnen oefenen. Vergeleken met het afsprakenkader Aedes- Rijksoverheid (zie bijlage 1) gaat het voornamelijk om activiteiten waar de eerste verantwoordelijkheid bij de woningcorporatie ligt. Dit zijn de maatregelen uit de zogenaamde eerste categorie van het afsprakenkader Aedes-Rijksoverheid. Voorbeelden zijn voldoende differentiatie in het woningaanbod, goed onderhoud en tegengaan van (woon)overlast. Daarnaast zijn het een beperkt aantal maatregelen uit categorie twee van het afsprakenkader. De verantwoordelijkheid hiervoor is niet formeel bij de woningcorporatie of de gemeente belegd, maar heeft een lokale invulling. Bijvoorbeeld het ondersteunen van startende ondernemers, investeren en beheren van maatschappelijk vastgoed.

In de onderzochte wijkvisies gaat het om maatregelen waarbij de woningcorporatie meer in een voorwaardenscheppende rol zit. Zoals het investeren in maatschappelijk vastgoed voor het huisvesten van wijkvoorzieningen. Dit past in de taakopvatting voor de woningcorporaties zoals de stuurgroep Meijerink (2008) deze heeft geformuleerd. Hierin wordt gesteld dat woningcorporaties op drie domeinen opereren met elk hun eigen wijze van verantwoording (zie ook paragraaf 3.3). Bijdragen aan de sociaal economische ontwikkeling van de wijk door te investeren in maatschappelijk vastgoed als onderwijs en zorgvoorzieningen vallen in het tweede domein: dat wat kan.

Verder blijkt uit de inhoudelijke analyse van de wijkvisies dat er relatief beperkt aandacht is voor het individu als vertrekpunt voor de wijkaanpak. Vanuit de idee van de WWI-aanpak is dit opmerkelijk. De focus bij de WWI – aanpak ligt grotendeels op het laten meedoen van bewoners. Via programma's als leren en opgroeien en integratie is het doel de individuele capaciteiten van bewoners te vergroten. Ook wordt in de meeste wijkvisies een beeld opgeroepen dat sociale stijging een belangrijke onderlegger is voor de wijkaanpak. Meer aandacht voor het vergroten van de capaciteiten van individuen, al dan niet via andere instanties, om ook zo hun stijgingskansen te optimaliseren ligt dan voor de hand.

## 5.6. Proceselement: samenwerken

Om zicht te krijgen op hoe woningcorporaties te werk gaan bij het opstellen van een wijkvisie is in het onderzoek gekeken naar de twee proceselementen samenwerken en afstemmen.

Het begrip samenwerken is gedefinieerd als het door partijen combineren van elkaars aanvullende competenties, eigenschappen, kennis en expertise om een resultaat te behalen.

Om het onderdeel samenwerken in beeld te brengen is gevraagd welke belanghebbenden bij de woningcorporaties in beeld zijn gedurende het traject van het opstellen van de wijkvisie, of zij mee doen met de informatieverzameling en de analyse van de problemen. Ook is gevraagd of de belanghebbenden betrokken zijn bij het formuleren van oplossingen voor de geconstateerde problemen. In tabel 5.3 zijn de bevindingen beknopt weergegeven. Bij de aantallen staat telkens weergegeven bij hoeveel van de woningcorporaties het onderwerp dat links in de tabel staat aan de orde is. In de tabel valt te lezen dat alle woningcorporaties hun huurdersvertegenwoordiging hebben betrokken bij het opstellen van de wijkvisie. Bij drie van de vier woningcorporaties zijn ook sleutelfiguren onder de huurders betrokken. Aansluitend op de tabel worden de resultaten besproken.

Tabel 5.3: scores procesanalyse wijkvisies.

<b>Wie zijn benaderd?</b>	Aantal
Huurdersvertegenwoordiging	4
Sleutelfiguren huurders	3
Sleutelfiguren wijkbewoners	4
Sleutelfiguren ondernemers	3
(Deel)gemeente	4
Collega woningcorporaties	3
Instellingen (onderwijs, opbouwwerk, politie)	4

<b>Samenwerken</b>	
<i>Op welke wijze betrokken bij de analyse?</i>	
<i>De vorm</i>	Aantal
Vaste klankbordgroep	4
Huurdersvertegenwoordiging	4
Regulier overleg wijkpartners	4
Incidentele bijeenkomst wijkpartners	3
Participerende observatie	1
Ronde tafelgesprekken	1
Workshop	2
<i>De werkwijze</i>	Aantal
Woningcorporatie selecteert vooraf informatie en legt dit ter bespreking en toetsing voor	3
Bespreken bestaande instrumenten als veiligheidsindex en sociale index	3
Actieve discussies/dialogoog	3
Gezamenlijk prioriteiten stellen	2
<i>Op welke wijze betrokken bij de oplossingen</i>	
<i>De vorm</i>	Aantal
Vaste klankbordgroep (breed samengesteld)	4
Overleg wijkprofessionals (verdieping)	3
Regulier overleg wijkpartners	4
Regulier overleg huurderparticipatie	4
<i>De werkwijze</i>	Aantal
Gezamenlijk prioriteiten stellen	2
Betrokkenen laten reageren op voorstellen van woningcorporatie	3
Bespreken in reguliere overleggen met wijkpartners	3

<b>Afstemmen</b>	
<i>Op welke wijze is wens van betrokkenen bekend?</i>	
	Aantal
Regulier overleg wijkpartners	4
Bestaande instrumenten (veiligheidsindex en sociale index)	4
Afstemmen op uitvoeringsniveau (gebiedsgericht werken)	4
Interne draagvlak	4

### 5.6.1. Welke belanghebbenden zijn in beeld?

De woningcorporaties betrekken een scala aan partijen bij het opstellen van een wijkvisie. Bij alle vier de woningcorporaties zijn huurders, wijkbewoners, ondernemers, (deel)gemeente, collega woningcorporaties, politie, onderwijsinstellingen, zorg- en welzijninstellingen als belanghebbenden betrokken bij het opstellen van de wijkvisie. De frequentie en de diepgang van de contacten met al deze partijen verschilt per belanghebbende en per wijkvisie traject. De meest betrokken belanghebbenden zijn de deelgemeente, de huurders en de professionals van de instellingen werkzaam in de wijk.

### 5.6.2. Betrokken bij informatieverzameling en analyse?

In alle gevallen kiezen de woningcorporaties voor vormen waarbij belanghebbenden gezamenlijk de problemen bespreken<sup>23</sup>. Hoewel de namen van dit soort overleggen variëren van participatieronden, wijkklankbordgroepen, wijkontmoeting en wijksociëteit, is de vorm van informatievergaring onderling vergelijkbaar. In de aanpak van de woningcorporaties zijn twee varianten te onderscheiden. Een variant die gekenschetst kan worden als de verbrede aanpak. Hier is vooral het aantal deelnemende partijen leidend. Daarnaast is een variant die waarin verdieping meer centraal staat.

Bij de eerste variant werken de woningcorporaties met een vorm waarin met een breed samengestelde groep betrokkenen uit de wijk de problemen van die wijk worden besproken. Ter voorbereiding van deze bijeenkomsten verzamelt, selecteert en ordent de woningcorporatie feitelijke informatie over de wijk. De meest genoemde bronnen voor de informatieverzameling zijn de Sociale index, de Veiligheidsindex, de i-WAP (integraal wijkactieplan) en gegevens uit de eigen organisatie. De eerste drie genoemde bronnen zijn door de gemeente Rotterdam ontwikkelde instrumenten. Met behulp van de Sociale Index en de Veiligheidsindex wordt periodiek de stand van zaken op respectievelijk het gebied van sociale ontwikkeling en de veiligheid van de wijk in beeld gebracht. De i-WAP is een instrument waarin jaarlijks de plannen voor de wijk worden beschreven. De inhoudelijke basis van de i-WAP wordt gevormd door de pijlers Veiligheid, Sociaal, Fysiek en Economie. Doel van de i-WAP is inzicht krijgen in de problematiek, maar ook inzicht te geven in samenhang van problemen en maatregelen, om te sturen, te monitoren en te verantwoorden. De informatie die woningcorporaties uit de eigen organisatie aandragen betreft voornamelijk gegevens over de onderhoudstoestand van het vastgoed, de verhuurbaarheid van de woningen en gegevens over ervaren overlast.

Binnen deze variant van de breed samengestelde groep betrokkenen zijn verder twee werkwijzen te onderscheiden. De eerste werkwijze is er één waar tijdens de groepsbijeenkomst de deelnemers gezamenlijk de problemen analyseren en keuzes maken waar de prioriteiten komen te liggen. Dit gebeurt op basis van de verzamelde informatie en de bij de deelnemers aanwezige kennis en expertise.

Bij de andere werkwijze heeft de woningcorporatie nadrukkelijk gekozen om vooraf de informatie al meer te ordenen en een selectie van onderwerpen te maken om die vervolgens in de groepsbijeenkomst te bediscussiëren. Toetsing of de vooraf geselecteerde problemen herkend werden is daarbij nadrukkelijk aan de orde geweest.

In tegenstelling tot de breed samengestelde groepsbijeenkomsten bestaat de verdiepende benadering uit een overlegvorm die vooral een adviserend karakter heeft. De samenstelling van dit type overleg bestaat uit professionals die in de wijk werken en vertegenwoordigers van een huurdersorganisatie. Het gebruik van termen als 'denkkrachtclub' of 'de raad der wijzen' voor deze vorm geeft weer wat de aard en doelstelling is van dit type overleg. Het gaat veelal om het maken van een verdiepingslag op het verzamelde informatie. Over het algemeen zijn de deelnemers aan dit soort overleggen hoger opgeleid. Vanuit hun werk zijn de professionals representatief voor wat in de wijk plaatsvindt, maar de vertegenwoordiging van de huurders in deze variant is vaak niet representatief voor de huurders, laat staan voor alle wijkbewoners en wijkgebruikers.

---

<sup>23</sup> In het geval van de adoptiewijk Oud Mathenesse heeft woningcorporatie Woonbron zich vooraf middels onderzoek in de vorm van participerende observatie een beeld gevormd van de problematiek in de wijk.

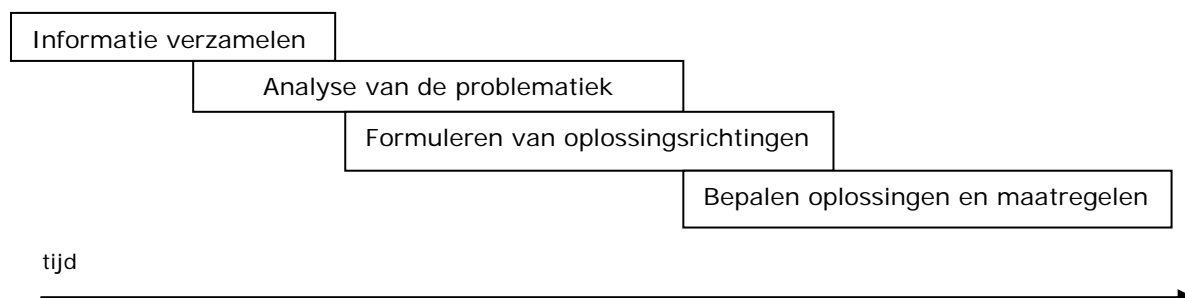
Dit vraagstuk van representativiteit voor de inbreng van de huurders speelt bij alle vier de woningcorporaties. Opvallend is dat een aantal woningcorporaties de huurders in meerdere 'gedaanten' betrekken bij het opstellen van de wijkvisie. Naast een vertegenwoordiging van de reguliere huurderparticipatie, zijn ook doelbewust andere huurders uit de wijk benaderd. Het argument hiervoor is dat de reguliere huurdervertegenwoordiging niet representatief is voor de huurders in de wijk en dat voor het maken van een goede integrale analyse het van belang is dat de deelnemers een goede afspiegeling vormen van de wijk. Dit vraagstuk van onvoldoende representativiteit van de reguliere huurdervertegenwoordiging is een potentiële bron van spanningen nu met ingang van januari 2008 de nieuwe overlegwet van kracht is. In deze wet is bepaald dat voor ingrijpende onderwerpen in de wijkaanpak als leefbaarheid en herstructurering bewonerscommissies of complexcommissies in staat moeten worden gesteld advies uit te brengen. De waarde hiervan zal bij onvoldoende representativiteit goed gewogen moeten worden.

