



Gebiedsontwikkeling woningcorporaties in nieuwe tijden

Praktijkonderzoek naar rolopvattingen van gebiedsgerichte corporaties in Oost Nederland

Peter van der Hout (069927)
Afrondende scriptie voor de MCD-opleiding, leergang 9
Lochem, juli 2013

Colofon

Deze scriptie is opgesteld in het kader van de opleiding Master City Developer (MCD)
Erasmus Universiteit Rotterdam, Technische Universiteit Delft en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam

Door de opsteller is deelgenomen aan leergang 9 van deze opleiding.

Auteur: Peter van der Hout
Woningcorporatie Beter Wonen
Klimopstraat 2a
Postbus 327
7600 AH Almelo
petervanderhout@beterwonen.nl
www.beterwonen.nl
studentnummer: 069927

Begeleider: Prof. dr. ir. V.H. Gruis
TU Delft, faculteit Bouwkunde, afdeling Real Estate & Housing, sectie Housing
Julianalaan 134
2628 BL Delft
v.h.gruis@tudelft.nl
www.bk.tudelft.nl

Tweede lezer: dr. P. Pol
Programmamanager MCD
Stadsontwikkeling Rotterdam

De weergave van de bevindingen vanuit de gehouden praktijkstudies bevat feitelijke informatie die is ontleend aan de betrokken corporaties en heeft de goedkeuring van de aangehaalde corporaties.

*Opgedragen aan mijn vader,
die plotseling overleden is tijdens mijn studieperiode*

*omdat hij ruimte gaf voor opleiding en ontwikkeling
belangstellend mijn prestaties volgde
meedacht over thema's en ontwikkelingen
mij inspireerde om door te gaan*

Voor mijn vader, die mij nu als trouw supporter van afstand zeker volgt

Samenvatting

Achtergrond

De gebiedsontwikkeling ervaart concreet dat sprake is van andere tijden vanwege de economisch veranderde omstandigheden. De vertrouwde aanpak, werkwijze en verbindingen tussen actoren in dat proces staan onder druk. Hierdoor is het tempo in de gebiedsontwikkeling drastisch veranderd in de afgelopen tijd.

Onderzocht wordt hoe de gebiedsontwikkeling weer op gang kan worden gebracht. Daartoe wordt nagedacht over andere wijzen van opereren in de gebiedsontwikkeling. Het gaat daarbij vooral om het nadenken over nieuwe aanpakken en ook het inzetten van andere instrumenten binnen de “gebiedsontwikkeling nieuwe stijl”. In dat kader wordt ook wel de term gebiedsontwikkeling 2.0. gehanteerd.

De corporaties ervaren ook de nieuwe werkelijkheid van de gebiedsontwikkeling en zien hun bijdragen daaraan veranderen. Daarbij hebben zij tevens van doen met beleidsveranderingen in hun sector vanuit de Europese en nationale overheid. Voor de corporatie van de toekomst lijkt een herziene opstelling gewenst om nog partner in het domein van het wonen en gebiedsontwikkeling 2.0. te kunnen zijn.

Vraagstelling

In het kader van de beschreven veranderingen is voor het afstudeertraject de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Welke rolopvattingen van een corporatie zijn mogelijk binnen de context van gebiedsontwikkeling 2.0. en wat betekent dat voor de invulling van de gebiedsgerichte vertegenwoordiging vanuit de corporatie? Welke gevolgen heeft dat dan voor die corporaties voor wat betreft de relevante sturingsonderdelen van de organisatie?

Om tot beantwoording van deze hoofdvraag te komen is op basis van literatuurstudie en deskresearch eerst de beleidscontext van de gebiedsontwikkeling beschreven, evenals die van de corporatiesector. In dit theoretisch kader is in beeld gebracht welke verandering gaande is voor de traditionele gebiedsontwikkeling. Daar werd duidelijk dat deze verandert van karakter en inhoud. De gebiedsontwikkeling 2.0. legt de nadruk niet op de ontwikkeling van het gebied, maar legt de focus juist de op de exploitatie van dat gebied. Ze kent daarbij ook nadrukkelijk een vraaggerichte focus. Ook het gebruikersperspectief van het gebied komt daarbij meer in beeld. Geconstateerd werd dat gebiedsontwikkeling 2.0. kan worden beschouwd als het brengen van een bestaande exploitatie van een gebied via een tijdelijke exploitatie naar een toekomstige exploitatie. Het accent van de gebiedsontwikkelingsopgave verschuift daarmee van transformatie naar aanpassing van het bestaande. Kenmerkend voor gebiedsontwikkeling 2.0. is de schaalverkleining van de opgave en het karakter van de organische groei. De ontwikkeling richt zich op het stimuleren en faciliteren van initiatieven die voortkomen uit het huidige gebruik van het gebied of die (tijdelijke) exploitatie van het gebied mogelijk maakt. Voor het gebied gaat het om waardeontwikkeling op langere termijn gekoppeld aan doorlopende utilitaire waardering van het gebied. Er is daarbij ook duidelijk geworden dat de gebiedsontwikkeling 2.0. om een ander tijdsverloop vraagt, er is sprake van langere doorlooptijd vanwege een meer organische transformatie.

Op het gebied van de wijken wordt het verschijnsel van ontwikkelend beheer zichtbaar. Ontwikkelend beheer richt zich op het combineren van beheersingsingrepen en kleine ontwikkelingsingrepen waardoor een gebied continu aangepast kan worden aan de veranderende behoefte van gebruikers. Ontwikkelend beheer vraagt inzicht in de conditie van het gebied en monitoring op een hanteerbaar schaalniveau in het gebied, alsook het bundelen en delen van informatie over het gebied tussen partijen die bij het (ontwikkelend) beheer van de wijk zijn betrokken.

Voor de corporatiesector is ook een beleidskader opgesteld. Daarin wordt duidelijk dat de corporaties onder een serieuze druk staan. Druk vanuit de nationale overheid over het taakveld van de corporaties en pogingen vanuit de overheid om de financiële middelen van de corporaties af te romen om budgettaire doelstellingen op landsniveau te verwezenlijken. Er is druk vanuit de Europese Commissie vanwege het feit dat deze moeite heeft met een "vrij" maatschappelijk middenveld en een duidelijke scheiding tussen publieke activiteiten en marktactiviteiten nastreeft. Op basis van incidenten in de corporatiesector vindt een parlementair onderzoek plaats naar corporaties. De uitkomsten daarvan zijn nog niet bekend.

De ontwikkelingen op de verschillende schaalniveaus maken duidelijk dat de focus voor de corporaties voor wat betreft hun activiteiten nadrukkelijker zal moeten uitgaan naar de primaire doelgroep. Hierdoor zal een versmalling aan de orde zijn voor wat betreft de vastgoedactiviteiten van corporaties naar het gebied. Er zal daardoor minder voor de andere doelgroepen gebouwd kunnen gaan worden. De investeringsruimte daarvoor is ook al teruggelopen vanwege het verscherpte kader vanuit de overheid voor corporaties en opgelegde heffingen. Hiermee verschuift de focus van de corporatie voor wat betreft haar vastgoed verder door naar die van beheerder. Hiermee ontstaat nog een sterkere verbinding naar het concept van gebiedsontwikkeling 2.0. voor de corporatie.

De politieke discussie over het speelveld van de corporatie zoals die op nationaal niveau wordt gevoerd gaat o.a. ook over de vraag waarin de leefbaarheid nog een aandachtsveld is voor de corporaties. De discussie daarover is nog volop gaande. Gesteld kan worden dat er vanuit literatuuronderzoek voldoende formele basis kan zijn voor corporaties om dergelijke activiteiten uit te voeren. De breedte en diepte ervan lijkt wel aanscherping te kunnen gebruiken vanuit maatschappelijke verwachtingen.

Onderzoeksaanpak

De onderzoeksvraag is beantwoord door middel van een praktijkonderzoek dat bestaat uit een meervoudige casestudie naar de rolopvatting van woningcorporaties met een gebiedsfocus. Hiertoe zijn 6 corporaties in Oost Nederland geanalyseerd. Op basis van gehouden documentstudie en interviews met de bestuurders zijn hun opstellingen vanuit de concrete gebiedsgerichte activiteiten vanwege de Wijkaanpak in beeld genomen. De inzet vanuit de Wijkaanpak is bij het onderzoek gebruikt als indicator voor een gebiedsgerichte corporatie. Met behulp van de monitorrapportage vanuit de Wijkaanpak is ook het wijkproces gevolgd. In het onderzoek is ook verkend welke bijstellingen in beleid en rolopstelling worden verwacht door de bestuurders van de geselecteerde corporaties.

Bij het doen van het onderzoek is gebruik gemaakt van een theoretisch kader. In het theoretisch analysekader is gebruik gemaakt van de theorie van Le Grand over het leveren van maatschappelijke goederen en diensten en het concept van de bedrijfsstijlen van Gruis om inzicht te krijgen in de drijfveren van corporaties voor hun strategische en investeringsbeslissingen. Daarbij is onderscheid gemaakt naar altruïstische en economisch-rationele drijfveren.

Om nader inzicht te krijgen in de rolopvattingen van corporaties bij gebiedsgerichte activiteiten is gebruik gemaakt van het bedrijfskundige 7-S model om aspecten van de ondernemingsbesturing in beeld te brengen. Deze zijn gehanteerd als aspecten van organiseren van een onderneming. Hiermee is geprobeerd concreter uit te lijnen hoe gekozen rolopvattingen geoperationaliseerd kunnen worden. Voor het operationaliseren van de rolopvatting zijn de aspecten rolinvulling, identiteitsaspecten, structuur en participatie per case onderzocht.

Bevindingen vanuit het onderzoek

Op basis van de praktijkstudie is te constateren dat de corporaties in het onderzoek zich laten leiden door zowel altruïstische als economisch-rationele drijfveren bij hun strategische beslissingen. Hierbij kon aansluiting gevonden worden in de praktijk bij de theorie van Le Grand. Voor het aspect van zijn

theorie over de crowding-in en crowding-out effecten wordt maar beperkt aansluiting gevonden in het onderzoek. Ook vanuit het concept van Gruis kon geconstateerd worden dat sprake is van het laten meewegen van het maatschappelijk rendement als aspect voor de opstelling van corporaties in gebieden.

Vanuit deze theoretische inzichten en praktijkanalyse wordt gesteld dat corporaties zich in deze cases laten leiden door beide motieven bij gebiedsgerichte investeringen en strategische beslissingen. Er zijn verschillende rolopvattingen aangetroffen die pasbaar en duurzaam lijken voor gebiedsgerichte corporaties vanuit de context van gebiedsontwikkeling 2.0. Het betreft dan de rolopvatting van Gebiedshoeder, Rentmeester, Vastgoedbeheerder en Regisseur. Deze rolopvattingen zoeken aansluiting bij de focus op de primaire doelgroep, en neigen in het algemeen meer naar een focus op maatschappelijk rendement van corporaties en de opstelling als bestendiger als het gaat om de activiteiten vanuit de corporatie.

Vanuit het gehouden onderzoek lijken de rolopstellingen van Gebiedshoeder, Rentmeester, Vastgoedbeheerder en Regisseur het meest kansrijk. Wanneer deze rollen beschouwd worden naar de gebiedsontwikkeling dan tekent zich af dat de corporaties in Oost Nederland zich minder (gaan) profileren als de ontwikkelaars van gebieden (minder ontwikkeling, mede vanwege afgenomen investeringsruimte, speelveldherijking en demografische ontwikkelingen), maar zich veel nadrukkelijker gaan profileren als gebiedsbeheerder/-hoeder. Zij verschuiven daarmee van de ontwikkelfase, meer naar de beheer- en exploitatiefase van gebieden. Ontwikkeld beheer neemt daarmee de plaats in van de vastgoedontwikkeling van voor de crisis. In die beheerfase krijgen zij vanwege waardestering van hun vastgoedportefeuille ook een nadrukkelijker belang bij de kwaliteit van het gebied. Immers, deze bepaalt in belangrijke mate de exploitatiewaarde van hun vastgoedportefeuille en daarmee de continuïteit en kwaliteit van de kasstromen vanuit de vastgoedexploitatie door de corporatie.

Vanuit het onderzoek wordt geconcludeerd dat er behoefte is aan een nadere invulling van de vertegenwoordiging vanuit de corporatie in het gebied. Deze vertegenwoordiger wordt steviger gepositioneerd binnen de corporatie. Er is sprake van een tendens naar decentralisatie in de structuur van de corporatie door meer in te zetten op "volwassen" wijk-eenheden met een herkenbaar profiel naar derden. Deze eenheden krijgen wat betreft sturing een grotere autonomie binnen de corporatie door het toekennen van een steviger mandaat. Ook is sprake van meer beïnvloedingsruimte op het centrale beleid. Er wordt meer ingezet op decentrale invulling binnen algemene corporatiebrede kaders (decentraal geleid).

Naast deze decentralisatie van beleid en strategie is sprake van een professionalisering en aanscherpen van de procesmatige aspecten van de vertegenwoordiging naar de wijk vanuit de corporatie. Er is behoefte aan professionals met visie, focus, procesvaardigheid, schakelvermogen en gedrevenheid om de toenemende complexiteit te ontrafelen en het proces van gebiedsontwikkeling in goede banen te leiden. De vertegenwoordiger moet zowel inhoudelijk als juist ook procesmatig een bijdrage leveren aan de gebiedsontwikkeling en het gebiedsbeheer. Vanuit de corporatie is het daarbij ook noodzakelijk dat de vertegenwoordiger namens de corporatie in het gebied moet beschikken over een duidelijk mandaat, de legitimiteit van de corporatie onderschrijft en uitdraagt, alsmede vaardig is in verbindend samenwerken.

Vanuit het gehouden onderzoek voor de opstelling van gebiedsgerichte corporaties wordt zichtbaar dat bij het uitwerken van de vooral inzet gevraagd op de onderscheiden sturingsaspecten identiteit, participatie, sturing en structuur, competenties, talenten en professionalisering. Ook informatiemanagement en verbindend samenwerken vragen in dit kader gerichte aandacht van de corporatie.

Voorwoord

In september 2011 mocht ik starten met de tweejarige opleiding Master City Developer op de campus van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vertrouwd terrein vanwege eerder gevolgde opleidingen, nieuw vanwege een geheel andere opleiding die ik er ga volgen. Een campusterrein, ook in ontwikkeling, maar ook met een gevoel van weer thuiskomen.

Vertrouwd soms ook om bekende plekken en gebieden in de stad Rotterdam terug te zien en met de bril van de stedelijke ontwikkeling te kijken naar o.a. de ontwikkeling van de Kop van Zuid, de Merwehavens, het stationsgebied, de knooppunten naar de Randstad en de aansluiting op het Europese spoornet. Vertrouwde plekken, nieuwe inzichten, geweldige ervaringen. Met de bril van de stedelijke ontwikkeling op en met het verhaal van bevlogen betrokkenen bij die projecten, geeft het nieuwe inzichten, frisse kennis en een dosis inspiratie. Maar ook trots, trots op een vertrouwde stad in een krachtige regio, die blaakt van zelfvertrouwen. Een praktijktuin ook die me laat zien wat de waarde van stedelijke ontwikkeling kan zijn voor de stad, de regio en voor de mensen daar.

Na twee jaar hoop ik nu de opleiding af te sluiten met een diploma en bovenal een boel nieuwe inzichten en inspiratie. De opleiding ging ik volgen vanuit nieuwsgierigheid naar kennis over stadsontwikkeling, ingegeven vanuit mijn werksituatie bij een corporatie. Ook door nieuwsgierigheid naar inzichten over organiseerkracht bij gebiedsontwikkeling in nieuwe (economische) tijden. Naast kennis en nieuwe inzichten heeft de studie me ook een plezierige tijd opgeleverd. Elke dinsdag erop uit naar Rotterdam, of soms Delft. Even ontsnappen aan de dagelijkse werkzaamheden en met studiegenoten, stafleden en docenten discussiëren over de praktijk van gebiedsontwikkeling. Met de studiereis, praktijkopdrachten en excursies werden ook nieuwe vergezichten aangereikt. Een mooie mix van theorie, praktijk en sociale contacten.

Elke woensdag na een collegedag, of soms zelfs al de dinsdagavond op de terugreis naar huis, wilde ik graag de nieuwe inzichten en theorie delen met mijn collega's op het werk. Bedoeld om onze werkpraktijk te versterken. Daarmee voor mij vooral de constatering dat de MCD-opleiding naast de academische reflectie ook de verbinding naar "de dagelijkse klei" heeft weten te borgen. Bij het afsluiten van de opleiding komt de vraag naar het thema voor het afstudeeronderzoek. Ik koos ervoor dat te doen op een thema waar ik met mijn dagelijks werk ook mee van doen krijg. Het geeft me daarmee nieuwe inzichten, herkenning, inspiratie en bovenal overtuiging om er ook zelf mee aan de slag te gaan.

Aan degenen die hebben deelgenomen aan mijn onderzoek zeg ik graag hartelijk dank voor de warme verhalen, de openheid en opgedane inzichten. Ik ben jullie erkentelijk voor je medewerking. Vincent Gruis wil ik bedanken voor zijn begeleiding, reflectie, geduld en het bewaken van het wetenschappelijk karakter van het onderzoek.

Tevens wil ik mijn dank overbrengen aan Angela en Janine voor hun support bij het produceren van de scriptie, jullie hulp was waardevol! Mijn werkgever zeg ik graag dank voor de geboden ruimte om de opleiding te volgen. Aan mijn collega's: ik krijg nu weer meer tijd om met jullie aan de slag te zijn op basis van de nieuw verworven kennis! Doe je mee?

Tenslotte mijn familie, dank voor jullie steun en vertrouwen. Ik wil er komende periode ook voor jullie weer kunnen zijn!

Lochem, juli 2013

Inhoudsopgave

	Samenvatting	4
	Voorwoord	7
1.	Inhoudsopgave	8
2.	Onderzoeksopzet	11
2.0	Inleiding	11
2.1.	Achtergrond	12
2.2.	Doelstelling	12
2.3.	Probleemstelling	12
2.4.	Onderzoeksvraag	12
2.5.	Onderzoeksaanpak	12
2.6.	Onderzoeksmethoden	14
2.7.	Leeswijzer	15
	<i>Theoretisch kader</i>	
3.	Theoretisch kader voor gebiedsontwikkeling	16
3.1.	Inleiding	16
3.2.	Gebiedsontwikkeling nader gedefinieerd	16
3.3.	Gebiedsontwikkeling in verschillende typen	18
3.4	Actoren bij gebiedsontwikkeling	19
3.5.	Samenwerkingsvormen voor actoren in gebiedsontwikkeling	20
3.6.	Gebiedsontwikkeling in perspectief	22
3.6.1.	Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: gebiedsontwikkeling 2.0.	22
3.6.2.	Partijen bij gebiedsontwikkeling 2.0	24
3.7.	Organisch ontwikkelen of ontwikkelend beheren in de wijken	25
3.8.	Beschouwing over de gebiedsontwikkeling in komende tijden	26
3.8.1.	“Nieuwe balans tussen ziel en zakelijkheid” bij gebiedsontwikkeling	26
3.8.2.	Behoeftte aan competenties in de gebiedsontwikkeling	27
3.9.	Samenvatting	28
4.	Achtergronden en beleidscontext van woningcorporaties	30
4.1.	Inleiding	30
4.2.	Institutionele geschiedenis van woningcorporaties	30
4.2.1.	De Woningwet aan de basis van de sector	30
4.2.2.	Naar meer zelfstandigheid	31
4.2.3.	Corporaties breder actief	31
4.2.4.	De bruteringsoperatie voor corporaties	32
4.2.5.	Corporaties verbonden in netwerken	33
4.3.	Relevante wet- en regelgeving voor corporaties	34
4.3.1.	Woningwet	34
4.3.2.	“Brusseldossier”	35
4.3.3.	Besluit Beheer Sociale Huursector	36
4.3.4.	Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw	36
4.3.5.	Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting	36
4.3.6.	Integrale Venootschapsbelasting voor woningcorporaties (VPB)	36
4.3.7.	Governancecode woningcorporaties	36

4.4.	Beleidsbeïnvloeding vanuit gemeenten naar corporaties	37
4.5.	Drijfveren en doelstellingen van corporaties voor het ontwikkelen en beheren van wijken	38
4.6.	Wijkaanpak nader belicht	40
4.7.	Wijkaanpak en corporaties	41
4.8.	Huidige ontwikkelingen in corporatiesector	42
4.9.	Toekomstbeschouwingen voor de corporatiesector	44
4.10.	Samenvatting	45
	<i>Onderzoekskader</i>	
5.	Theoretisch analysekader	47
5.1.	Inleiding	47
5.2.	Corporaties als organiseerverschijnsel	47
5.3.	Le Grand: het leveren van maatschappelijke goederen en diensten	48
5.4.	Investeringsoverwegingen voor corporaties	49
5.5.	Corporaties onderscheiden naar bedrijfsstijlen	53
5.6.	Uitwerking van het analysekader	56
6.	Hypothese	58
6.1.	Inleiding	58
6.2.	Input en toetsing	58
6.3.	Hypothese	59
	<i>Empirisch onderzoek</i>	
7.	Casestudy onder woningcorporaties in Oost Nederland	58
	Beschrijving, weergave en analyse van de geselecteerde cases	
7.1.	Casestudy Deventer Rivierenwijk	66
7.2.	Casestudy Arnhem Klarendal en Malburgen	76
7.3.	Casestudy Zwolle Diezerpoort	88
7.4.	Casestudy Hengelo Berflo-Es	98
7.5.	Casestudy Enschede Velve-Lindenhof Ons Huis	112
	Casestudy Enschede Velve-Lindenhof De Woonplaats	122
8.	Overall analyse en bevindingen uit de casestudies	133
8.1.	Inleiding	133
8.2.	Weergave van de overall onderzoeksbevindingen	134
8.3.	Bevindingen ten aanzien van de theorie van Le Grand	135
8.4.	Bevindingen vanuit het onderzoek voor de bedrijfsstijlen	136
8.5.	Bevindingen vanuit het onderzoek naar rolopvattingen	137
8.6.	Sturingsaspecten	139
8.6.1.	Identiteit	139
8.6.2.	Structuur en sturing	140
8.6.3.	Informatiesystemen	141
8.6.4.	Competenties, talenten en professionalisering	141
8.6.5.	Participatie	141
8.7.	Strategische samenwerking tussen corporaties?	142
8.8.	Tenslotte	143