Meerdere malen is in de interviews aangehaald dat de woningcorporaties hun informatie ook verzamelen via de reguliere overleggen met andere instanties. Vooral in overleggen met de deelgemeente, politie, welzijnswerk en andere woningcorporaties. De ontwikkeling van de wijkvisie gebeurt vaak naast het reguliere werk. Natuurlijk wordt gebruik gemaakt van afzonderlijke bijeenkomsten, echter het gewone werk staat niet stil en de problemen zijn vaak al langer bekend.

### 5.6.3. Betrokken bij de formulering van de oplossingen?

In de interviews is gevraagd of belanghebbenden ook zijn betrokken bij het formuleren van oplossingen en zo ja op welke wijze. In de praktijk blijken het verzamelen van informatie, het analyseren van de problemen en het formuleren van de oplossingsrichtingen geen op zichzelf staande activiteiten te zijn. In veel van de bijeenkomsten met belanghebbenden vinden de activiteiten bijna gelijktijdig plaats. Dit geldt vooral voor de fase van analyse van de problematiek en het formuleren van oplossingsrichtingen.

Figuur 5.4 Overlap in activiteiten bij de beleidsvorming



Een tweede opmerkelijk feit is dat het aantal deelnemende partijen over de verschillende fases varieert. Vooral in de fase van informatie verzamelen is het aantal deelnemers beperkt. Veelal is het woningcorporatie zelf die vooraf aan de bijeenkomsten de

gegevens verzamelt, de informatie selecteert en ordent. Vaak gaat dit om informatie uit bestaande bronnen van de (deel)gemeente, politie als de woningcorporatie zelf.

In de fases van analyse van de problematiek en het formuleren van oplossingsrichtingen zijn daarentegen veel partijen betrokken. Dit gebeurt meestal in groepsbijeenkomsten met de belanghebbenden. Het formuleren van oplossingen in deze bijeenkomsten blijft vaak beperkt tot het vaststellen van oplossingsrichtingen of het maken van keuzes voor bepaalde thema's. De overleggen en bijeenkomsten zijn ook vooral bedoeld om te toetsen of de juiste richting wordt gekozen en of er draagvlak zal zijn voor de uitvoering. Bij het uiteindelijk bepalen van de oplossingen en het vaststellen van de maatregelen is het aantal deelnemers weer beperkt. Dit gebeurt veelal door woningcorporatie zelf, al dan niet in overleg met de gemeente.

Het is de ervaring van de geïnterviewden dat het merendeel van de uiteindelijke keuzes voor te nemen maatregelen binnen de verantwoordelijke organisaties zelf worden genomen. Ondanks het bestaan van stuurgroepen met vertegenwoordigers uit de betrokken organisaties blijkt gezamenlijke besluitvorming in een dergelijk netwerk nog een brug te ver. De besluiten voor maatregelen op het gebied van het vastgoed vinden vooral bij de woningcorporatie plaats. Voor de maatregelen en projecten op het sociale vlak liggen deze voor een belangrijk deel op het terrein van de deelgemeente.

Het beperken van het aantal betrokkenen in deze fase leidt soms ongewenste effecten. Eén van de geïnterviewden gaf dat bij het formuleren van de oplossingen alleen de woningcorporatie en de deelgemeente betrokken waren geweest. De overige belanghebbenden werden pas op een later moment in de gelegenheid gesteld om op het plan te reageren. In de beleving van de geïnterviewde heeft dit uiteindelijk het draagvlak onder verschillende partijen zeer zeker geen goed gedaan. De nieuwe Overlegwet tracht op dit vlak de huurders meer invloed te geven. Juist op het punt van ingrijpende beslissingen in de wijkaanpak hebben huurdercommissie en complexcommissies adviesrecht gekregen. Een goede toepassing van dit recht zal als bijkomende effect het draagvlak onder de bewoners kunnen vergroten.

Meerdere geïnterviewden geven aan dat in de gezamenlijke bijeenkomsten heel bewust gestuurd wordt op het bepalen van prioriteiten en het maken van keuzes voor een beperkt aantal oplossingsrichtingen. Doel van de sturing is vooral het beperken van het aantal problemen om aan te pakken en niet de keuze voor een bepaald type probleem. Het leggen van de focus op de aanpak van slechts een deel van de problemen wordt als noodzakelijk ervaren. De ervaring leert dat de problematiek in de wijk vaak te omvangrijk en zeer complex van aard is. Alles tegelijk willen aanpakken brengt het risico met zich mee dat de aanpak verzand. Het eerder genoemde aandachtspunt van diffuse verantwoordelijkheid (paragraaf 4.3) van een integrale aanpak lijkt hier minder nadrukkelijk te spelen. Wellicht is dit te verklaren uit het feit dat de woningcorporatie als (één van de) initiatiefnemer(s) een duidelijke positie heeft bij het opstellen van de wijkvisie. Daarbij komt dat belanghebbenden in een aantal gevallen heel duidelijke verwachtingen hebben over de inhoudelijke kant van de aanpak. Deze hoeft lang niet altijd breed van opzet te zijn. Meerdere geïnterviewden gaven bijvoorbeeld aan dat vaker dan dat zij hadden verwacht, de belanghebbenden en in het bijzonder de wijkbewoners vooral de fysieke invalshoek bij de wijkaanpak belangrijk vinden. Van de woningcorporaties wordt verwacht dat zij primair het onderhoud aan hun vastgoed op orde hebben.



#### 5.6.4. Resultaten proceselement samenwerken samengevat

Kijkend naar de gebruikte definitie van samenwerken: *het door partijen combineren van elkaars aanvullende competenties, eigenschappen, kennis en expertise om een resultaat te behalen* valt het volgende op. De woningcorporaties hebben in alle gevallen meerdere partijen betrokken bij het opstellen van de wijkvisie. Daarbij is vooral gebruik gemaakt van kennis en expertise van de verschillende partijen. In de 'brede aanpak' benadering wordt vooral gebruik gemaakt van kennis en ervaring van betrokken deelnemers met het wonen en werken in de wijk. In de meer verdiepende benadering is de expertise van professionals werkzaam in de wijk ingezet om de kwaliteit en diepgang van de analyse verder te vergroten. Niet duidelijk is of andere bruikbare competenties of eigenschappen van betrokken partijen voldoende zijn gebruikt bij het behalen van het resultaat: een integrale wijkvisie. Gezien de ervaring dat bij het bepalen van de oplossingen en het vaststellen van de maatregelen primair de woningcorporaties en de deelgemeente een rol spelen is de verwachting dat hier nog winst is te behalen. Dit zal echter niet eenvoudig zijn. In paragraaf 4.3 is de toenemende complexiteit rond besluitvorming als een van de aandachtspunten van een integrale aanpak benoemd. De besluitvormingsdynamiek trekt zich over het algemeen weinig aan van een integrale werkwijze. Ondanks de vaak vergaande samenwerking tussen partijen in een gebied, vindt de daadwerkelijke besluitvorming primair binnen de afzonderlijke organisaties plaats. Een werkwijze die de voortgang van de gebiedsontwikkeling veelal belemmert. Niet het terugtrekken op je eigen domein, maar het herkennen, erkennen en benutten van de onderlinge afhankelijkheid is een vorm van procesmanagement die dit risico kan verminderen (Teisman 2005).

#### 5.7. Proceselement: afstemmen

Naast het proceselement samenwerken is het onderdeel afstemmen onderzocht.

Onder het begrip afstemmen wordt hier verstaan het in overeenstemming brengen van beelden, doelstellingen en verwachtingen van betrokken partijen.

Om na te gaan in hoeverre de aanpak aansluit bij de beelden, doelen en verwachtingen van alle betrokkenen is aan de geïnterviewden gevraagd in hoeverre in hun ogen de belanghebbenden probleemhouder waren en of hun wensen ten aanzien van een aanpak bekend waren.

##### 5.7.1. Afstemmen vooral een vorm van overleg?

Het begrip probleemhouder bleek lastig te beantwoorden. In veel gevallen was de aanname van de geïnterviewden dat alle betrokkenen sowieso probleemhouder waren. Uit de interviews blijkt ook dat de begrippen afstemmen en samenwerken niet altijd even makkelijk van elkaar te onderscheiden zijn. Afstemmen wordt veelal ervaren als onderdeel van het gezamenlijk analyseren en formuleren van oplossingen. De gezamenlijke bijeenkomsten boden partijen de mogelijkheid om hun problemen en wensen naar voren te brengen. Daarnaast wordt het begrip afstemmen door de geïnterviewden vooral uitgelegd in termen van overleg tussen partijen in de wijk over de uitvoering van het reguliere werk. Een tweetal lijnen komt hierbij duidelijk naar voren. De eerste lijn is het gebruik van bestaande structuren en instrumenten. Deze lijn is nadrukkelijk onderdeel van de fase van beleidsvorming voor de woningcorporatie. De

andere lijn die bij het begrip afstemmen naar voren komt is het onderwerp gebiedsgericht werken. Deze lijn is veel meer uitvoeringsgericht en daarmee minder verbonden met de fase van beleidsvorming. Echter, uit de interviews blijkt dat dit onderdeel als zeer belangrijk wordt ervaren voor de afstemming tussen partijen en het verkrijgen van draagvlak voor de uitvoering. Hierdoor is er sprake van indirect invloed op de fase beleidsvorming.

### 5.7.2. Benutten van bestaande structuren en instrumenten

Woningcorporaties, deelgemeente en andere instellingen in de wijk kennen vaak een lange traditie van overleg. Met bestaande structuren worden door de geïnterviewden vooral de reguliere overleggen tussen de partijen in de wijk bedoeld. In zowel de deelgemeente Delfshaven als in het Oude Noorden is een apart WWI-overleg opgetuigd. Hierin hebben de woningcorporaties, deelgemeente en vertegenwoordigers van de gemeentelijke diensten van Rotterdam zitting<sup>24</sup>.

Meerdere geïnterviewden geven aan heel bewust de bestaande structuren te gebruiken voor zowel het ontwikkelen als het verankeren van de wijkvisie. Dit doen zij bijvoorbeeld door in de verschillende overleggen regelmatig de voortgang van de het opstellen van de wijkvisie te agenderen. Enerzijds worden partners in de wijk hiermee voorbereid op de uiteindelijke wijkvisie van de woningcorporatie. Quote: 'de nieuwe wijkvisie mag voor belanghebbenden in de wijk en de interne organisatie geen verrassing zijn'. Anderzijds worden deze overleggen gebruikt om de ontwikkeling van de wijkvisie te toetsen bij de betrokken organisaties in de wijk en waarnodig bij te stellen. Op deze wijze worden beelden, verwachtingen en doelstellingen op elkaar afgestemd. De verwachting van de geïnterviewden is dat overeenstemming over de problematiek zelf en een gemeenschappelijk beeld over hoe deze op te lossen leidt tot een beter resultaat.

Bij het gebruik van instrumenten gaat het primair om de i-WAP<sup>25</sup> en de daarbij behorende onderleggers als de Sociale Index en de Veiligheidsindex. In principe zijn dit instrumenten van de gemeente Rotterdam, echter partijen hanteren de i-WAP als een gezamenlijk rapport en plan voor de wijkaanpak. De waarde van de i-WAP zit vooral de eenduidige wijze waarop de problemen in de wijk worden weergegeven. In feite vormt de i-WAP een gemeenschappelijk beeld dat betrokken partijen van werkelijkheid hebben. Daarbij is het een belangrijke onderlegger voor het gezamenlijk maken van keuzes en stellen van doelen voor de wijkaanpak. Daarnaast heeft de i-WAP een functie in het monitoren van de voortgang.