9.	Conclusies en aanbevelingen	144
9.1	Inleiding	144
9.2.	Beantwoording van de deelvragen	144
9.3.	Conclusie	148
9.4.	Aanbevelingen	151
9.5.	Reflectie	151
9.6.	Persoonlijke reflectie	153
	Literatuurlijst	155
	Bijlagen	
1.	Lijst van geïnterviewde personen	159
2.	Praktijkervaringen voor het stimuleren van organiserend vermogen bij de wijkontwikkeling door de onderzochte corporaties	160
3.	Definitielijst	166
4.	Functieprofiel wijkregisseur/profiel schets van de gebiedsregisseur	167

2. Onderzoeksopzet

2.0. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de achtergronden en inhoud van het afstudeeronderzoek. Daarbij wordt stilgestaan bij de doelstelling en vraagstelling van het onderzoek. Uitgewerkt zal worden welke vragen in het onderzoek centraal zullen staan en op welke wijzen de onderzoeksvragen beantwoord gaan worden. Ook wordt een leeswijzer gegeven voor het rapport.

2.1. Achtergrond

Ook voor de gebiedsontwikkeling geldt dat sprake is van andere tijden vanwege de economisch veranderde omstandigheden. De vertrouwde aanpak, werkwijze en verbindingen tussen actoren in dat proces, worden gehinderd door o.a. stagnaties in de afzet, vraaguitval, dalende vastgoedprijzen, demografische veranderingen en hoge voorinvesteringen. Deze tendens maakt dat de gebiedsontwikkeling in een ander tempo aan de orde is.

Door verschillende partijen en organisaties wordt nagedacht over andere wijzen van opereren in de gebiedsontwikkeling. Het gaat daarbij vooral om het nadenken over nieuwe aanpakken en ook het inzetten van andere instrumenten. De “gebiedsontwikkeling nieuwe stijl” typeert zich vanuit publicaties en bijdragen als: kleiner, organischer, de plannen kleiner en flexibeler en de eindgebruiker krijgt een manifestere plek in de keten. Daarbij wordt ook gevraagd om creativiteit, anders kijken en doen, innovatie en nieuwe coalities & allianties. Het verbinden van partijen, initiatieven, inzichten en belangen lijkt van groot belang. Inmiddels wordt al gesproken over gebiedsontwikkeling 2.0.. In de literatuur wordt zelfs ook al de versie 3.0. onderscheiden.

Deze ontwikkelingen raken ook de corporaties. Zij worden ook beïnvloed door de veranderende inzichten rondom gebiedsontwikkeling. Ook ervaren zij de nieuwe werkelijkheid. Hun bijdrage aan dergelijke ontwikkelingen wordt ook vanuit de beleidscontext voor de corporaties en vanuit de veranderende inzichten over gebiedsontwikkeling sterk beïnvloed. Vanuit de verkenning van de Europese en nationale regelgeving en het regeerakkoord, blijkt dat de corporaties begrensd (gaan) worden: terug naar de primaire opgave, terug naar de kerntaken. Dat heeft echter ook consequenties voor de bedrijfsvoering van de corporatie. Dat kan gevolgen hebben voor de bijdrage van de corporatie aan de gebiedsontwikkeling.

Voor de corporatie van de toekomst lijkt een herziene opstelling gewenst om nog partner in het domein van het wonen en gebiedsontwikkeling 2.0. te kunnen zijn. Naast deze focus op de primaire doelgroep wordt voor de corporaties ook gesproken over een gewenste schaalomvang van de corporatie. Ingezet wordt op minder corporaties, maar dan wel werkzaam in een groter geografisch gebied. Hiermee kan de verankering van de corporatie in wijk, buurt of stad onder druk komen te staan. Dat heeft ook uitwerking naar de legitimiteit van de corporatiesector naar de samenleving.

De afgelopen jaren is er veel tijd, geld, energie en aandacht geschonken aan de wijken in grote steden. De vraagstukken in wijken vroegen om gerichte en brede interventies. Er zijn omvangrijke investeringsprogramma's gestart. De corporaties in deze steden speelden hierbij een herkenbare rol. Zij waren actief betrokken in deze wijken en de projecten in dat gebied. Er werden nieuwe ervaringen en inzichten opgedaan. De economische crisis vertraagt nu sterk de wijkaanpak, terwijl er nauwelijks aanleiding is om de urgentie van de problematiek in de kwetsbare wijken te relativiseren.

Voor de gebiedsontwikkeling zijn corporaties veelal zakelijke partners gebleken voor ontwikkeling en beheer van het vastgoed. Zij waren in dat verband relevante medespelers in de gebiedsontwikkeling, namen woningen af, ontwikkelden mee, investeerden in de ruimtelijke kwaliteit van het gebied en/of verzorgden gewenste voorzieningen in het gebied. Voor huurders en wijkbewoners waren corporaties ook aanwezige partijen in de gebiedsontwikkeling in de stedelijke context. Hun aanwezigheid en participatie vormde vaak ook een basis voor vertrouwen in corporaties.

Met het veranderen van de context en mogelijkheden voor corporaties is het de vraag of de vertrouwde bijdrage van corporaties aan de gebiedsontwikkeling nog gestand kan worden gedaan. In dat kader is het voor een bestuurder van een corporatie van belang serieus gedachten te vormen over de vraag hoe de organisatieopstelling en het sturingsmodel voor een corporatie vorm gegeven moet worden om een duurzame bijdrage te kunnen leveren aan gebiedsontwikkeling 2.0. op wijkniveau in middelgrote gemeenten binnen de nieuwe context voor de corporaties.

2.2. Doelstelling

Het afstudeertraject heeft als doel te komen tot een strategisch model voor rolopvattingen van corporaties die in de context van gebiedsontwikkeling 2.0. voor haar bedrijfsvoering bewust wensen te kiezen voor een opstelling als gebiedsgerichte corporatie in een stedelijke context. Deze rolopvattingen zullen nader worden uitgewerkt naar relevante sturingsonderdelen van de bedrijfsvoering. Op die wijze wordt de rolopvatting nader geconcretiseerd en worden aspecten benoemd waarmee de rolopvatting van de corporatie zichtbaar kan worden. Met dat model moet de duurzame gebiedsontwikkeling vanuit de corporatie in het stedelijk gebied geborgd worden en de continuïteit van deze onderneming op lange termijn geborgd blijven.

2.3. Probleemstelling

De context voor de corporatiesector is in belangrijke mate aan veranderingen onderhevig. Vertrouwde opstellingen en bijdragen aan de gebiedsontwikkeling vanuit corporaties dreigen fors te moeten worden beperkt. Als corporaties, vanuit hun strategische vastgoedsturing en duurzame bedrijfsvoering, een bijdrage willen leveren aan gebiedsontwikkeling 2.0. lijkt een herbezinning op hun opstelling noodzakelijk. Voor het afstudeertraject is de vraag aan de orde hoe een model van rolopvattingen vorm is te geven voor de gebiedsgerichte corporatie in de context van gebiedsontwikkeling 2.0. Daarbij wordt ook stilgestaan bij wat dat dan vraagt aan sturing en sturingsaspecten van die corporaties.

2.4. Onderzoeksvraag

Binnen het onderzoek is de volgende vraagstelling aan de orde:

Welke rolopvattingen van een corporatie zijn mogelijk binnen de context van Gebiedsontwikkeling 2.0. en wat betekent dat voor de invulling van de gebiedsgerichte vertegenwoordiging vanuit de corporatie? Welke gevolgen heeft dat dan voor die corporaties voor wat betreft de relevante sturingsonderdelen van de organisatie?