Ten slotte is het ook een belangrijk instrument om invloed uit te oefenen op je samenwerkingspartner. Via i-WAP wordt namelijk de inzet van de gemeentelijke diensten gestuurd. De deelgemeente wordt zo via het afstemmen middels de i-WAP een samenwerkingspartner om de inzet van de gemeentelijke diensten in de wijk te beïnvloeden.

---

<sup>24</sup> Geïnterviewden gaven aan dat om dubbelwerk in de afstemming te voorkomen momenteel de discussie loopt om reeds bestaande overleggen tussen woningcorporaties en gemeente in de nieuwe WWI-structuur op te laten gaan. Verder blijkt dat deze overleggen per deelgemeente van structuur en samenstelling verschillen.

<sup>25</sup> i-WAP staat voor integraal Wijkactieprogramma. De i-WAP is het gemeentelijk instrument om in de deelgemeente de wijkproblematiek af te stemmen op de inzet van de eigen organisatie, de diensten van de centrale stad en de andere partijen in de wijk. Op basis van een wijkanalyse met partners uit de wijk worden problemen benoemd, maatregelen bedacht en middelen toebedeeld. Belangrijke onderleggers voor de i-WAP zijn de Rotterdamse Veiligheidsindex en de Sociale index.

Het gebruik van de aanwezige overlegstructuren is te zien als een vorm van procesmanagement. In paragraaf 4.3 wordt procesmanagement genoemd als strategie om grip te krijgen op de risico's bij integraal werken. Het doelbewust benutten van bestaande overleggen is een instrumentele methode van procesmanagement om houvast te krijgen op het ingewikkelde verloop van de gebiedsontwikkeling.

### 5.7.3. Gebiedsgericht werken: kennen en gekend worden

De woningcorporaties ervaren dat de complexe problematiek in de WWI wijken waar zij actief zijn, om een vorm van gebiedsgericht werken vraagt. Om snel en adequaat te kunnen ingrijpen is het van belang om de problemen in de wijk of buurt te kunnen overzien en te snappen. Algemeen wordt erkend dat partijen de problematiek niet alleen aan kunnen. Partijen zijn zich bewust van hun onderlinge afhankelijkheid. Om hier goed mee om te gaan is het van belang dat partners elkaar kennen en begrijpen en van elkaar weten wat een ieders rol en toegevoegde waarde is bij de aanpak van problemen in de wijk. Dit vereenvoudigd niet alleen de afstemming van de inzet van mensen en middelen, maar ook de toegankelijkheid van de eigen organisatie voor andere partijen en wijkbewoners. De ervaringen zijn te vergelijken met de in de jaren '90 van de vorige eeuw geïntroduceerde gebiedsgebonden politiezorg (Fijnaut e.a. 1999). Het adagium hierbij was 'kennen en gekend' worden. Een van de veronderstellingen bij deze aanpak is dat lokale verankering en kennis van de buurt en partnerorganisaties helpt om de vaak complexe problemen in de wijk sneller te begrijpen en samen met andere partijen tot betere, snellere en vaak meer efficiënte oplossingen te komen. Vandaag de dag is gebiedsgericht werken het begrip dat bovengenoemde lading grotendeels dekt. De woningcorporaties en (deel)gemeente organiseren zich dan ook meer en meer gebiedsgericht<sup>26</sup>.

De geïnterviewden ervaren dat de afstemming tussen de deelgemeente en de woningcorporaties over de inhoud, organisatie en uitvoering van de wijkaanpak verbetert. De daadwerkelijke uitwerking van maatregelen is in toenemende mate onderdeel van de reguliere overleggen tussen de woningcorporatie en deelgemeente en andere instellingen in de wijk. Een deel van de geïnterviewden schrijven dit toe aan de WWI-aanpak waarbij nadrukkelijk geld en andere middelen vanuit de woningcorporaties wordt ingezet om sociale en economische problemen in de wijk aan te pakken. Hier geldt kennelijk het motto: wie betaalt, bepaalt (mee). De ervaringen sluiten aan bij de stelling van Bortel e.a. (2008) dat woningcorporaties er goed aan doen zich te laten leiden door de noden in de wijk en de bereidheid om je te laten beïnvloeden door belanghouders (Huffstadt e.a. 2007). De afstemming kent overigens vooral een inhoudelijk karakter. Het bewust sturen op rollen en belangen van verschillende partijen is volgens geïnterviewden nauwelijks een kwestie. Wellicht heeft dit (ook) te maken met de fase van beleidsvorming waar het onderzoek zich op richtte.

### 5.7.4. Intern draagvlak essentieel

De ervaring van de geïnterviewden is dat gebiedsgericht werken helpt in de afstemming en samenwerking met andere partners in het gebied. Echter, dit geldt nog lang niet altijd één op één binnen de eigen organisatie. Soms lijkt de afstemming met externe partijen eenvoudiger te realiseren dan intern bij de woningcorporaties zelf. Hoewel

---

<sup>26</sup> Deze lijn van gebiedsgericht werken is reeds eerder ingezet door de gemeente. De eerder genoemde i-WAP is een instrument om invulling te geven aan het gebiedsgericht werken.

geïnterviewden vooruitgang ervaren in het integraal en gebiedsgericht werken, wordt de afstand tussen het werk in de wijk en de moederorganisatie soms als te groot ervaren. Dit geeft uitvoerders het gevoel soms wat eenzaam in de frontlinie van de integrale gebiedsontwikkeling te staan. Geïnterviewden noemen 'verkokering' en 'vastgeroeste' werkwijzen taai tegenstanders van integraal en gebiedsgericht werken. Dit vraagt van verantwoordelijke projectleiders veel aandacht om de meerwaarde van de integrale aanpak duidelijk te maken. Een van de geïnterviewde vergeleek het met schaken. 'Om problemen op te lossen schuif je heel bewust collega's met een bepaalde functie of ervaring op het juiste moment naar voren. Als je hem dan kan laten ervaren dat zijn bijdrage het verschil maakt dan is de motivatie snel daar'.

Tevens heeft integraal werken tot gevolg dat meerdere collega's geïnformeerd moeten worden. Vaak ontstaan er lange lijnen naar besluitvormers op meerdere afdelingen hoger in de organisatie. Dit vraagt om een goede coördinatie van de informatieverstrekking en besluitvorming. Dit alles haalt al snel de slagvaardigheid uit de aanpak, demotiveert de betrokkenen in het gebied en kan extra kosten voor de organisatie met zich meebrengen. Deze elementen worden in paragraaf 4.3 als belangrijke risico's van een integrale aanpak benoemd. Een integrale aanpak vraagt dus nadrukkelijk om integrerende processen in de interne organisatie.

Aandacht voor draagvlak in de eigen organisatie wordt als noodzakelijke voorwaarde gezien om te komen tot een integrale gebiedsgerichte aanpak. Bij woningcorporatie Woonstad is nadrukkelijk gekozen om hier aan de voorkant van het traject van de ontwikkeling van de wijkvisie aandacht aan te besteden (zie kader). Ook andere geïnterviewden gaven aan dat al in de fase van het ontwikkelen van de wijkvisie aandacht te besteden aan intern draagvlak.

#### *De zandloper (voorbeeld intern draagvlak)*

Woonstad kiest nadrukkelijk voor een traject waarin het intern draagvlak veel aandacht krijgt. Een van de geïnterviewden noemde deze werkwijze het zandlopermodel. In het zandlopermodel wordt aan de voorkant eerst heel breed en met verschillende partijen veel informatie verzameld. De werkwijze is op dat moment extern georiënteerd. In de vervolgstap wordt deze informatie binnen de woningcorporatie zelf geanalyseerd en vertaald in voorstellen. Op dit moment is de werkwijze vooral intern georiënteerd (smal). Tevens wordt gewerkt aan het intern verankeren van de plannen. In deze fase is er nauwelijks informatie uitwisseling met externe partijen. In de volgende stap is de oriëntatie weer extern. De woningcorporatie verbreedt de aanpak door weer naar buiten te treden en in gesprek te gaan met haar partners. Besproken wordt een plan waarvan de woningcorporatie weet dat er intern draagvlak voor is en daarmee de kans op daadwerkelijke uitvoering groot.

Het zandlopermodel verschilt van het meer gebruikte kolommodel waarin zoveel mogelijk vanaf begin tot eind van het visietraject met alle betrokken partijen wordt opgewerkt.

### 5.7.5. Afstemmen samengevat

Samenvattend blijkt dat het begrip afstemmen vooral wordt ervaren als onderdeel van het gezamenlijk analyseren van de problematiek en het formuleren van oplossingen. In die zin is het een onderdeel van de integrale aanpak in de beleidsfase. Daarnaast werd het begrip afstemmen vooral besproken in termen van overleg tussen partijen. Daarbij doelen de woningcorporaties vooral op gebruik van bestaande overlegstructuren met wijkpartijen. Deze overleggen worden gebruikt voor het toetsen van de te ontwikkelen wijkvisies. Hiermee worden beelden, verwachtingen en doelstellingen van betrokken partijen op elkaar afgestemd. Het blijkt dat de beleidsfase en uitvoeringsfase beide worden gebruikt voor de ontwikkeling van de wijkvisies. In praktijk zijn deze fases niet te scheiden, maar lopen juist door elkaar heen.

Een belangrijk aspect bij het afstemmen is het interne draagvlak. Geïnterviewden geven aan dat vooral het afstemmen binnen de interne organisatie een lastig vraagstuk is. Een integrale gebiedsgerichte aanpak die er op gericht is om samen met partners de complexe problematiek in de wijk aan te pakken vraagt om draagvlak bij, afstemming met en inzet van de interne organisatie. De in paragraaf 4.3 genoemde aandachtspunten van een integrale aanpak blijken ook hier een rol te spelen. Dit geldt vooral voor de neiging van organisaties om bij een integrale aanpak alles op een hoger echelon aan elkaar te willen knopen. Dit leidt tot minder slagvaardigheid in de uitvoering. Daarnaast vraagt een integrale aanpak ook om het goed informeren van diverse collega's. Dit vraagt om extra coördinatie en informatie uitwisseling wat gepaard gaat met toenemende kosten.

Bij de afstemming met partners wordt gebruik gemaakt van een vorm van procesmanagement. Enerzijds maken de geïnterviewden veelvuldig en doelbewust gebruik van de reeds bestaande structuren als regulier overleggen met andere partijen in de wijk. Anderzijds erkennen partijen ook in toenemende mate de onderlinge afhankelijkheid en benutten zij deze bij het werken aan de problemen in de wijk.

## 6. Conclusie en aanbevelingen

### 6.1. Beantwoording onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag luidt: *hoe geven woningcorporaties die actief zijn in een complexe gebiedsontwikkeling in de fase van de beleidsvorming vorm aan het met belanghebbenden opstellen van een integrale aanpak voor de wijk?*

Het verkennend onderzoek laat zien dat de woningcorporaties met hun manier van werken invulling geven aan verschillende onderdelen van een integrale aanpak. Op het inhoudelijke vlak richten de woningcorporaties hun aandacht op alle drie de dragers van een integrale aanpak, te weten de fysieke, sociale en economische pijler. Wel is duidelijk dat de aandacht primair uit gaat naar de fysieke pijler. Deze pijler heeft veel raakvlakken met het werk van de woningcorporaties. Voorbeelden zijn het vergroten van de diversiteit aan woningen en het verbeteren van de kwaliteit van het onderhoud. Daarna richt de inzet van de woningcorporaties zich op de sociale pijler. De maatregelen hier richten zich vooral op de leefomgeving en in mindere mate op individuen. De economische pijler krijgt de minste aandacht. Dit is nog een relatief onbekend terrein voor de woningcorporaties. Wel lijkt deze pijler in snel tempo aan belangrijkheid te winnen.

Bij de proceskant van het integraal werken valt op dat op het onderdeel *samenwerken* de woningcorporaties de meeste belanghebbenden in de wijk betrekken bij het opstellen van de wijkvisie. Bij het verzamelen van informatie maakt de woningcorporatie vaak een voorselectie en bespreekt deze met de belanghebbende partijen in de wijk. Het gaat dan vooral om de huurders, overige wijkbewoners, ondernemers, (deel)gemeente, politie en andere instellingen. Nadien volgt meestal een verdiepingslag in de analyse van de gegevens. Dit gebeurt meestal maar met een beperkt aantal partijen. Meestal zijn dit de professionals werkzaam bij in de wijk actieve instellingen. Ook het opstellen van eventuele maatregelen gebeurt doorgaans met een beperkt aantal partijen.

Uit het onderzoek komt ook naar voren dat de woningcorporaties hun plannen actief *afstemmen* met andere partijen in de wijk. Hiervoor benutten zij vooral de structuur van de reguliere overleggen die zij met andere partijen voeren. Daarnaast maken zij ook gebruik van bestaande instrumenten. In dit geval gaat het in Rotterdam om de integrale wijkactieplannen die de deelgemeente opstelt.

Een andere vorm van afstemmen is het gebiedsgericht werken. De woningcorporaties, de één meer dan de ander, richten hun organisatie zoveel mogelijk in om gebiedsgericht te werken. Om snel en adequaat in te grijpen bij lokale problemen is het van belang om de problematiek te kunnen overzien, te begrijpen en weten wie je nodig hebt om het vraagstuk samen op te lossen. Kennen en gekend worden lijkt daarbij het adagium.

De achilleshiel van het gebiedsgericht werken lijkt het draagvlak binnen de eigen organisatie te zijn. Enerzijds omdat de besluitvorming binnen de samenwerkende organisaties vaak een dynamiek kent die maar ten dele rekening houdt (kan houden) met de gezamenlijke aanpak op wijkniveau. Anderzijds omdat in lang niet alle gevallen de organisatie als geheel is ingericht en toegerust om de uitvoerende medewerkers in het gebied te ondersteunen. Het ontbreken van een goede verbinding tussen de frontlinie en de moederorganisatie maakt de aanpak kwetsbaar.

De eerste bevindingen zijn hoopvol. Om de complexe problematiek in de achterstandswijken op te lossen is een integrale benadering onontbeerlijk. Algemeen wordt erkend dat een dergelijke aanpak lastig is. Uit het onderzoek blijkt dat de woningcorporaties in elk geval een poging doen om de problematiek in de wijk op een integrale wijze te benaderen en op te lossen.

## 6.2. Overige conclusies en aanbevelingen

Uit het onderzoek komt een aantal onderwerpen naar voren dat het waard is om verder uit te diepen. Daarmee ontstaat meer inzicht in het effectief opereren van woningcorporaties in een complexe gebiedsontwikkeling.

*Inhoud en proces: nader onderzoek naar effect van samenhang in maatregelen.*

Het eerste onderwerp is inzicht in de samenhang tussen de te nemen maatregelen en de effecten daarvan. Eerder is het '1+1 = 3' effect genoemd dat verondersteld wordt op te treden als maatregelen op de drie pijlers met elkaar in samenhang worden gebracht. Dit is geen onderdeel van dit onderzoek geweest. De vier woningcorporaties nemen wel op alle drie de pijlers maatregelen. Vooral op het terrein van fysieke maatregelen gaat het ook om zeer substantiële bedragen. Meer inzicht in de effecten van combinaties van verschillende type maatregelen helpt de woningcorporaties en andere partijen in de wijk met het maken van de juiste keuzes.

*Proces en organisatie: sturing en structuur in een complexe omgeving*

De gewenste integrale aanpak van de problematiek in de wijken vraagt om nieuwe organisatievormen op gebiedsniveau. De woningcorporaties in het onderzoek zijn zoekende naar een vorm van gebiedsgericht werken. Een belangrijke reden hiervoor is de behoefte om snel en adequaat in te kunnen spelen op de problematiek in de wijk. Belangrijke aspecten van dit gebiedsgericht werken zijn het samenwerken aan een gemeenschappelijk doel, benodigd mandaat in de uitvoering en de wijze van besluitvorming. Eén van de risico's die geïnterviewden ervaren is de afstand tussen het werk in de frontlinie en de moederorganisatie. Zo vindt de daadwerkelijke besluitvorming veelal nog in de moederorganisatie plaats. Dit gaat vaak ten koste van de nodige slagvaardigheid in de wijken.

Om meer sturing te kunnen geven aan de samenwerking en besluitvorming hanteren partijen vormen van procesmanagement. Dit gaat vooral om de meer 'harde kant' van het procesmanagement, de procesarchitectuur. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van bestaande overlegstructuren. Of het voor de wijkaanpak inrichten van nieuwe structuren als stuur- en werkgroepen. Minder nadrukkelijk, maar wel aanwezig is de meer 'zachte kant' van procesmanagement. Hier gaat het om onderwerpen die minder voorspelbaar zijn maar wel een belangrijke rol spelen. Bijvoorbeeld het verkrijgen van draagvlak, het managen van verwachtingen of zoeken naar belangen van betrokkenen. Onderzoek naar de rol van procesmanagement in het gebiedsgericht werken, in het bijzonder op de besluitvorming, zal het inzicht vergroten in de manier waarop partijen effectief kunnen sturen in een complexe omgeving.

Ook de structuur van de organisatie heeft effect op de slagvaardigheid. De achterstandswijken met hun turbulente ontwikkelingen vormen een dynamische werkomgeving. Snel en adequaat kunnen reageren vraagt om voldoende mandaat en speelruimte bij uitvoerende medewerkers om de problemen waar zij tijdens het werk tegenaan lopen, op te kunnen lossen. Binnen de organisatiekunde heeft de socio-technische ontwerpbenadering zich gericht op het vinden van oplossingen voor dit

vraagstuk. De kern van deze ontwerpbenadering is een organisatie zo vorm te geven dat deze adequaat kan inspelen op veranderende omgevingseisen en daarbij effectief en efficiënt kan blijven opereren. De oplossing bestaat voornamelijk in het versterken van de kwaliteit en vergroten van de flexibiliteit van de medewerkers in de frontlinie van de organisatie. Bijvoorbeeld door het delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Maar ook het verbreden van functies en het groeperen van taken. Dit om zoveel mogelijk de scheiding tussen denken en doen te doorbreken die zo kenmerkend is voor de meer klassieke organisaties. Onderzoek naar de bijdrage uit de socio-technische ontwerpbenadering van organisaties voor het gebiedsgericht werken kan veel waardevolle informatie opleveren om te komen tot een organisatievorm op gebiedsniveau die een integrale wijkaanpak optimaal ondersteunt.

#### *Organisatie en samenleving: heeft de corporatie als gebiedsontwikkelaar toekomst?*

De parallellen in het proces van stedelijke vernieuwing en de ontwikkelingen die woningcorporaties doormaken wijzen op een samenhang tussen beiden. Het accent binnen de stedelijke vernieuwing is in de afgelopen decennia verschoven van een fysieke naar een integrale aanpak waarbij de buurtbewoner centraal is komen te staan. In de meeste gevallen is deze bewoner een huurder van een woningcorporatie. De vraag is welke rol de woningcorporatie in de toekomst zal spelen. De onzekerheid rond het corporatiebestel is de laatste jaren toegenomen. De discussie waar het met de corporaties in Nederland naar toe moet, lopen uit een van verdere verzelfstandiging als vastgoedbedrijven tot het uitvoeren van de sociale taak binnen strikte publieke kaders (Fleurke e.a. 2009).

De samenleving heeft een aantal maatschappelijk vraagstukken die zij opgelost wilt zien. Bijvoorbeeld de revitalisering van de achterstandswijken en het huisvesten van de doelgroep. De woningcorporaties zijn een vehikel om deze problemen aan te pakken. Dit geeft een kader voor de gewenste rol van woningcorporaties, maar ook voor de verwachtingen van de samenleving ten aanzien van de woningcorporaties. De discussie zou dan ook moeten zijn of de woningcorporatie een geëigend instrument is om deze publieke belangen voldoende te kunnen borgen.

In de rol van integrale gebiedsontwikkelaar kan de grootstedelijke woningcorporatie een bijdrage leveren aan het revitaliseren van de achterstandswijken. Zij zijn doorgaans lokaal stevig verankerd, beschikken over kennis van de buurt, zijn bekend met de wijkbewoners, hebben veelal een dominante vastgoedpositie en acteren in het netwerk van wijkpartners. Dit zijn belangrijke voorwaarden om een wijk in breedste zin van het woord te ontwikkelen. Zonder daarbij overigens de verantwoordelijkheden van andere partijen over te nemen.

Echter, een belangrijke vraag die boven de markt blijft hangen is de zogenaamde legitimitetsvraag: van wie is de woningcorporatie en hoofdzakelijk van wie is het vermogen van de woningcorporatie? Zolang hier geen bevredigend antwoord op is gevonden, belemmert dit de rol die woningcorporaties moeten, kunnen en willen spelen als integrale gebiedsontwikkelaar.



## Literatuur:

Aedes Bedrijfstak informatie 2007. Hilversum.

Bobbe, L., L. Reimerink (2006). Empowerment in de volkshuisvesting. Brandstof voor bewoners. Rotterdam SEV

Bortel, G.van V. Gruis, D. Mullins, N. Nieboer (2008). Verre vriend of goede buur? De maatschappelijke verankering van woningcorporaties is in de buurt. SEV-Essay Reeks Corporaties, eigenaardig volwaardig Nr 4, 2008

Bruijn, H. de, E. E. ten Heuvelhof, R. in 't Veld. (2002) Procesmanagement, over procesontwerp en besluitvorming. Schoonhoven: Academic Services

Duivendak, J.W. (2004) Dossier Sociaal-fysieke wijkaanpak. KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing

Eijbergen, R. van (2002) De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties. Utrecht: Lemma BV

Fijnaut, C.J.C.F. , E.R. Muller, U. Rosenthal (1999) Politie: studies over haar werking en organisatie. Alphen a/d Rijn: Samson.

Fleurke, F. J. van der Schaar, F. van Wijk (2009) Ontwikkelingspaden voor woningcorporaties. Amsterdam: RIGO

Gruis, V. (2005) Bedrijfstijlen woningcorporaties. Building Business (7) Amsterdam.

Huffstadt M., M. Kiers, B. Boonstra (2007). Schakelen door de schalen. Een aanzet tot programmasturing door de schaalniveaus heen. N13, KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing.

Kleinhans, R., L. Veldboer & J.W. Duyvendak (2000) Integratie door differentiatie? Een onderzoek naar de sociale effecten van gemengd bouwen. VROM Den Haag.

Marlet, G.A, J. Poort, C. van Woerkens (2009), De Baat op straat. Utrecht: Stichting Atlas voor gemeenten.

Soeterbroek, F.G.J., (2002) De worsteling met I-Governance. Amsterdam IPP.

Teisman, G.R. (2005) Publiek management op de grens van chaos en orde. Den Haag Sdu Uitgevers

Tops, P. (2001) Ruimte voor de quarterback. Integraliteit als plaag en uitdaging'. Vitale stad jrg 4, september 2001 Amersfoort.

Verlaat, J. van 't (2005) Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen. MCD.

Wittebrood e.a. (2007). Aandacht voor de wijk: effecten van herstructurering op leefbaarheid en veiligheid. Den Haag SCP.

Zeeuw, F. de (2007) De engel uit het marmer. Reflecties op gebiedsontwikkeling. TU Delft.

Meijerink, R (2008) Advies stuurgroep Meijerink: 'Nieuw arrangemente overheid – woningcorporaties' november 2008 Den Haag.