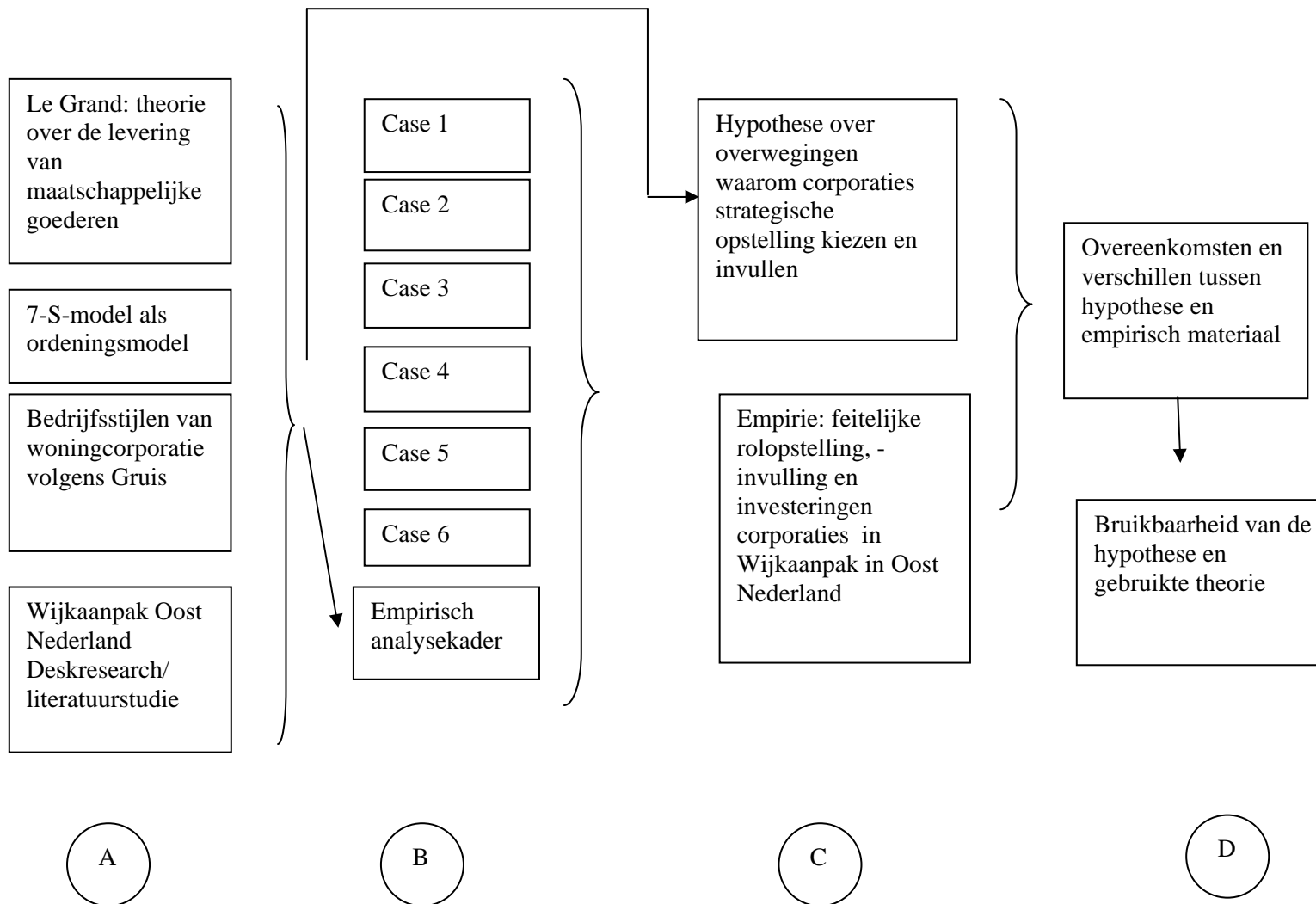
Subvragen

Bij het afstudeertraject zal aandacht worden geschonken aan de volgende subvragen:

- wat is de strekking van gebiedsontwikkeling 2.0.?
- wat zijn relevante partijen binnen gebiedsontwikkeling 2.0.?
- welke rol spelen corporaties bij gebiedsontwikkeling 2.0.?
- welke ruimte is er voor corporaties om een bijdrage te leveren aan gebiedsontwikkeling 2.0. vanuit de vigerende nationale en Europese wetgeving?
- wat zijn relevante sturingsaspecten van een gebiedsgerichte corporatie?
- wat zijn dan kenmerkende eigenschappen van de gebiedsvertegenwoordiging vanuit de corporatie?

2.5. Onderzoeksaanpak

Voor het te houden onderzoek is een model opgesteld (figuur 1.1 grafische weergave onderzoeksmodel).



figuur 1.1 grafische weergave onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel is een schematische weergave van het onderzoek. Het onderzoek is op te delen in vier delen (A t/m. D). Deze vier onderdelen van het onderzoeksmodel zijn terug te vinden in figuur 1.1.. De onderdelen uit het model worden eerst per onderdeel toegelicht.

A1. Op basis van deskresearch en literatuurstudie worden theoretische kaders over de beleidscontext van de gebiedsontwikkeling en die van woningcorporaties verzorgd. Daarin worden de hoofdlijnen van de thema's beschreven en de actuele ontwikkelingen geduid.

A2. Aan de hand van een literatuurstudie zal een analysekader worden ontwikkeld waarmee woningcorporaties getypeerd kunnen worden en waarin de belangrijkste motieven van corporaties om te investeren in wijken bij gebiedsontwikkeling zijn opgenomen.

Deze stappen monden uit in een analysekader waarmee de cases onderzocht en beschouwd kunnen worden.

B. Het analysekader uit stap A2 zal gebruikt worden om het empirische gedeelte van het onderzoek te structureren. Het empirische gedeelte bestaat uit een meervoudige casestudy (zes corporaties die actief betrokken zijn bij stedelijke vernieuwing op wijkniveau in Oost Nederland, waarvan enkele als Krachtwijk). De casestudies schetsen een beeld van de wijze waarop corporaties invulling geven aan stedelijke vernieuwing op wijkniveau en hoe zij de daarbij gehanteerde rolopvatting concreet vorm en inhoud geven. Daarbij wordt ook beschouwd of deze opstellingen alleen onder invloed zijn van hun eigen opvattingen, of ook onder invloed staan van het netwerk waarin de corporaties werkzaam zijn in het gebied. Het analysekader uit A2 zal hierbij gehanteerd worden. De casestudies monden uit in een model van de rolopvatting en -invulling m.b.t. strategische (investerings)beslissingen op gebiedsniveau van woningcorporaties onder verschillende omstandigheden.

C. Het theoretische kader als resultaat uit stap A1 zal worden geconfronteerd met de empirische resultaten uit stap B. Onderzocht zal worden of de theoretische verklaringen uit stap A1 een verklaring kunnen bieden voor de verschillende gekozen opvattingen, motieven en investeringsbeslissingen van corporaties uit stap B.

D. De confrontatie uit C mondt uit in een oordeel over de bruikbaarheid van het theoretisch kader om de rolopvattingen en -invullingen van corporaties in wijken te verklaren.

De laatste stap van het onderzoek bevat een verkenning op basis van de resultaten uit fase C en D. Uitgangspunt zullen de verkennende vragen uit de vraagstelling zijn. Dit is formeel geen onderdeel van het onderzoek en is daarom ook buiten het onderzoeksmodel gelaten.

2.6. Onderzoeksmethoden

Voor het beantwoorden van de vraagstelling in het afstudeertraject zal gebruik worden gemaakt van de volgende methoden van onderzoek:

- literatuurstudie;
- analyse van gehouden en gepubliceerd wetenschappelijk onderzoek;
- analyse van rapportages vanuit o.a. de Rijksoverheid;
- analyse van onderzoeksrapportages van de Wijkeraanpak in Nederland;
- interviews bij corporaties in gebieden van grote herstructurering/case studie.

Wat betreft de te hanteren aanpak zal gestart worden met literatuuronderzoek. Door middel van het literatuuronderzoek zullen de ontwikkelingen in de gebiedsontwikkeling worden beschreven en geduid. Tevens zal worden ingegaan op de strategische beleidsontwikkelingen in en voor de corporatiesector.

Voor wat betreft de invulling van de gebiedsontwikkeling 2.0. wordt in het bijzonder aandacht geschonken aan de ontwikkelingen op dit domein en de uitwerking daarvan naar de rolopvattingen voor gebiedsgerichte corporaties, (maatschappelijke) verwachtingen naar deze corporaties en het formele kader voor corporaties voor wat betreft hun bedrijfsvoering.

Uit het onderzoek naar de Wijkaanpak in Nederland zullen elementen worden gedestilleerd die van significante invloed zijn op het functioneren en presteren van corporaties in die wijken. Daarbij zal het gaan om die aspecten die van hun zijde betekenisvol zijn geweest voor de gewenste gebiedsontwikkeling in deze wijken. De corporaties die daarbij betrokken zijn, worden beschouwd als corporaties met een gebiedsfocus. In dat verband zal worden onderzocht welke meerwaarde is bereikt, welke bijdragen vanuit de corporaties zijn geleverd in die situaties, welke coalities en allianties daarbij aan de orde waren en op welke wijze doelen en belangen zijn verkend, verbonden en georganiseerd voor de realisatie ervan. Vanuit het onderzoek naar de Wijkaanpak kunnen corporaties worden geselecteerd waarmee aanvullende interviews worden gehouden om concrete informatie te verwerven op de genoemde aspecten.

Voor een voldoende mate van vergelijkbaarheid wordt er voor gekozen om de onderzoeken te houden bij corporaties in een gezamenlijk gebied. Daartoe worden corporaties in Oost Nederland beschouwd die actief zijn in de wijkaanpak. De keuze voor een concentratie van corporaties in een regionaal gebied, maakt effecten vanuit (woning-)marktinvoeden minder dominant bij de onderzoeksbevindingen.

Vervolgens zullen conclusies worden getrokken op basis van de literatuurstudie en de analyse van gepubliceerde onderzoeken. Vanuit de bestudeerde cases en gehouden interviews worden bevindingen weergegeven over rolopvattingen voor corporaties die actief willen zijn in de context van gebiedsontwikkeling 2.0. Voor de rolopvattingen wordt in het bijzonder ingegaan op sturingsaspecten als structuur & sturing, identiteit, participatie en competenties/talenten van en binnen corporaties. Deze laatste aspecten worden beschouwd als belangrijke elementen van het organiseren binnen een corporatie.

Er worden conclusies getrokken over passende rolopvattingen voor corporaties vanuit de context van gebiedsontwikkeling 2.0. In het bijzonder wordt daarbij uitwerking gegeven aan de effecten ervan voor de relevante sturingsaspecten van en binnen corporaties.

2.7. Leeswijzer

Deze scriptie kent de volgende opbouw: in eerste aanleg wordt ingegaan op de onderzoeksvraag van de studie. Vervolgens zal een tweetal theoretische kaders verzorgd gaan worden de context voor het onderzoek nader te duiden. Het betreft de achtergronden en beleidscontext van gebiedsontwikkeling en die van de corporatiesector.

Vervolgens zal het theoretisch analysekader uitgewerkt worden en de hypotheses voor het onderzoek. Hierop zal het empirisch onderzoek beschreven worden. Daarin worden de onderzoekscases beschreven, de gevonden bevindingen per case gepresenteerd in tabelvorm en op basis van het theoretisch onderzoek geduid. Op basis van de bevindingen uit de afzonderlijke cases wordt een overall analyse verzorgd. De bevindingen hiervan worden schematisch weergegeven en beschreven.

Op basis van de gehouden analyses worden conclusies en bevindingen verwoord en aanbevelingen gedaan.

Het rapport wordt afgesloten met relevante bijlagen. In de tekst zal worden verwezen naar de gehanteerde bijdragen. Tevens wordt opgave gedaan van de geraadpleegde literatuur. In bijlage 3 zijn de gehanteerde begrippen uitgewerkt in de definitielijst.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader voor gebiedsontwikkeling

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op verschillende theoretische kaders van gebiedsontwikkeling. Hiermee wordt de context van gebiedsontwikkeling op hoofdlijnen geschetst en worden vooral begripsbepalingen rondom gebiedsontwikkeling en de samenwerkingsvormen in dat verband inzichtelijk gemaakt.

Allereerst zal worden ingegaan op omschrijvingen zoals deze in de literatuur zijn terug te vinden. Ingegaan zal worden op de verschillende typen van gebiedsontwikkeling en hun kenmerken. Ook het thema samenwerken bij gebiedsontwikkeling wordt belicht.

3.2. Gebiedsontwikkeling nader gedefinieerd

Gebiedsontwikkeling is niet eenduidig te omschrijven, er is geen "officiële" definitie beschikbaar. Door het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu is een duidelijke poging ondernomen om gebiedsontwikkeling nader te duiden. In de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2009 wordt de volgende omschrijving meegegeven:

"bij gebiedsontwikkeling wordt een gebied opnieuw ingevuld waarbij verschillende functies zoals (boven- en ondergrondse) infrastructuur, wonen, werken en recreatie in hun onderlinge samenhang worden gerealiseerd¹."