VROM (1997) Nota Stedelijke vernieuwing. Den Haag.

VROM Nota Wonen. Mensen wensen wonen 2000 Den Haag.

VROM Grote Stedenbeleid 1995 Den Haag.

VROM (2002) Brief van minister Kamp VROM aan de Tweede kamer. Voortgang van de stedelijke vernieuwing en de aanpak van vijftig wijken. Den Haag oktober 2002.

VROM-raad. Advies Haasten en onthaasten in de stedelijke herstructurering. Den Haag 2002.

VROM-raad. Advies 054. Stad en stijging. Den Haag 2006.

WRR. Vertrouwen in de buurt. Den Haag 2005.

Sociale index Rotterdam 2008. Programmastaf Sociaal gemeente Rotterdam 2008.

Veiligheidsindex 2008: meting van veiligheid in Rotterdam. Directie Veiligheid gemeente Rotterdam 2008.

### **Websites:**

[www.aedesnet.nl](http://www.aedesnet.nl)

[www.cfv.nl](http://www.cfv.nl)

[www.comwonen.nl](http://www.comwonen.nl)

[www.kei-kenniscentrum.nl](http://www.kei-kenniscentrum.nl)

[www.nl.wikipedia.org](http://www.nl.wikipedia.org)

[www.pws-rotterdam.nl](http://www.pws-rotterdam.nl)

[www.sev.nl](http://www.sev.nl)

[www.vrom.nl](http://www.vrom.nl)

[www.woonbron.nl](http://www.woonbron.nl)

[www.woonstad.nl](http://www.woonstad.nl)

[www.quintis.nl](http://www.quintis.nl)

### **Overige bronnen:**

Afsprakenkader Aedes – Rijksoverheid 2007 VROM

Brief voorstellen corporatiesector 12 juni 2009 VROM

CFV Sectorbeeld realisaties woningcorporaties 2008

Sociale index Rotterdam 2008. Programmastaf Sociaal gemeente Rotterdam 2008

Veiligheidsindex 2008: meting van veiligheid in Rotterdam. Directie Veiligheid gemeente Rotterdam 2008

VROM Wohv mg2009\_02 ministerie VROM

## Bijlagen:

### Bijlage 1: Afsprakenkader Aedes-Rijksoverheid (bron: Aedes, oktober 2007)

	Categorie 1: Verantwoordelijkheid corporatie	Categorie 2: Verantwoordelijkheid niet formeel belegd, heeft lokale invulling	Categorie 3: Verantwoordelijkheid gemeente
Beleidsthema's			
Wonen	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Gedifferentieerd woningaanbod met voldoende betaalbare woningen</li> <li>o Woningen en woonruimte voor bijzondere doelgroepen</li> <li>o Wonen en zorg</li> <li>o Goed onderhoud van de eigen woningen en stimulering zelfwerkzaamheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Extra kwaliteit in de woonomgeving</li> <li>o Kleinschalige wijkvoorzieningen (winkelstrips, gezondheidscentra, e.d.)</li> <li>o Starters- en verbeteringsleningen</li> <li>o Schuldpreventie</li> <li>o Woonloketten, woonmaatschappelijk werk, deelnemen in gemeenschappelijke 'achter de voordeur'-trajecten</li> <li>o VvE-beheer en services voor eigenaars-bewoners</li> <li>o Aanpak onderhoud particuliere voorraad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Wijkontwikkelingsvisie</li> <li>o Wijkinfrastructuur</li> <li>o Inrichting en onderhoud openbare ruimte</li> <li>o Schuldhulpverlening</li> </ul>
Veiligheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Veilige woningen en wooncomplexen</li> <li>o Tegengaan van woonoverlast</li> <li>o Huismeesters, complexbeheerders</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Investeren in en beheren van bijvoorbeeld een veiligheidshuis</li> <li>o Buurtconciërges</li> <li>o Ondersteunen vormen van wijk/buurttoezicht door bewoners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Openbare ruimte</li> <li>o Openbare orde en veiligheid</li> <li>o Verkeersveiligheid</li> </ul>
Leren en opgroei	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Woonmaatschappelijk werk</li> <li>o Signaleringsfunctie van medewerkers in de eerste lijn</li> <li>o Creëren van leerwerk-plekken en stageplekken binnen eigen corporatie of bij gecontracteerde bedrijven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Investeren, beheren en/of exploiteren van maatschappelijk vastgoed voor leren, opgroeien, sport, cultuur en welzijn, zoals brede scholen, filialen van mbo-scholen, leerwerkateliers, 'kultuurhuser', buurtcentra, Centra voor Jeugd en Gezin, sportfaciliteiten, voor- en naschoolse opvang, etc.</li> <li>o Jeugdfoyers e.d.</li> <li>o Bijdragen aan opleidingen op terrein bouw, installatie, beheer etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Onderwijshuisvesting</li> <li>o Preventief jeugdbeleid en jeugdwerk</li> <li>o Openbare en jeugdgezondheidszorg</li> <li>o Op preventie gerichte ondersteuning van jeugdigen met problemen met opgroeien en van ouders met problemen met opvoeden (WMO)</li> </ul>
Werken	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Beschikbaar stellen van werkplekken binnen eigen corporatie of bij gecontracteerde bedrijven voor werkzoekende wijkbewoners</li> <li>o Verhuur winkel- en bedrijfspanden onder woningen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Investeren in kleinschalige bedrijfsruimten</li> <li>o Inzetten bedrijfsruimten van corporaties ten behoeve van startend ondernemerschap</li> <li>o Extra inzet op activering van bepaalde doelgroepen/ondernemers</li> <li>o Transformatie verouderde winkelstrips en panden tot passende (economische) functies</li> <li>o Bevorderen werkgelegenheid in de wijk (via gecontracteerde bedrijven of zelf)</li> <li>o Bijdragen aan straatmanagers-/beheerders rond winkels en bedrijven/bedrijfsverzamelgebouwen en advies startende ondernemers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Re-integratie en bijstand</li> <li>o Vestigingsklimaat</li> <li>o Openbare ruimte rond winkels en bedrijven</li> </ul>
Integratie en sociale samenhang	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Werken aan vitale buurten en wijken in kernen, dorpen en steden waar mensen graag wonen en leven en zich kunnen ontwikkelen en ontplooiën</li> <li>o De toegelaten instelling draagt bij aan de leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar woongelegenheden gevestigd zijn</li> <li>o Bewonersparticipatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Investeren in en beheren van maatschappelijk onroerend goed met specifieke functie voor inburgering en integratie</li> <li>o Zorg dragen voor participatiebanen</li> <li>o Extra inzet in betrekken allochtone burgers bij wijkaanpak</li> <li>o Buurtbemiddelingsprojecten</li> <li>o Bewonersbudgetten/ondersteunen bewonersinitiatieven (bijvoorbeeld Kan wel!)</li> <li>o Ondersteunen 'Duizend en één kracht' in de wijk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Integratie van oud- en nieuwkomers</li> <li>o Bevorderen van de sociale samenhang in en leefbaarheid van dorpen, wijken en buurten (WMO)</li> <li>o Burgerparticipatie</li> </ul>

## Bijlage 2: Expertinterview integrale gebiedsontwikkeling

Een eerste verkenning van de werkwijze van woningcorporaties bij een integrale wijkaanpak bestond uit een interview met de procesmanager integrale gebiedsontwikkeling in de WWI wijk Oude Noorden in Rotterdam. Voor een korte typering van de deze wijk zie paragraaf 5.4. De procesmanager is aangesteld door vijf partijen. Dit zijn de gemeente Rotterdam, de deelgemeente Noord en de woningcorporaties PWS, Woonstad en Com-wonen. De opdracht van de procesmanager is het opstellen van een uitvoeringsplan waarmee de integrale gebiedsontwikkeling van de wijk het Oude Noorden ter hand kan worden genomen.

In het interview is het model van integraal werken (zie paragraaf 4.2) besproken vanuit het perspectief van de woningcorporatie. De vraag die hierbij centraal stond was: hanteren woningcorporaties vanuit hun taak en rol als maatschappelijke organisatie en hun positie in de wijk een integrale werkwijze?

De geïnterviewde herkent het onderscheid in inhoudelijke elementen en de proceselementen. Voor wat betreft de inhoudelijke elementen ligt het accent voor de woningcorporaties primair op het fysieke vlak. Vanuit hun rol als verhuurder van het vastgoed hebben woningcorporaties ook een taak op het sociale vlak. De toegevoegde waarde hier is de kennis van de wensen en behoeftes van bewoners. Daarnaast hebben de woningcorporaties ingangen bij de bewoners. Soms via de formele overlegstructuren als huurderparticipatie, maar ook via veel informele contacten. De economische kant is voor de woningcorporaties nog het minst ontgonnen gebied. Wel is de aandacht en inzet op dit terrein door woningcorporaties de laatste jaren in hoog tempo aan het toenemen. In het Oude Noorden spelen de woningcorporaties zelfs een nadrukkelijke rol op dit terrein doordat zij eigenaar zijn van redelijk wat winkels en bedrijfspanden en in het kader van de opwaarderen van de wijk hier ook nadrukkelijk in investeren.

Ten aanzien van proces onderdeel van integraal werken worden de vier elementen van samenwerken, afstemmen, samenhang en gemeenschappelijkheid herkend. Wat betreft de geïnterviewde ligt de nadruk op gemeenschappelijkheid. Samenwerken, samenhang en afstemmen zijn in zijn visie hiervan afgeleid. Het begrip gemeenschappelijkheid is van een andere orde dan de begrippen afstemmen, samenwerken en samenhang. Gemeenschappelijkheid heeft een bepaalde gevoelswaarde. Je voelt je verbonden met het vraagstuk of het probleem en dit zorgt voor draagvlak om hier iets aan te willen veranderen. Hiermee is gemeenschappelijkheid de basis voor draagvlak en daarmee de belangrijkste drager voor een integrale werkwijze. Samenwerken en afstemmen zijn vooral instrumenteel van aard. Zij geven aan hoe zaken moeten worden aangepakt. En samenhang tenslotte is meer een uitkomst van afstemmen en samenwerken.

### *Overige noemenswaardige zaken*

In het interview zijn diverse zaken naar voren gekomen die van invloed zijn op een integrale wijkaanpak. Een aantal onderwerpen die later ook ter sprake kwamen in de interviews met de woningcorporaties, worden hier belicht.

### Gebiedsgericht werken

Gezien het veelal complexe karakter van de problemen is samenwerking tussen de betrokken partijen in het gebied met elk hun expertise en verantwoordelijkheid noodzakelijk. Om goed in te kunnen spelen om de veelal complexe en veranderende problemen op wijkniveau is het van belang om de (geformaliseerde) interne organisatie van de woningcorporatie af te stemmen op de (meer vluchtige) en dynamische externe organisatie van samenwerkende partijen in de wijk. Hier worstelen zowel de woningcorporaties als de gemeente mee.

### Intern draagvlak

Draagvlak bij de uitvoerende medewerkers voor de wijkvisie is van essentieel belang voor het succes ervan. Zorg ervoor dat degene die bij de uitvoering betrokken zijn de wijkvisie kennen en weten wat van hen verwacht wordt bij de uitvoering van de wijkvisie.

#### De Gordiaanse knoop

De grote valkuil van een integrale aanpak is dat alles met alles verbonden wordt en er een kluwen van problemen en oplossingen ontstaat. Hiermee raakt het zicht op de echte problemen en oplossingen zoek. Ook neemt het risico van diffuse verantwoordelijk toe met als gevolg dat niemand zich meer verantwoordelijk voelt er dus niets meer gebeurt. Dit probleem is te ondervangen door periodiek gezamenlijk vast te stellen wat de belangrijkste items zijn en ook echt keuzes te maken. Spreek gezamenlijk af wat de te volgen route is. Tenslotte is het nodig om elkaar regelmatig aanspreken of de goede route nog gelopen wordt (plan-do-check-act).

#### Processturing is hard en zacht

Bij sturen op integrale gebiedsontwikkeling lopen twee dimensies continue door elkaar, namelijk structuur en proces. Op beide borden moet je kunnen schaken. Ten aanzien van structuur is het van belang om een heldere koers en organisatie van het proces te hebben. Weten welke structuren (overleggen, besluitvormingstrajecten etc etc) bestaan en hoe deze te gebruiken. De procesmatige kant in de sturing van de gebiedsontwikkeling is vooral gericht op het verkrijgen van draagvlak. Hier zijn de interventies vooral gericht op de acceptatie van plannen en ideeën. Het gaat om het herkennen van patronen en gebruik maken van bewegingen, initiatieven uit de wijk, het leggen van verbindingen tussen verschillende activiteit van partijen, deze ondersteunen en aan als dit je eigen programmaliijn helpt deze hieraan toevoegen.

Samenvattend blijkt dat het interview met de ervaringsdeskundige een bevestiging oplevert van het theoretisch onderscheid tussen een inhoudelijke kant en een proceskant bij integraal werken. Bij de inhoudelijke kant wordt de fysieke component als meest belangrijke bestempeld. Dit vooral vanuit de rol en taak die de woningcorporatie heeft. Bij de proceselementen wordt het element gemeenschappelijkheid als drager van een integrale werkwijze beschouwd.

Mede op basis van het interview is de onderzoeksopzet bijgesteld. De focus is gelegd op de procesonderdelen samenwerking en afstemmen. De onderdelen samenwerken en afstemmen zijn beter te operationaliseren dan de termen gemeenschappelijkheid en samenhang. Informatie op deze onderdelen helpt in de beantwoording van de vraag hoe woningcorporaties vorm geven aan het opzetten van een integrale wijkaanpak.

## Bijlage 3: inhoudelijk instrument

### Maatregelen sociaal

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Meedoen (Sociale index R'dam)</b>						
Werk (% werkloosheid)						
Sociale contacten						
Sociale en culturele activiteiten						
Sociale inzet						
Schoolverzuim						
Integratie						
Participatie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Leefomgeving (Sociale index R'dam)</b>						
Vervuiling						
Overlast						
Adequate voorzieningen						
Passende huisvesting						
Ontbreken van discriminatie						
Verloedering						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Capaciteiten (Sociale index R'dam)</b>						
Voldoende taalbeheersing						
Voldoende inkomen						
Goede gezondheid						
Voldoende opleiding						
Emancipatie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Sociale binding (Sociale index R'dam)</b>						
Ervaren binding						
Mutaties						
Bejegening						
Eenzaamheid						
Gebrek sociale cohesie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Veiligheid (veiligheidsindex R'dam)</b>						
Diefstal						
Inbraak						
Geweld						
Drugsoverlast						
Vandalisme						
Schoon en heel						
Verkeer						
Overig overlast (verkeer)						

## Analyse fysiek

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Woningen</b>						
Verhuurbaarheid woningen						
Verkoopbaarheid woningen						
Onderhoudstatus woningen						
Levensduur woningen						
Diversiteit woningtype						
Diversiteit huur/koop						
Diversiteit prijsklasse						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Overige VHE's (bedrijfsruimte etc)</b>						
Verhuurbaarheid vhe's						
Verkoopbaarheid vhe's						
Onderhoudstatus vhe's						
Levensduur vhe's						
Diversiteit vhe's						
Diversiteit huur/koop						
Diversiteit prijsklasse						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare voorzieningen</b>						
Kwaliteit onderhoudstaat openbare voorzieningen						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare ruimte/infra</b>						
Kwaliteit van openbare ruimte/infrastructuur						
Kwaliteit onderhoudstaat van straat						
Kwaliteit inrichting						
Kwaliteit meubilair						
Kwaliteit voorzieningen						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare ruimte/groen</b>						
Aanwezigheid openbaar groen						
Kwaliteit van openbaar groen						
Kwaliteit onderhoudstaat van openbaar groen						
Kwaliteit inrichting						
Kwaliteit voorzieningen						



**Analyse economisch**

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Werkgelegenheid						
Arbeidspotentieel						
Inkomenspositie bewoners						
Aanwezigheid winkels/detailhandel						
Diversiteit winkelaanbod						
Leegstand winkelruimten						
Concurrentie winkelgebieden buiten de wijk						
Aanwezigheid kantoren						
Diversiteit kantooraanbod						
Leegstand kantoorruimten						
Concurrentie kantoorlocaties buiten de wijk						
Aanwezigheid bedrijven						
Diversiteit bedrijven						
Leegstand bedrijfsruimten						
Concurrentie bedrijventerreinen buiten de wijk						
Aanwezigheid overige economische activiteiten						
Diversiteit overige economische activiteiten						

## Bijlage 4: Uitwerkingen inhoudelijke analyses

Inhoudelijke scan woonvisie Oude Noorden PWS

### Maatregelen sociaal

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Meedoen (Sociale index R'dam)</b>						
Werk (% werkloosheid)						
Sociale contacten						
Sociale en culturele activiteiten						
Sociale inzet						
Schoolverzuim						
Integratie						
Participatie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Leefomgeving (Sociale index R'dam)</b>						
Vervuiling						
Overlast						
Adequate voorzieningen						
Passende huisvesting						
Ontbreken van discriminatie						
Verloedering						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Capaciteiten (Sociale index R'dam)</b>						
Voldoende taalbeheersing						
Voldoende inkomen						
Goede gezondheid						
Voldoende opleiding						
Emancipatie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Sociale binding (Sociale index R'dam)</b>						
Ervaren binding						
Mutaties						
Bejegening						
Eenzaamheid						
Gebrek sociale cohesie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Veiligheid (veiligheidsindex R'dam)</b>						
Diefstal						
Inbraak						
Geweld						
Drugsoverlast						
Vandalisme						
Schoon en heel						
Verkeer						
Overig overlast <sup>27</sup>						

<sup>27</sup> PWS noemt woonfraude ( illegale onderhuur) als overlastprobleem

## Analyse fysiek

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Woningen</b>						
Verhuurbaarheid woningen						
Verkoopbaarheid woningen						
Onderhoudstatus woningen						
Levensduur woningen						
Diversiteit woningtype						
Diversiteit huur/koop						
Diversiteit prijsklasse						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Overige VHE's (bedrijfsruimte etc)</b>						
Verhuurbaarheid vhe's						
Verkoopbaarheid vhe's						
Onderhoudstatus vhe's						
Levensduur vhe's						
Diversiteit vhe's						
Diversiteit huur/koop						
Diversiteit prijsklasse						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare voorzieningen</b>						
Kwaliteit onderhoudstaat openbare voorzieningen						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare ruimte/infra</b>						
Kwaliteit van openbare ruimte/infrastructuur						
Kwaliteit onderhoudstaat van straat						
Kwaliteit inrichting						
Kwaliteit meubilair						
Kwaliteit voorzieningen						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare ruimte/groen</b>						
Aanwezigheid openbaar groen						
Kwaliteit van openbaar groen						
Kwaliteit onderhoudstaat van openbaar groen						
Kwaliteit inrichting						
Kwaliteit voorzieningen <sup>28</sup>						

<sup>28</sup> Met name gebrek aan speelruimte voor jongeren 12-

## Analyse economisch

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Werkgelegenheid						
Arbeidspotentieel						
Inkomenspositie bewoners						
Aanwezigheid winkels/detailhandel						
Diversiteit winkelaanbod						
Leegstand winkelruimten						
Concurrentie winkelgebieden buiten de wijk						
Aanwezigheid kantoren						
Diversiteit kantooraanbod						
Leegstand kantoorruimten						
Concurrentie kantoorlocaties buiten de wijk						
Aanwezigheid bedrijven						
Diversiteit bedrijven						
Leegstand bedrijfsruimten						
Concurrentie bedrijventerreinen buiten de wijk						
Aanwezigheid overige economische activiteiten						
Diversiteit overige economische activiteiten						

### Maatregelen sociaal

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Meedoen (Sociale index R'dam)</b>						
Werk (% werkloosheid)						
Sociale contacten						
Sociale en culturele activiteiten						
Sociale inzet						
Schoolverzuim						
Integratie						
Participatie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Leefomgeving (Sociale index R'dam)</b>						
Vervuiling						
Overlast						
Adequate voorzieningen						
Passende huisvesting						
Ontbreken van discriminatie						
Verloedering						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Capaciteiten (Sociale index R'dam)</b>						
Voldoende taalbeheersing						
Voldoende inkomen						
Goede gezondheid						
Voldoende opleiding						
Emancipatie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Sociale binding (Sociale index R'dam)</b>						
Ervaren binding						
Mutaties						
Bejegening						
Eenzaamheid						
Gebrek sociale cohesie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Veiligheid (veiligheidsindex R'dam)</b>						
Diefstal						
Inbraak						
Geweld						
Drugsoverlast						
Vandalisme						
Schoon en heel						
Verkeer						
Overig overlast <sup>29</sup>						

<sup>29</sup> Betreft met name jeugdoverlast

## Analyse fysiek

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Woningen</b>						
Verhuurbaarheid woningen						
Verkoopbaarheid woningen						
Onderhoudstatus woningen						
Levensduur woningen						
Diversiteit woningtype						
Diversiteit huur/koop						
Diversiteit prijsklasse						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Overige VHE's (bedrijfsruimte etc)<sup>30</sup></b>						
Verhuurbaarheid vhe's						
Verkoopbaarheid vhe's						
Onderhoudstatus vhe's						
Levensduur vhe's						
Diversiteit vhe's						
Diversiteit huur/koop						
Diversiteit prijsklasse						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare voorzieningen</b>						
Kwaliteit onderhoudstaat openbare voorzieningen						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare ruimte/infra</b>						
Kwaliteit van openbare ruimte/infrastructuur						
Kwaliteit onderhoudstaat van straat						
Kwaliteit inrichting <sup>31</sup>						
Kwaliteit meubilair						
Kwaliteit voorzieningen						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare ruimte/groen</b>						
Aanwezigheid openbaar groen						
Kwaliteit van openbaar groen						
Kwaliteit onderhoudstaat van openbaar groen						
Kwaliteit inrichting						
Kwaliteit voorzieningen						

<sup>30</sup> Merendeel VHE's in Vreewijk zijn woningen.

<sup>31</sup> Betreft vooral de parkeervoorzieningen voor auto's.