Door De Zeeuw en Franzen wordt een andere invulling gegeven aan gebiedsontwikkeling, zij stellen dat het staat voor een wijze van werken waarbij overheden, private partijen en andere betrokkenen in een gebied tot integratie komen van planvorming en ruimtelijke investeringen, met als uiteindelijk resultaat de uitvoering van ruimtelijke projecten². In deze omschrijving wordt het interactieve karakter van de gebiedsontwikkeling vanwege meerdere actoren meer aangehaald.

De beide omschrijvingen gaan feitelijk in op de wijze waarop een gebied of plek in onderlinge samenhang tussen de verschillende deelgebieden en op een integrale wijze wordt ontwikkeld. Ze beschrijven minder de organiseerkant van de gebiedsontwikkeling, alsook de beïnvloedingsaspecten vanuit de context voor het gebied. In dat verband is het zinvol ook kennis te nemen van de omschrijving van stedelijke gebiedsontwikkeling zoals Van 't Verlaat deze hanteert. Zijn benadering is meer gericht op de stedelijke context, maar biedt als denkkader een helder zicht op de dynamiek van gebiedsontwikkeling.

Van 't Verlaat³ ziet stedelijke gebiedsontwikkeling als het actief ingrijpen door overheden en andere organisaties op de ontwikkeling van stedelijke gebieden. Daarbij gaat het volgens hem niet alleen om de ruimtelijke ontwikkeling, maar moet deze worden gezien in nauwe samenhang met economische, sociale en andere ontwikkelingen. Volgens Van 't Verlaat speelt de stedelijke gebiedsontwikkeling zich af in een *context* die van grote invloed is op de wijze van ingrijpen. Tot die context rekent hij o.a. economische en sociaal-economische ontwikkelingen en de beleidscontext op hogere schaalniveaus voor stedelijke gebiedsontwikkeling. Daarnaast is sprake van de *inhoud* van de stedelijke gebiedsontwikkeling, die zich richt op het creëren van ruimtelijke constellaties waarbinnen verschillende functies (wonen, werken etc.) zich goed kunnen ontwikkelen. Dit moet een samenhangend en geïntegreerd geheel vormen. De eerder genoemde context is zeer bepalend voor de inhoud van de gebiedsontwikkeling, omdat de maatschappelijke ontwikkelingen, zowel ruimtelijk als anderszins effect hebben op de inhoud van de concrete projecten van stedelijke gebiedsontwikkeling.

¹ Reiswijzer Gebiedsontwikkeling 2009, Ministerie VROM (2009).

² Franzen en de Zeeuw, De Engel uit Graniet (2009).

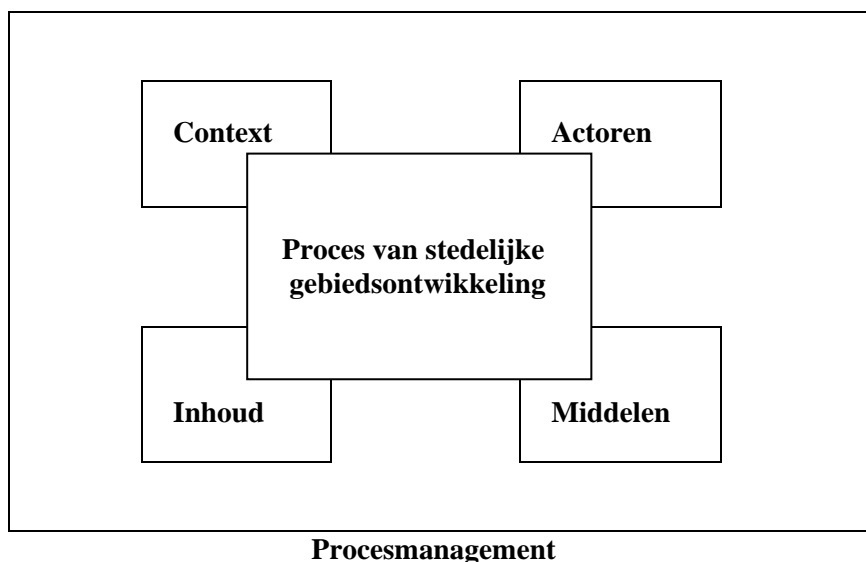
³ Van 't Verlaat Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen (2008).

Naast het ruimtelijke aspect moet er tegelijk aandacht zijn voor sociale, politieke, economische, ecologische en sociaal culturele aspecten. Het geheel moet zodanig gecombineerd worden dat het resultaat voldoende ruimtelijke en marktkwaliteit heeft. Ook is sprake van een speelveld van *actoren* die met hun verschillende belangen en rollen invloed uitoefenen op het proces van de stedelijke gebiedsontwikkeling en daarmee ook verantwoordelijk zijn voor de inhoudelijke invulling ervan. Cruciaal is dat deze partijen zodanig in het proces worden betrokken dat dit tot het gewenste resultaat van de stedelijke gebiedsontwikkeling leidt.

Zonder het op de juiste wijze aanwenden van middelen (zoals geld en grond) leidt de ontwikkeling niet tot het gewenste resultaat. Niet alleen zijn financiële middelen nodig, moet tijdig grond beschikbaar komen en via grondstrategieën tot daadwerkelijke herontwikkeling worden gebracht, het gaat ook om de nodige kennis en kunde om ontwikkelingen tot een goed einde te brengen, met oog voor de ruimtelijke en maatschappelijke effecten van de ingrepen in het gebied.

Dit alles komt volgens Van 't Verlaat samen in het proces van stedelijke gebiedsontwikkeling, dat verschillende fasen doorloopt. Van initiatief via voorbereiding naar realisatie, gevolgd door een fase van beheer, en weer (soms pas vele decennia later, soms al veel eerder) gevolgd door herontwikkeling, waarna de procesfasen zich herhalen. In al die verschillende fasen is het van groot belang om te komen tot een optimalisatie van ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en beschikbare middelen, in onderlinge samenhang. Intussen zal de samenwerking tussen betrokken partijen (publiek en privaat) effectief vorm gegeven moeten worden en zal er tegelijk gewerkt moeten worden aan het bereiken van draagvlak voor het project. Voor dit alles is de aanwezigheid van organiserend vermogen een basisvereiste.

Alle hiervoor genoemde ingrediënten van stedelijke gebiedsontwikkeling volgens Van 't Verlaat, moeten via een adequaat procesmanagement tot het gewenste resultaat gaan leiden. Daarbij moet het geheel in een aanpakstructuur geplaatst worden, waarbij de procesarchitectuur, de managementbenadering en een samenwerkingsoriëntatie belangrijke bouwstenen vormen. Schematisch is de visie als volgt weer te geven:



figuur 1.2 schematisch overzicht stedelijke gebiedsontwikkeling

Met de omschrijving van Van 't Verlaat wordt duidelijker dat er ook sprake is van een verbindende kant aan de gebiedsontwikkeling door het combineren van verschillende aspecten met als uiteindelijk doel een kwaliteitsverhoging in het gebied.

Door het verbinden van de aspecten ruimtelijke kwaliteit marktkwaliteit en middelen ontstaat een sterkere kwaliteit in het gebied, waarbij ook aandacht wordt gevraagd voor het organiserend vermogen in het gebied. Vanuit de zienswijze van Van 't Verlaat volstaat traditioneel projectmanagement niet meer om stedelijke gebiedsontwikkeling tot een goed einde te brengen. Het moet een plaats krijgen als onderdeel binnen het veel bredere procesmanagement van stedelijke gebiedsontwikkeling. Daarbij dient een regievoering vanuit een integrale insteek voorop te staan en waarbij uiteenlopende belangen een rol spelen van verschillende actoren die niet op voorhand van elkaar afhankelijk zijn. Partijen in de ontwikkeling moeten zo ver gekregen worden dat ze gaan samenwerken of in ieder geval het project/proces van ontwikkeling niet blokkeren. Dit stelt hoge eisen aan het leiderschap bij dergelijke activiteiten.

De benadering van Van 't Verlaat maakt inzichtelijk dat sprake is van een dynamische meervoudigheid bij de gebiedsontwikkeling, middelen duurzaam ingezet moeten diverse belangen en partijen verbonden moeten worden om voldoende procesvoortgang tot stand te brengen en te houden. Integrale stuurmanskunst is noodzakelijk om belangen, middelen, organiserend vermogen en proces te ontwikkelen en te verbinden om beoogde resultaten te bereiken. Daarmee is het strategisch belang van gebiedsontwikkeling voldoende te duiden.

In deze studie zal daar waar gesproken wordt over gebiedsontwikkeling aangesloten worden op de zienswijze van Van 't Verlaat.

3.3. Gebiedsontwikkeling in verschillende typen

Gebiedsontwikkeling kan zich in verschillende vormen voordoen. Het kan gaan om een grootschalige woningbouwlocatie op een uitleglocatie, zoals de eerdere Vinex-gebieden, als aan een binnenstedelijke herstructurering in een centrum van een stad. Elk van deze ontwikkelingen is bijvoorbeeld anders van vorm, intensiteit en effect op de omgeving.

In de vorige paragraaf werd geconstateerd dat het bij gebiedsontwikkeling om meer dan één afzonderlijk object of functie gaat. Een verder onderscheid tussen de typen gebiedsontwikkeling is vaak locatieafhankelijk⁴.

Door A. Franzen⁵ wordt onderscheid gemaakt in gebiedsontwikkeling naar een drietal soorten, te weten:

- die waarin de "groene" en "blauwe" doelstellingen domineren;
- die van de binnenstedelijke opgaven (waaronder ook transformatiegebieden en herstructureringslocaties);
- uitbreidingslocaties.

Voor dit onderzoek wordt gekeken naar gebiedsontwikkelingen waarbij sprake is van een reeds gebouwde omgeving. In die omgeving is een transformatieproces of herstructurering gaande, dan wel gewenst. In dat verband wordt aangesloten bij de gebiedsontwikkelingen van de binnenstedelijke opgaven, zoals deze wordt onderscheiden door Franzen.

Het transformeren of herstructureren in een binnenstedelijke omgeving is geen eenvoudige opgave. Er kunnen verschillende typen worden onderscheiden: centrumplannen, transformatie en binnenstedelijke herstructurering en herstructurering van woonwijken. Er is bij al deze vormen sprake van o.a. bestaande bebouwing, aanwezige functies en voorzieningen en veelal ook huidige en/of toekomstige bewoners en gebruikers van het gebied. Er spelen daardoor ook de nodige belangen in het gebied. De projecten met een binnenstedelijke karakter zijn dan ook te typeren als complexe projecten door de versnippering en stapeling in functies. Hiermee neemt het risicoprofiel van deze projecten ook toe in vergelijking met bijvoorbeeld een uitbreidingslocatie toe.

⁴ Ministerie VROM (2009).

⁵ A. Franzen (2010).

Bij de binnenstedelijke herstructurering is vaak een wens aanwezig om het functioneren en presteren van het gebied te verbeteren of te veranderen. Daar kan een maatschappelijke noodzaak tot herstructurering bijkomen als bijvoorbeeld de leefbaarheid van het gebied ernstig onder druk komt te staan.

Een ander aspect van de binnenstedelijke herstructurering is dat van de kapitaalsintensiviteit. In het gebied van de herstructurering is veel kapitaal betrokken. Dat kan enerzijds zijn vanwege het vastgoed dat reeds in het gebied aanwezig is. Het betreft dan bestaand vastgoed met al dan niet ook een cash flow in de vorm van huuropbrengsten/kasstromen. Daarnaast kan het ook zijn dat nog de nodige verwervingen dienen plaats te vinden in het gebied om tot de gewenste planrealisatie te komen voor het gebied. Er zullen dan de nodige investeringen gedaan moeten worden om gronden en eventuele opstallen te verwerven. Vanwege deze verwervingen kan de realisatie van de beoogde planopzet een langere doorlooptijd gaan vragen. Hierdoor is naast investeringen ook sprake van rentetoe rekening vanwege voorinvesteringen. Vanwege dat langere voorbereidingstraject ontstaat ook een reden om tot een deugdelijk beheer van het gebied en vastgoed te komen om afglijden van het gebied te voorkomen. In afwachting van de realisatie van de plannen voor het gebied zullen partijen met positie in het gebied investeringen veelal uitstellen. Beheer is dan nodig om tot een voldoende kwaliteit van het gebied te komen in afwachting van de realisatie van de beoogde gebiedssituatie.

3.4. Actoren bij gebiedsontwikkeling

Om tot gebiedsontwikkeling te komen is de nodige interactie noodzakelijk. Er kunnen veel, en ook veel verschillende, partijen betrokken zijn bij een gebiedsontwikkeling. Door Wolting⁶ wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen shareholders en stakeholders. *Shareholders* worden daarbij getypeerd als partijen die direct betrokken zijn, veelal vanwege een financiële, formele of investeringsrelatie, betrokken zijn bij de gebiedsontwikkeling. Zij zijn primair noodzakelijk om de ontwikkeling in het gebied te doen realiseren.

Stakeholders worden gedeut als andere belanghebbenden in het gebied, waarbij geen sprake is van een directe relatie naar het project, maar waarbij wel sprake is van een zeker belang bij de concrete gebiedsontwikkeling. In dat kader zijn als voorbeelden te noemen bewoners, omwonenden of belangengroepen. De stakeholders zijn primair geen samenwerkingspartners bij een gebiedsontwikkeling. Vanuit het perspectief van een corporatie en gebiedsontwikkeling in wijken zoals dat in deze studie wordt gehanteerd, zijn stakeholders niet uit te sluiten. Zij zijn erg van belang voor het scheppen van een voldoende draagvlak voor de ontwikkeling in het gebied en kunnen bijdragen aan de "goodwill" van een project. Voor corporaties is het vanwege het karakter van deze organisaties van belang zich in voldoende mate bewust te zijn van de omgevingsaspecten bij hun activiteiten. In dat verband hebben zij zeker aandacht te schenken aan (relevante) stakeholders. Voor de beïnvloedingsaspecten en netwerk- besturing van de corporatie wordt verwezen naar het hoofdstuk over corporaties in deze studie.

Voor de shareholders⁷ is onderscheid te maken naar twee groepen, te weten:

- a. (semi-)publieke partijen, op lokaal en of overstijgend niveau;
- b. private partijen, veelal marktpartijen zoals ontwikkelaars, beleggers, aannemers en woningcorporaties.

ad. a. Bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling is de gemeente betrokken. In bijzondere gevallen, bijvoorbeeld vanwege monumentale aspecten of saneringen, kan de Provincie of de rijksoverheid ook betrokken zijn. De publieke partij kan hierbij de rol hebben van aanjager, initiatiefnemer, regisseur, verbinder, deelnemer in risico's, kosten en zeggenschap. Maar er kan zeker ook sprake zijn van een rol als eindgebruiker of afnemer van vastgoed voor de publieke partij.

⁶ Wolting (2008).

⁷ Wolting (2008).

Voor de gebiedsontwikkeling komt de rol van de (lokale) overheid sterk in beeld bij het vergunningentraject vanwege de ruimtelijke ordening. In het kader van de WABO-wetgeving heeft de lokale overheid een herkenbare faciliterende en controlerende rol⁸. De overheid kan ook getypeerd worden vanuit de politieke rol, politiek commitment is een nadrukkelijke voorwaarde voor het goed doorlopen van de planfase van gebiedsontwikkelingsopgaven. Bij de overheid kan ook een maatschappelijke rol belegd worden, namelijk door die voor het stimuleren, faciliteren en/of het aanbieden van voorzieningen met een algemeen karakter.

Met deze verschillende rollen voor de overheid kan ook sprake zijn van conflicterende rollen. In het kader van een deugdelijk proces van gebiedsontwikkeling is het van groot belang deze rollen scherp te onderscheiden, te benoemen en afspraken te maken indien dergelijke conflicten zich gaan voordoen.

ad. b. Door Wolting⁹ wordt onderscheid gemaakt tussen marktpartijen met en zonder (grond/opstal)positie in het gebied. Dat onderscheid is relevant voor de keuze in een samenwerkingsvorm. Aannemers zijn bijvoorbeeld gericht op bouwproductie en maken (of wellicht maken) gebruik van strategische grondaankopen. Het gaat daarbij voor hen niet om betrokkenheid in de totale gebiedsontwikkeling, voor hen is het bouwvolume meer de drijfveer. Corporaties en beleggers kunnen bezit hebben in het te ontwikkelen gebied, waardoor voor deze partijen een rol in de gebiedsontwikkeling mogelijk kan zijn.

De private partijen bij een gebiedsontwikkeling hebben veelal een commerciële doelstelling bij de gebiedsontwikkeling. Hun drijfveer is vooral gericht op het realiseren van waarde/winst ten behoeve van de continuïteit van de onderneming. Voor de woningcorporaties geldt vooral een maatschappelijke doelstelling voor gebiedsontwikkeling. De motieven voor corporaties om te participeren in gebiedsontwikkeling worden belicht in het hoofdstuk over corporaties in deze studie.

3.5. Samenwerkingsvormen voor actoren in gebiedsontwikkeling

Gebiedsontwikkelingen zijn projecten met verschillende actoren en belangen, die vragen om een meer of mindere vorm van organiseren en samenwerken tussen de betrokken partijen. In de Reiswijzer Gebiedsontwikkeling¹⁰ worden verschillende samenwerkingsvormen onderscheiden. Daarbij wordt sterk aansluiting gevonden bij de situatie van het bezit van de gronden binnen de gebiedsontwikkeling, indien de grond grotendeels of geheel in eigendom is van de publieke partij, heeft deze de meeste keuze in het samenwerkingsmodel. Deze kan dan kiezen om bepaalde risico's geheel in eigen hand te houden, dan wel geheel of gedeeltelijk bij een private partij te leggen¹¹.

Er zijn drie hoofdvormen te onderscheiden¹²:

1. publieke grondexploitatie: de basis hierbij is dat alle gronden van de gemeente zijn of in haar bezit komen. De gemeente is daarbij verantwoordelijk voor de benodigde planvorming, haalbaarheid, procedures en grondexploitatie (bouw- en woonrijp maken). De opstalontwikkeling berust dan voor rekening en risico bij de marktpartijen. Bij hen berust ook de zeggenschap en het risico van de grondexploitatie.
2. publiekprivate grondexploitatie: publieke en private partijen delen zeggenschap en risico over deze grondexploitatie. Gronden kunnen zowel in bezit zijn van de publieke als van de private partijen, maar samenwerking vormt nadrukkelijk een meerwaarde in de gebiedsontwikkeling. Binnen de gevonden samenwerking worden de gronden bouwrijp gemaakt.

⁸ Bijvoorbeeld werkzaamheden rondom streekplannen, bestemmingplannen, aansluitingen vanwege infra e.d., alsmede vergunning beoordeling en -toekenning.

⁹ Wolting (2008).

¹⁰ Reiswijzer Gebiedsontwikkeling, Ministerie VROM (2009).

¹¹ Wel dienen de regels vanwege de Europese Aanbesteding gevolgd te worden.

¹² Reiswijzer Gebiedsontwikkeling, Ministerie VROM (2009) en Wolting (2008).

3. private grondexploitatie: alle risico's liggen bij deze vorm bij de private partij. Hierdoor komt de zeggenschap ook te berusten bij de private partij. Deze heeft de gronden in eigendom of krijgt de gronden in de staat waarin ze zich bevinden overgedragen en zorgt zelf voor het bouwrijp maken.

Er zijn verschillende samenwerkingsmodellen mogelijk, afhankelijk van de concrete verdeling voor de grondexploitatie¹³:

Publiek	Publiekprivaat	Privaat
- Traditioneel model - Bouwclaim	- Joint-Venture (PPS)	- Concessie - Exploitatieovereenkomst

Vanwege het karakter van deze studie worden de modellen hier op hoofdlijnen belicht. Voor een nadere inhoudelijke toelichting op de samenwerkingsmodellen wordt verwezen naar de publicatie van het ministerie van VROM (2009) of Wolting (2008).

Traditioneel model

Dit model gaat er van uit dat de gemeente alle grond in eigendom heeft. Vervolgens geeft zij deze gronden als bouwrijpe kavels uit aan geïnteresseerde partijen in de markt die de opstellen ontwikkelen binnen de kaders van de door de gemeente gedefinieerde (bestemmings-) plannen. Ook is de gemeente in dit kader verantwoordelijk voor het woonrijp maken en kan zelf de uitgifte prijzen bepalen. Het initiatief voor de ontwikkeling kan zowel bij de gemeente als bij de markt liggen. De gemeente draagt in dit model zelf alle verantwoordelijkheden, zeggenschap en risico's.

Bouwclaimmodel

De grond is in beginsel in bezit van een marktpartij, die serieus belang heeft bij de realisatie, maar niet graag zelf de risico's van de grondexploitatie en planontwikkeling wil dragen. Met het bouwclaimmodel worden de gronden overgedragen van de marktpartij naar de gemeente, die vervolgens op traditionele wijze het plangebied kan uitwerken. Door middel van een bouwclaimovereenkomst worden de afspraken die samenhangen met de grondoverdracht vastgelegd. Het doel van de marktpartij is veelal het zekerstellen van bouwproductie op termijn.