## Analyse economisch

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Werkgelegenheid						
Arbeidspotentieel						
Inkomenspositie bewoners						
Aanwezigheid winkels/detailhandel						
Diversiteit winkelaanbod						
Leegstand winkelruimten						
Concurrentie winkelgebieden buiten de wijk						
Aanwezigheid kantoren						
Diversiteit kantooraanbod						
Leegstand kantoorruimten						
Concurrentie kantoorlocaties buiten de wijk						
Aanwezigheid bedrijven						
Diversiteit bedrijven						
Leegstand bedrijfsruimten						
Concurrentie bedrijventerreinen buiten de wijk						
Aanwezigheid overige economische activiteiten						
Diversiteit overige economische activiteiten						

**Maatregelen sociaal**

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Meedoen (Sociale index R'dam)</b>						
Werk (% werkloosheid)						
Sociale contacten						
Sociale en culturele activiteiten						
Sociale inzet						
Schoolverzuim						
Integratie						
Participatie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Leefomgeving (Sociale index R'dam)</b>						
Vervuiling						
Overlast						
Adequate voorzieningen						
Passende huisvesting						
Ontbreken van discriminatie						
Verloedering						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Capaciteiten (Sociale index R'dam)</b>						
Voldoende taalbeheersing						
Voldoende inkomen						
Goede gezondheid						
Voldoende opleiding						
Emancipatie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Sociale binding (Sociale index R'dam)</b>						
Ervaren binding						
Mutaties						
Bejegening						
Eenzaamheid						
Gebrek sociale cohesie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Veiligheid (veiligheidsindex R'dam)</b>						
Diefstal						
Inbraak						
Geweld						
Drugsoverlast						
Vandalisme						
Schoon en heel						
Verkeer						
Overig overlast <sup>32</sup>						

<sup>32</sup> Betreft met name jeugdoverlast en woonfraude



## Analyse fysiek

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Woningen</b>						
Verhuurbaarheid woningen						
Verkoopbaarheid woningen						
Onderhoudstatus woningen						
Levensduur woningen						
Diversiteit woningtype						
Diversiteit huur/koop						
Diversiteit prijsklasse						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Overige VHE's (bedrijfsruimte etc)</b>						
Verhuurbaarheid vhe's						
Verkoopbaarheid vhe's						
Onderhoudstatus vhe's						
Levensduur vhe's						
Diversiteit vhe's						
Diversiteit huur/koop						
Diversiteit prijsklasse						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare voorzieningen</b>						
Kwaliteit onderhoudstaat openbare voorzieningen						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare ruimte/infra</b>						
Kwaliteit van openbare ruimte/infrastructuur <sup>33</sup>						
Kwaliteit onderhoudstaat van straat						
Kwaliteit inrichting						
Kwaliteit meubilair						
Kwaliteit voorzieningen						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare ruimte/groen</b>						
Aanwezigheid openbaar groen						
Kwaliteit van openbaar groen						
Kwaliteit onderhoudstaat van openbaar groen						
Kwaliteit inrichting						
Kwaliteit voorzieningen						

<sup>33</sup> Betreft vooral de bereikbaarheid van het gebied

## Analyse economisch

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Werkgelegenheid						
Arbeidspotentieel						
Inkomenspositie bewoners						
Aanwezigheid winkels/detailhandel						
Diversiteit winkelaanbod						
Leegstand winkelruimten						
Concurrentie winkelgebieden buiten de wijk						
Aanwezigheid kantoren						
Diversiteit kantooraanbod						
Leegstand kantoorruimten						
Concurrentie kantoorlocaties buiten de wijk						
Aanwezigheid bedrijven						
Diversiteit bedrijven						
Leegstand bedrijfsruimten						
Concurrentie bedrijventerreinen buiten de wijk						
Aanwezigheid overige economische activiteiten						
Diversiteit overige economische activiteiten						

**Maatregelen sociaal**

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Meedoen (Sociale index R'dam)</b>						
Werk (% werkloosheid)						
Sociale contacten						
Sociale en culturele activiteiten						
Sociale inzet						
Schoolverzuim						
Integratie						
Participatie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Leefomgeving (Sociale index R'dam)</b>						
Vervuiling						
Overlast						
Adequate voorzieningen						
Passende huisvesting						
Ontbreken van discriminatie						
Verloedering						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Capaciteiten (Sociale index R'dam)</b>						
Voldoende taalbeheersing						
Voldoende inkomen						
Goede gezondheid						
Voldoende opleiding						
Emancipatie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Sociale binding (Sociale index R'dam)</b>						
Ervaren binding						
Mutaties						
Bejegening						
Eenzaamheid						
Gebrek sociale cohesie						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregelen	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Veiligheid (veiligheidsindex R'dam)</b>						
Diefstal						
Inbraak						
Geweld						
Drugsoverlast						
Vandalisme						
Schoon en heel						
Verkeer						
Overig overlast (verkeer) <sup>34</sup>						

<sup>34</sup> In uitvoeringsplan Woonbron kwam ook woonfraude als probleem naar voren.

## Analyse fysiek

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Woningen</b>						
Verhuurbaarheid woningen					x <sup>35</sup>	
Verkoopbaarheid woningen						
Onderhoudstatus woningen						
Levensduur woningen						
Diversiteit woningtype						
Diversiteit huur/koop						
Diversiteit prijsklasse						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Overige VHE's (bedrijfsruimte etc)</b>						
Verhuurbaarheid vhe's						
Verkoopbaarheid vhe's						
Onderhoudstatus vhe's						
Levensduur vhe's						
Diversiteit vhe's						
Diversiteit huur/koop						
Diversiteit prijsklasse						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare voorzieningen</b>						
Kwaliteit onderhoudstaat openbare voorzieningen						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare ruimte/infra</b>						
Kwaliteit van openbare ruimte/infrastructuur						
Kwaliteit onderhoudstaat van straat						
Kwaliteit inrichting						
Kwaliteit meubilair						
Kwaliteit voorzieningen						

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
<b>Openbare ruimte/groen</b>						
Aanwezigheid openbaar groen						
Kwaliteit van openbaar groen						
Kwaliteit onderhoudstaat van openbaar groen						
Kwaliteit inrichting						
Kwaliteit voorzieningen						

<sup>35</sup> Geen direct probleem gesignaleerd. Wel preventief een maatregel getroffen. In dit geval verhuur van woningen buiten aanbod model om.

## Analyse economisch

Onderwerp	Aanwezig in analyse		Knelpunt		Maatregel	
	Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee
Werkgelegenheid						
Arbeidspotentieel						
Inkomenspositie bewoners						
Aanwezigheid winkels/detailhandel						
Diversiteit winkelaanbod						
Leegstand winkelruimten						
Concurrentie winkelgebieden buiten de wijk						
Aanwezigheid kantoren						
Diversiteit kantooraanbod						
Leegstand kantoorruimten						
Concurrentie kantoorlocaties buiten de wijk						
Aanwezigheid bedrijven						
Diversiteit bedrijven						
Leegstand bedrijfsruimten						
Concurrentie bedrijventerreinen buiten de wijk						
Aanwezigheid overige economische activiteiten						
Diversiteit overige economische activiteiten						

## Bijlage 5: uitwerking semi-gestructureerde interviews

PWS	Mark van de Velde
Welke partijen betrokken	Huurdersvertegenwoordiger, overige huurders, wijkbewoners, ondernemers, gemeentelijk ambtelijk, gemeente bestuurlijk, collega corporaties, politie, onderwijs, welzijnswerk.
Wijze waarop partijen betrokken zijn bij analyse van de problematiek	Klankbordgroep, matchen van problemen en oplossingen, bespreking via reguliere overleggen wijkpartners, workshop, actieve dialoog.
Bijzonderheden	Deelnemers relatief hoog opgeleid. Selectief ondernemers en overige wijkbewoners benaderd. PWS heeft vooraf eerst eigen analyse gemaakt. Gemis een huurdersvertegenwoordiging representatief voor de wijk. Naast formele vertegenwoordiging ook selectief actieve huurders benaderd.
Wijze waarop partijen betrokken zijn bij formuleren van oplossingen	Klankbord voorstel met oplossingsrichtingen voorgelegd en getoetst. Aanknopingspunten gevraagd voor oplossingsrichting. Via regulier overleg wijkpartners.
Bijzonderheden	Deelgemeente neemt te weinig regie. Bestuurlijk beperkt reactie/aanvullingen. Samenwerking met deelgemeente en collega corporaties opgezet voor gebiedsontwikkeling. Afspraken over procesmanagement helpen om gemeentelijke diensten aan te haken. Collega corporaties gevraagd een paragraaf voor de visie te schrijven. PWS kiest bewust voor maatregelen waarop zij direct invloed op kunnen uitoefenen, veelal fysiek. Economische pijler onderbelicht, onduidelijk wie hier 'eigenaar' van is en daardoor lastig te verbinden met andere pijlers.
Betrokkenen probleemhouder?	Zie betrokken partijen.
Bijzonderheden	Problemen veelal langer bekend via participatie en reguliere processen (onderhoud, woningmutatie, aanpak overlast). Klankbord ook gebruikt als vaandeldrager voor aanpak.
Wens betrokkenen bekend?	Zie betrokken partijen.
Bijzonderheden	Gemeentelijke kadernotities gebruikt. Veiligheidsindex en sociale index gebruikt. i-WAP lijkt een goed instrument te worden om prioriteiten en aanpak problemen met partijen af te stemmen. Wel zorg dat de omvang van instrument de complexiteit alleen maar doet toenemen en acties uitblijven. Veel aandacht voor rol ondernemers en creatief ondernemerschap voor revitalisering van de wijk.
Overige zaken	In toekomst plannen van betrokken woningcorporaties eerder op elkaar afstemmen. Procesgang en besluitvorming verschillende organisaties lopen niet gelijk. Lastig voor de uitvoering in de wijk waar je allemaal actief bent. Bevoegdheid van alle partners in uitvoering niet altijd helder. Besluitvorming over de uitvoering van maatregelen bij elke organisatie afzonderlijk. Corporaties hebben regie in gebiedsgericht werken naar zich toegetrokken. (Deel)gemeente volgt. Samenwerking corporaties onderling goed. Continue aandacht nodig voor draagvlak bij partners, maar vooral ook intern. Maak gebruik van bestaande netwerken en overleggen. Integrale aanpak in de wijk sluit niet altijd aan bij eigen organisatie. Veel afstemming en uitleg nodig richting eigen organisatie. Kennis van netwerk van partijen in de wijk onontbeerlijk. Korte lijnen helpt om slagvaardig te zijn.

Woonstad	Gerdie Bours en Raymond Franje
Welke partijen betrokken	Huurdersvertegenwoordiging, overige huurders, wijkbewoners, ondernemers, politie, gemeentelijk ambtelijk, gemeente bestuurlijk, collega corporaties, onderwijs, welzijnswerk.
Wijze waarop partijen betrokken zijn bij analyse van de problematiek	Thema gerichte workshop (probleemanalyse, gewenste buurt, kansen), discussie bijeenkomsten, reguliere overleggen huurders en wijkpartners
Bijzonderheden	Huurders niet representatief. Selectief partijen benaderd, ook kopers. Analyse en oplossingen in zelfde bijeenkomst. Corporatie vooraf veel informatief verzameld, echter selectief in aanbidding in workshops. Doel bijeenkomsten was ook uitbreiden van het netwerk van de corporatie. Betrokken vroegen relatief veel aandacht voor fysieke maatregelen, woningen en buitenruimte.
Wijze waarop partijen betrokken zijn bij formuleren van oplossingen	Zie onderdeel analyse. Via reguliere overleggen. Betrokkenen na eerste inventarisatie in twee volgende bijeenkomsten concepten voorgelegd en gevraagd mee te denken over oplossingsrichtingen. Heeft klankbordgroep met professionals (raad der wijzen) die meedenken over de koers van Woonstad.
Bijzonderheden	Samenwerking voor gebiedsontwikkeling opgezet met andere corporaties en (deel)gemeente. Afstemming maatregelen vraagt tijd en aandacht. Transparant zijn over belangen om wijk te verbeteren. Woonstad wil sturen op duidelijkheid over wie verantwoordelijk is voor uitvoering van welke maatregelen.
Betrokkenen probleemhouder?	Zie betrokken partijen.
Bijzonderheden	Aandacht voor draagvlak bij wijkpartners via bestaande overleggen.
Wens betrokkenen bekend?	Gebruik gemaakt van bestaande instrumenten i-wap, veiligheidsindex, sociale index, kadernotities gemeente. Veel informatie bekend via regulier werkprocessen als klachtmeldingen, onderhoud, participatie.
Bijzonderheden	Veel aandacht voor intern draagvlak. Interne verankering is bewust onderdeel van de opdracht aan programmamanager. Op niveau besluitvorming bestaan meerdere overleggen die overlap vertonen. Wens deze te integreren.
Overige zaken	Wijkvisie moet onderlegger worden voor gebiedsafspraken met wijkpartners, in het bijzonder de gemeente. Veel aandacht voor creëren van draagvlak zowel intern als extern. Organisatie (functies) en middelen moeten gericht worden op de aanpak van problemen in de wijk. Gebiedsgericht werken alleen mogelijk als interne organisatie begrijpt wat je doet en waarom je dit doet. Organisatie en uitvoering wordt daarop aangepast, maar vraagt nog hele omslag in denken en werken. Woonstad legt nadruk op strategie van sociale stijging (meedoen en kansen), wil bij maatregelen focus leggen op woongerelateerde zaken en leefomgeving. Wijkvisie is een dynamisch product dat door wijkpartners gedragen moet worden. Uitvoeringsprogramma verdient continue onderhoud, inspelen op kansen.