Joint-venture

(Ook wel publiek private samenwerking (PPS) genoemd): als basis voor de samenwerking geldt hier de gezamenlijke grondexploitatie. Ook worden hierin alle met de grondexploitatie verbonden risico's tussen de partners gedeeld.

Concessiemodel

Dit model is geschikt als de overheid alle risico's wenst neer te leggen bij de markt. De overheid moet zich daarbij vooraf alleen beperken tot het formuleren van een aantal (globale) randvoorwaarden, waarbinnen de marktpartij de planontwikkeling verder tot stand kan brengen. Vervolgens wordt de gehele grond- en opstalexploitatie overgelaten aan de marktpartijen. Gevolg hiervan is dat de gronden in de zich dan bevindende staat worden overgedragen en geen sprake is van levering van bouwrijpe grond. Verder is daarmee ook de marktpartij verantwoordelijk voor het inrichten van het openbaar gebied.

Exploitatieovereenkomst

Het gaat hierbij om zelfrealisatie van een plan voor een marktpartij op een stuk grond dat bij de marktpartij in eigendom is. De marktpartij loopt hierbij volledig zelf alle risico's over de grond- en opstalexploitatie.

¹³ Wolting (2008) en Ministerie VROM (2009).

In de praktijk bestaan echter vele mengvormen van de genoemde samenwerkingsmodellen. Bij de keuze voor een samenwerkingsmodel spelen casusspecifieke aspecten een grote rol, zoals de betrokken partijen, de locatie en externe (politieke) omstandigheden.

Voor het maken van een keuze voor een samenwerkingsmodel kan gebruik worden gemaakt van een actorenanalyse¹⁴ of een beslissingsondersteunend model opgesteld worden waarin grondposities en risicoprofiel worden betrokken. Verder zijn belangrijke aspecten vooraf te beschouwen om tot een gedegen benadering te komen¹⁵:

Fysieke opgave	- de aanleiding voor de ontwikkeling - de analyse van het gebied - doel van de ontwikkeling
Eigen positie publieke partij	- competenties - planning & control - ontwikkelingen en beleid
Partner analyse	- aard en karakter partijen - samenwerking -verwachtingen
De verbinding	- publiek - privaat - publiek/privaat

figuur 1.3 verbindingkader OPPS

3.6. Gebiedsontwikkeling in perspectief

De economische crisis zoals die al enige jaren actueel is raakt ook de gebiedsontwikkeling. De vastgoedsector en de gemeentelijke grondbedrijven worden hard getroffen door de crisis. In veel projecten stagneert de voortgang en staat de samenwerking tussen publiek en privaat onder druk. Als oorzaken voor deze situatie zijn o.a. te noemen de vraaguitval, doorlopende rentekosten, lastiger financiering te verwerven, risicoreductie en discussies over de waarde van de grond¹⁶. Naast deze conjuncturele ontwikkelingen is ook sprake van een aantal structurele veranderingen. In dat kader zijn te noemen:

- overprogrammering en vraaguitval;
- financiering en bekostiging lastiger (nieuwe businesscases);
- het "oude ontwerp voldoet niet meer, pleidooi voor flexibel en vraaggericht ontwikkelen;
- ontwikkelende partijen in de krimp;
- eindgebruikers krijgen meer zeggenschap¹⁷.

3.6.1. Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: gebiedsontwikkeling 2.0.

De gebiedsontwikkeling verandert daarmee van karakter en inhoud. Er is sprake van een "gebiedsontwikkeling nieuwe stijl". Deze wordt geduid met de term gebiedsontwikkeling 2.0 en kent een vraaggerichte focus¹⁸. De gebiedsontwikkeling 2.0. heeft volgens de Praktijkleerstoel

¹⁴ Wolting (2008).

¹⁵ Naar OPPS, 2009.

¹⁶ Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling (2011).

¹⁷ Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling (2011).

¹⁸ Ook wordt al gesproken over gebiedsontwikkeling 3.0.. Daar probeert men vastgoed in contact te brengen met partners en activiteiten in de nevenschikte waardeketens om tot vernieuwende

Gebiedsontwikkeling van doen met een nieuwe context en randvoorwaarden¹⁹. Zo is de economie meer dan ooit bepalend voor de vraag welke gebieden en projecten in ontwikkeling kunnen worden genomen en met welk programma. Het Rijk neemt daarbij een andere positie in dan in het verleden. Zo worden prioriteiten gesteld bij de ontwikkeling van belangrijke logistieke centra²⁰, wordt de ruimtelijke ordening en gebiedsontwikkeling verder naar provincies, gemeenten, marktpartijen en burgers gedecentraliseerd. Verder stelt het Rijk keuzevrijheid en creativiteit voor provincies en gemeenten, ondernemers en burgers centraal in het ruimtelijk beleid. Het opleggen van kaders en andere beperkingen aan decentrale overheden wordt teruggedrongen en ook wordt een vereenvoudiging van het Omgevingsrecht voorgestaan.

Bij deze nieuwe context is ook van belang welke doorwerking vanuit Europa aan de orde zijn voor wat betreft de gebiedsontwikkeling. Vier thema's zijn daarbij van belang: Europese aanbestedingen, staatssteun, de beweegruimte van woningcorporaties en de milieuregelgeving. Tenslotte zal ook van belang zijn op welke wijze en door en met welke partijen de bestaande overprogrammering in het vastgoed wordt gesaneerd. Duidelijk is dat een bovenlokale aanpak daarbij het meest perspectief biedend is²¹.

Door Peek²² wordt gesteld dat de tijd van gebiedsontwikkeling voorbij is. Grootschalige ingrepen in een gebied die leiden tot een eenmalige complete verandering van dat gebied, behoren volgens hem tot het verleden. Ontwikkelkracht komt volgens hem niet meer voort uit het verstandshuwelijk tussen de gemeente en één of meerdere van de bekende grote ontwikkelaars, dat zo kenmerkend was voor gebiedsontwikkeling 1.0..

Ontwikkelkracht dient voortaan veeleer op organische wijze uit het gebied zelf te komen. Gestimuleerd door een gemeente die lokale initiatieven faciliteert en zelf investeert in infrastructuur, buitenruimte en voorzieningen. Met deze oriëntatie komt meer de nadruk te liggen op de exploitatie van het gebied. Gebiedsontwikkeling 2.0., zo stelt Peek, is niets meer of minder dan het brengen van een bestaande exploitatie van een gebied via een tijdelijke exploitatie naar een toekomstige exploitatie. Niet ontwikkeling, maar exploitatie is de kern van de opgave, zo stelt Peek.

Het concept van gebiedsontwikkeling 2.0. betreft de gebiedsontwikkeling van na de crisis. Kenmerkend zijn daarbij een schaalverkleining en organische groei. De ontwikkeling is gericht op het faciliteren van initiatieven die voortkomen uit het huidige gebruik van het gebied of die (tijdelijke) exploitatie van leegstaand vastgoed mogelijk maakt. Het vertrouwen dat de opbrengsten op de lange termijn investeringen nu rechtvaardigen is grotendeels verdwenen. Er wordt nadrukkelijk gestuurd op de opbrengsten die het gebied nu kan genereren en probeert huidige eigenaren te bewegen hun bezit anders aan te wenden bij gebrek aan professionele vastgoedpartijen met voldoende financiële slagkracht.

Het uitgaan van de exploitatie biedt kansen en heeft ook gevolgen voor de gebiedsontwikkeling. Er is sprake van een opschuiven van het perspectief van de ontwikkelaar gericht op risicoreductie en winst uit een tijdelijke -zij het langdurige- betrokkenheid, naar het gebruikersperspectief gericht op continuïteit en waardeontwikkeling op een langere termijn, gekoppeld een continue utilitaire waardering van het vastgoed. Door deze laatste waarde te beïnvloeden via beheeractiviteiten, bestemmingswijziging en ruimtelijke investeringen kan de gemeente sturen op de gerichte inzet van in het gebied aanwezig investeringspotentieel of richting gefaciliteerd verplaatsen. Dit kan leiden tot verkoop aan een andere actieve grondeigenaar of allerlei vormen van zelfrealisatie, zoals collectief particulier opdrachtgeverschap of een collectief gebiedsontwikkelingsfonds. Denkend vanuit de

arrangementen voor gebiedsontwikkeling te komen vanuit de intentie meer duurzame kwaliteit te leveren.

¹⁹ Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling (2011).

²⁰ Main-, brain- en greenports in de regio's rond Amsterdam, Rotterdam en Eindhoven.

²¹ Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling (2011).

²² Peek (2011).

gebiedsexploitatie is het makkelijker serieus aan ketenintegratie te werken. Deze benadering vraagt ook aandacht voor de tijdelijke exploitatie van gronden en opstallen. Hiermee kunnen impulsen aan het gebied worden gegeven²³.

Wanneer de ontwikkelingslijnen voor gebiedsontwikkeling (GBO) naast elkaar worden geplaatst ontstaat het volgende beeld. Daarbij wordt ter vergelijking ook gebiedsontwikkeling 3.0. beschouwd:

Ideaaltype	Focus	Financiële focus	Rolbenadering	Synergie	Risico
GBO 1.0.	Ontwikkeling	Winst	Ontwikkelaar	Schaalvoordelen	Afzet
GBO 2.0.	Huidige gebruik	Cashmanagement	Beheerder	Ketenintegratie	Integrale kwaliteit
GBO 3.0.	Toekomstig gebruik	Rendement	Belegger	Ketendifferentiatie	Nieuwe afhankelijkheden

figuur 1.4 schematische vergelijking van de concepten van gebiedsontwikkeling (GBO)

Vanuit de tendens naar gebiedsontwikkeling 2.0. tekenen zich ook nieuwe modellen voor samenwerking af binnen de gebiedsontwikkeling. Daarmee kan het overzicht uit hoofdstuk 3.5. aangevuld worden. Genoemd worden o.a.:

- de joint-venture light;
- bouwclaim nieuwe stijl;
- concessiemodel;
- coalitiemodel.

Voor een nadere uitwerking van deze modellen wordt verwezen naar de publicatie van de Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling²⁴.

3.6.2. Partijen bij gebiedsontwikkeling 2.0.

Zoals reeds werd opgemerkt leidt gebiedsontwikkeling 2.0. tot een andere benadering vanuit het publiek ruimtelijk instrumentarium. De gemeente en provincie zijn in toenemende mate relevante partijen, maar zijn minder regelen en voorschrijvend aanwezig. Zij stellen zich meer faciliterend op bij de organische vorm van ontwikkelen.