Comwonen <sup>36</sup>	Paul Ramjiawansingh en Richard Bosman
Welke partijen betrokken	Huurdersvertegenwoordiging, bewonersvereniging, gemeente, politie, welzijn, zorginstellingen
Wijze waarop partijen betrokken zijn bij analyse van de problematiek	Bijeenkomsten met klankbordgroepen, bespreken i-waps en veiligheidsindex.
Bijzonderheden	Huurdersvertegenwoordiging niet representatief voor wijk. Belang van wijkbewoners niet altijd gelijk aan belang huurdersvertegenwoordiging. Doorlooptijd van visietraject duurde meerdere jaren, gaf betrokken gevoel dat zij niet goed aangehaakt waren. Verzamelen, analyseren en oplossingen bedenken gebeurde veelal gelijktijdig.
Wijze waarop partijen betrokken zijn bij formuleren van oplossingen	Bijeenkomsten met klankbordgroepen, reguliere overleggen met wijkpartners, reguliere participatie.
Bijzonderheden	In eerste fase zijn wijkpartijen nauw betrokken, in laatste fase alleen Comwonen en deelgemeente. Dit is ten koste van draagvlak gegaan. Veel politieke druk op het traject. Veel weerstand bij bewonersorganisatie. Negatieve invloed op inhoudelijke problematiek.
Betrokkenen probleemhouder?	Zie betrokken partijen.
Bijzonderheden	Door lange doorlooptijd onduidelijkheid over rollen en bevoegdheden van partijen. Idem voor representativiteit. Maak vooraf duidelijk wie uiteindelijk besluiten neemt en verantwoordelijk is voor uitvoering. Lange doorlooptijd heeft ook de continuïteit in de afstemming met (deel)gemeente en politiek nadelig beïnvloed.
Wens betrokkenen bekend?	Via reguliere overleggen en bijeenkomsten. Via bestaande instrumenten als i-wap. Via bestaande werkprocessen als onderhoud, overlast, woningmutatie.
Bijzonderheden	Bij bewonersvertegenwoordiging veel nadruk op behoud bestaande situatie. Onderwerp herstructurering heeft agenda volledig beheerst. Dit is ten koste gegaan van een integrale analyse van de problematiek. i-Wap te omvangrijk omdat alles met alles wordt verbonden. Maakt aanpak complex en risico op verzanden van projecten. Door externe druk is wijkvisie een algemeen verhaal geworden, nu slag nodig naar uitvoering.
Overige zaken	Intern draagvlak voor en verankering van uitvoering lastig te organiseren, binnen bestaande structuur, functies en instrumenten. Benodigde aanpak van gebiedsgericht werken past (nog) niet op werkwijze van Comwonen en gemeente. Beide werken en denken nog grotendeels vanuit functionele/sectorale structuur. Regie op proces van samenwerken is noodzakelijke voorwaarde voor succes. Samenwerken is niet vrijblijvend, behoefte aan kennis van de wijk en mandaat voor uitvoering is nodig voor slagvaardig optreden. Besluitvorming maatregelen vindt in afzonderlijke organisaties plaats. Participatie en communicatie met betrokkenen, in het bijzonder met bewoners, van groot belang. Vooral bij langdurig traject van belang om 'historie' vast te houden. Aandacht voor rollen, positie en belangen van betrokkenen, deze kunnen gedurende traject van visie-ontwikkelen naar uitvoering veranderen. Probeer dit vooraf te doordenken en te monitoren. Focus op overzichtelijk gebied. Organiseer participatie op lokaalniveau (projectniveau). Let op representativiteit van huurders/bewonersvertegenwoordiging. Geef aandacht aan vernieuwende vormen van participatie. Niet alle wijkbewoners hebben behoefte aan traditionele overlegvorm.

<sup>36</sup> Samenvattend verslag van twee interviews



Woonbron Oud Mathenesse	Antonie Mullié
Welke partijen betrokken	Wijkbewoners, leden VVE, deelgemeente, politie, Stadsmarinier, welzijnsinstellingen.
Wijze waarop partijen betrokken zijn bij analyse van de problematiek	Participerende observatie, rondetafel gesprekken, persoonlijke gesprekken op straat, reguliere overleggen wijkpartners.
Bijzonderheden	Woonbron was bij opzet wijkplan nog geen eigenaar van woningen in de wijk. Bestaande overlegstructuren vooraf bewust niet gebruikt. Doel was eerst zelf indruk op te doen en dit in later overleg te toetsen.
Wijze waarop partijen betrokken zijn bij formuleren van oplossingen	Gebruik bestaande instrumenten i-WAP en Veiligheidsindex, Sociale-index. Vergelijken van bestaande plannen van betrokken partijen.
Bijzonderheden	Bestaande VVE's verantwoordelijk gemaakt voor ontwikkeling van de wijk. Creëren van draagvlak voor rol van Woonbron doelbewuste strategie. Overlap tussen analyse van de problematiek en het formuleren van oplossingen. Liepen meerdere trajecten die zijn samengevoegd. Woonbron trekt regie naar zich toe.
Betrokkenen probleemhouder?	Zie partijen
Bijzonderheden	Richting VVE's heeft Woonbron bewust rol van gelijkwaardig mede-eigenaar gekozen. Dit om iedere partij verantwoordelijk te houden voor ontwikkeling van de wijk.
Wens betrokkenen bekend?	Voorkomen van verder afglijden van de wijk op gebied buitenruimte en veiligheid. Verbeteren van de wijkvoorzieningen en onderhoud van vastgoed.
Bijzonderheden	Veel doorzettingsmacht door inzet van Stadsmarinier en investeringsbudget van Woonbron en gemeente.
Overige zaken	Projectleider Woonbron heeft opdracht integrale aanpak te ontwikkelen. Vraagstuk: hoe schakel gebiedsgericht werken naar eigen organisatie vorm te geven. Bestaande overleggen gestructureerd en waarnodig samengevoegd om efficiency te bereiken. In overleg met partijen afspraken gemaakt over gezamenlijke communicatiestrategie. Aandacht voor invloed van werk van andere op eigen doelstellingen en resultaten. Sta open voor beïnvloeding door wijkpartners. Accepteer kennis en expertise van partners en wees goed bewust van eigen rol en meerwaarde. Gebruik maken van bestaande instrumenten en overleggen. Werk aan intern draagvlak en besluitvorming. Structuur en inrichting organisatie is gebiedsgericht, werkwijze en denkwijze medewerkers volgen. Besluitvorming vindt (nog) intern plaats. Doel is om partijen gezamenlijk doelen en resultaten vast te stellen. Monitoring is daarbij belangrijk onderdeel. Gebiedsgericht werken vraagt om herkennen van lokale problemen en patronen en het inzetten van medewerkers met de juiste kennis en expertise. Dit betekent dat de organisatie een flexibele wijze van werken moet faciliteren.

Woonbron Middelland	Alien ter Haar
Welke partijen betrokken	Huurdersvertegenwoordiging, overige wijkbewoners, welzijnswerk, onderwijs, opbouwwerk, politie, (deel)gemeente
Wijze waarop partijen betrokken zijn bij analyse van de problematiek	Wijkontmoeting (brede participatiebijeenkomst) en wijksociëteit (professionals). Bespreken van sociale index, veiligheidsindex, leefbarometer. Maken van SWOT's
Bijzonderheden	Brede participatiebijeenkomst 4 maal per jaar. Bijeenkomst met professionals (denkkrachtclub) om verdiepingsslag te maken.
Wijze waarop partijen betrokken zijn bij formuleren van oplossingen	Gebruik bestaande instrumenten veiligheidsindex en sociale index. Gezamenlijk prioriteiten stellen van problemen en kiezen voor 5 hoofdoggaven. Matrix gemaakt van opgaven en partijen die hier bijdragen aan kunnen leveren.
Bijzonderheden	Woonbron bereidt analyse voor. Meer aandacht voor fysieke invalshoek dan vooraf was ingeschat. Uitkomsten als input gebruikt voor i-WAP. Analyse en oplossingen lopen door elkaar heen. Verdiepingsslag met beperkte groep professionals. Keuzes voor beperkt aantal hoofdoggaven nodig om aanpak niet te complex te maken. Samen met deelgemeente en andere woningcorporaties is structuur voor WWI aanpak opgezet. Afstemming aanpak en middelen vindt via deze structuur plaats. Veel besluitvorming mbt uitvoeringsmaatregelen blijft interne zaak van betrokken organisaties.
Betrokkenen probleemhouder?	Zie partijen.
Bijzonderheden	Aandacht voor draagvlak bij uitvoering en afstemming met vele netwerken in de wijk. Keuzes voor prioriteiten moeten wel geaccepteerd worden in scala van partijen.
Wens betrokkenen bekend?	Verbeteren scores op de indexen. Via bestaande instrumenten als veiligheidsindex en i-WAP. Via overige reguliere overleggen.
Bijzonderheden	Aandacht voor focus van gebied en prioriteiten stellen voor aanpak problemen leeft breed onder deelnemers. Anders gevaar dat niets van grond komt. Wens om diverse bestaande overlegstructuren (naast WWI overleg ook regulier overleg) samen te voegen om overlap in besluitvorming tegen te gaan.
Overige zaken	Projectleider Woonbron heeft opdracht integrale aanpak te ontwikkelen. Vraagstuk: hoe schakel gebiedsgericht werken naar eigen organisatie vorm te geven. Woonbron heeft regie genomen en probeert gezamenlijk integrale aanpak te ontwikkelen. Corporatie en deelgemeente werken deels gebiedsgericht. Gemeentelijke diensten nog nauwelijks, levert afstemmingsproblemen op. Op niveau projectleiders wordt gebiedsgericht gewerkt, op uitvoeringsniveau nog nauwelijks. Partijen hebben niet altijd voldoende mandaat. Vooral lastig bij onverwachte knelpunten. Dit vraagt dan om extra interne besluitvorming en tijd. Veel bestaande patronen zijn nog hardnekkig en vragen om een proces van lange adem. Wijk en netwerk kennen en zelf gekend worden is belangrijk. Korte lijnen en weten wie in netwerk wat kan bijdragen helpt om slagvaardig te handelen bij problemen.

Bijlage 6:

Geïnterviewden:

Naam	Functie	Organisatie
Louis Overboom	Procesmanager integrale gebiedsontwikkeling Oude Noorden	
Mark van der Velde	Strategische Adviseur	PWS
Gerdie Bours	Programmamanager Woonstad	Woonstad
Raymond Franje	Strategische Adviseur	Woonstad
Richard Bosman	Wijkconsulent	Com·wonen
Paul Ramjiawansingh	Programmamanager	Com·wonen
Antonie Mullié	Projectleider	Woonbron
Aliën ter Haar	Projectleider	Woonbron

## Bijlage 7: Lijst indicatoren WWI wijk

### Lijst indicatoren

#### Thema:

*Sociaal economisch*

Inkomen

Werk

Opleiding

#### *Fysiek*

Kleine woningen

Oude woningen

Goedkope woningen

#### Achterstanden:

*Sociaal/Leefbaarheid?overlast en veiligheid*

Vandalisme muren en gebouwen

Vandalisme telefooncellen, bus- en tramhokjes

Overlast burelen

Overlast omwonen

Onveiligheid

#### *Fysiek*

Tevredenheid woning

Tevredenheid woonomgeving

Verhuisgeneigdheid

#### *Fysieke overlast*

Geluidoverlast

Vervuiling

Verkeer

Verkeersveiligheid