De meer organische (stedelijke) ontwikkeling zoals die aan de orde is bij gebiedsontwikkeling 2.0. biedt een nieuw perspectief op de manier waarop gebiedsontwikkelingen tot stand komen. Een meer geleidelijke, open manier van ontwikkeling, waarin vele partijen, al dan niet grondeigenaar, worden uitgenodigd om een bijdrage te leveren. De gevestigde ontwikkelaars lijkt minder snel in beeld te komen bij deze aanpak. Deze andere manier van denken en werken zal ook tot uiting komen in het type plannen dat voor gebiedsontwikkeling wordt opgesteld. De aard en rol van het plan wordt anders bij meer organische vormen van gebiedsontwikkeling. Het vraagt om plannen, visies en aanpakken met de flexibiliteit om snel en adequaat te kunnen reageren op kansen die voorbij komen. Het marktperspectief voor de planaanpak vraagt ook sociale innovatie naar de huidige praktijk en passende professionele vaardigheden²⁵.

²³ Peek (2011).

²⁴ Samenwerking tussen publiek en privaat in een andere realiteit. Nieuwe modellen in theorie en praktijk. Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling (2011).

²⁵ Peek (2011).

Van partijen wordt verwacht dat zij zich oriënteren vanuit de marktvrage en in staat zijn flexibel en adequaat te kunnen bewegen rondom gebieden. Ook corporaties kunnen bij gebiedsontwikkeling in beeld zijn.

Juist vanwege hun vastgoedvoorraad (woningen, maatschappelijk vastgoed en gronden) in de wijken en buurten maakt het hen een relevante speler als het gaat om de exploitatieaspecten van het gebied of kleinschalige ontwikkelingen in bestaande gebieden.

3.7. Organisch ontwikkelen of ontwikkelend beheren in de wijken

De economische crisis heeft een breuk veroorzaakt met de planmatige vernieuwing. Wie de veranderingen van de laatste vier jaar overziet²⁶ kan zien dat de stedelijke vernieuwing behoorlijk in de sfeer van natuurlijke wijkvernieuwing terecht is gekomen. Wel zijn er nog werelden te winnen, zoals de concrete uitwerking van het organisch ontwikkelen, het juist nu vinden van wegen om een sociaal-economische aanpak te bieden en het intensiever samenwerken met andere investeerders in de wijken.

De achteruitgang van de vroeg naoorlogse wijken is met grootschalige programma's en stevige financiële investeringsbudgetten 'curatief' aangepakt. Maar inmiddels zijn we in een nieuwe realiteit beland van bezuinigingen en beperkte financieringsmogelijkheden voor stedelijke vernieuwing. Daarbij komt dat de verschuiving van de opgave naar de jaren '70 en '80 wijken lang niet overal gepaard gaat met eenzelfde urgentiegevoel als bij de oudere wijken. Immers, waarom investeren in wijken waar de problemen nog niet groots zichtbaar zijn?

Verschuivingen tonen aan dat met een preventieve aanpak van deze wijken grotere problemen in de toekomst worden voorkomen²⁷. Algemene begrippen die meteen opkomen bij het woord preventie zijn regelmaat, kleine ingrepen, kleine investeringen, minder ingrijpend. Bij preventief ingrijpen in wijken wordt niet gewacht tot een wijk helemaal is afgeleden, maar grijpt men eerder in zodat met beperkte ingrepen de wijk is terug te brengen tot het basisniveau. Preventief ingrijpen betekent dus een voorinvestering. De hypothese is dat die investering uiteindelijk lager ligt dan wanneer curatief wordt ingegrepen (als de wijk al sterk afgeleden is).

Preventie is een belangrijk onderdeel in het concept van ontwikkelend beheren. Ontwikkelend beheer gaat over het combineren van beheersingrepen en kleine ontwikkelingrepen waardoor een gebied continu aangepast kan worden aan de veranderende behoefte van de gebruikers. Een vroegtijdige signalering van problemen en het adequaat reageren hierop door middel van – vaak kleine – ingrepen voorkomt grotere problemen in de toekomst. Door kleinschaliger investeringen, werken automatisch ook kleinere (vaak niet-traditionele) partijen samen. Hierdoor ontstaat een nieuw speelveld waarin de investeringskracht van bewoners, gebruikers en ondernemers essentieel wordt bij het op peil houden van buurten. Corporaties kunnen hier vanwege hun gebiedsaanwezigheid als vastgoedeigenaar aansluiting vinden.

Een preventieve wijkaanpak zoals ontwikkelend beheren vereist bij veel partijen een mindshift. Jaren '70 en '80 wijken prijken momenteel nog niet hoog op bestuurlijke agenda's, omdat er fysiek nog geen groot probleem is, wordt veelal gezegd. Dit is juist de crux waar een preventieve aanpak om draait: in de jaren '70 en '80 wijken, waar de eerste slijtage zichtbaar is maar de 'alarmbellen' nog niet afgaan, kunnen met kleine, simpele ingrepen en beperkte financiële middelen grotere toekomstige problemen voorkomen worden. Hoe maak je die urgentie zichtbaar?

Inzicht in de 'staat van de wijk' is stap 1. Handelen op slechts het 'Fingerspitzengefühl' werkt in deze tijden van crisis niet meer. Fact checking met een gedegen monitor is van cruciaal belang.

²⁶ Platform 31 (2013).

²⁷ Platform 31 (2013).

Tot nu toe worden monitors vooral probleemgerelateerd ingestoken en gebruikt. Met name bij een preventieve aanpak is het interessant om te monitoren als kanseninstrument en blinde vlekken op te sporen en aan de hand daarvan bepaalde ontwikkelingen in een gebied meer aan elkaar te koppelen. Om echt preventief te kunnen handelen zijn passende monitoringsystemen noodzakelijk op een voldoende hanteerbaar schaalniveau in het betrokken gebied. Ook vraagt het monitoren om bundeling en delen van informatie over het betrokken gebied.

3.8. Beschouwing over de gebiedsontwikkeling in komende tijden

De veranderde economische omstandigheden in de West Europese wereld en de crisis vanaf 2008 hebben een directe doorwerking naar het vakgebied van de gebiedsontwikkeling. De gebiedsontwikkelingsopgave verschuift naar transformatie, naar aanpassing van het bestaande. De fasen van gebiedsontwikkelingsprocessen schuiven in elkaar. Met kleine stapjes wordt verder gekomen, met een langere doorlooptijd tot gevolg. Dat vraagt om andere opstellingen en een lange adem in de praktijk van de gebiedsontwikkeling. Verandering is een permanent en flexibel proces geworden, zowel in organisaties als in gebiedsontwikkelingen. Dat doet ook een beroep op andere kwaliteiten en eigenschappen bij gebiedsontwikkeling.

3.8.1. "Nieuwe balans tussen ziel en zakelijkheid" bij gebiedsontwikkeling

In het kader van het tweede lustrum van de MCD is door het platform Gebiedsontwikkeling.nu in 2013 een publicatie verschenen waarin gepleit wordt voor “een nieuwe balans tussen ziel en zakelijkheid”²⁸. Daarin wordt gesteld dat gebiedsontwikkeling, net als de rest van de maatschappij, zich bevindt midden in een shift naar nieuwe waarden en drivers. Deze is essentiëler dan de beleving van de crisis. "Eenduidige oplossingen, zo wordt door het platform gesteld, zijn er niet meer. Onzekerheid overheerst, maar ook is sprake nieuwe en onverwachte verbindingen en samenwerkingen. Het doen ontstaan van nieuwe verbindingen, in openheid en kwetsbaarheid, staat centraal. Tijdelijke coalities, nieuw engagement en slagvaardige organisaties gaan ten koste van de oude hiërarchische machtsverhoudingen en het ego-denken. De menskant komt meer centraal te staan in de gebiedsontwikkeling". Het platform pleit in dat kader voor een nieuwe balans tussen ziel en zakelijkheid. Daarbij geven zij aan dat er een groeiend belang gehecht moet worden aan competenties en vaardigheden op het gebied van communicatie en gedrag.

De shift die gemaakt moet worden volgens de auteurs is het accepteren van het einde van groei als drijvende kracht achter onze economie. De wereld van de lineaire economie, de hiërarchie, de macht maakt plaats voor een wereld van een circulaire economie waarin de samenwerking voorop staat en het middelpunt niet langer ligt bij het “ik”, maar bij de samenleving. Daarnaast wordt gesignaleerd dat sprake is van een beweging van hiërarchie naar horizontaal en van individueel naar collectief. Deze ontwikkelingen hebben een belangrijke invloed op de wijze waarop organisaties zich organiseren en op de gebiedsontwikkeling. In deze veranderde setting zijn er zowel de nodige bedreigingen (zoals gevaar voor fragmentatie, isolatie of zelfs uitsluiting van groepen die afhaken) als kansen in co-creatie, engagement, ondernemerschap en bezielde samenwerkingen. Vanuit hiërarchisch leiderschap is sprake van een beweging naar samenwerken vanuit kracht en verbondenheid. E. Gobilot (2008) spreekt van *connected leadership*²⁹. Volgens S. Schuwer³⁰ betekent dit voor gebiedsontwikkeling dat veel meer toegegaan moet worden naar het zoeken van de verbinding met andere partijen en professies, in plaats van de waarheid in pacht te hebben als professionals en de anderen te vertellen “hoe het moet”. Hij spreekt in dat verband van gebiedsontwikkeling als “mensenwerk”.

²⁸ Gevraagd: meer balans tussen ziel & zakelijkheid. Bulletin over vakmanschap, engagement en vertrouwen. Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft (2013).

²⁹ Gehanteerd wordt ook wel de term dienend leiderschap.

³⁰ S. Schuwer, lid van de Raad van Bestuur van woningcorporatie Ymere in Gevraagd: meer balans tussen ziel & zakelijkheid. Bulletin over vakmanschap, engagement en vertrouwen. Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft (2013).

Gebiedsontwikkeling wordt menskunde: “leren inschatten wat voor wie en op welke plek nodig is, en hoe je dat kunt bewerkstelligen, anders organiseren”.

Vanuit de constatering dat informatie in onze open-source internetsamenleving geen macht meer betekent, wordt ervoor gepleit dat organisaties meer verantwoordelijkheid geven aan de medewerkers van de organisatie. Er wordt daarmee meer bewegings- en handelingsruimte voor de medewerkers geboden. Van hen wordt gelijktijdig gevraagd zelf betekenis toe te kennen en zaken te interpreteren en waarnemingen van betekenis te voorzien. Het maken van verbindingen, het leveren van toegevoegde waarde en een dienstverlenende houding zijn volgens de jubileumpublicatie belangrijke assets geworden in de nieuwe realiteit.

Vanwege de veranderde economische omstandigheden wordt gezocht naar nieuwe vormen van organiseren, andere verdienmodellen. Op die wijze wordt geprobeerd ontwikkelingen alsnog tot voortgang te brengen. De netwerksamenleving maakt het vormen van coalities en allianties mogelijk, maar ook noodzakelijk. De coalities die zich voordoen gaan in belangrijke mate uit van een tijdelijkheid in plaats van hiërarchische machtsverhoudingen. Elkaar verstaan, aanvoelen en invoelen zijn daarbij belangrijke inzichten. Van het logische, “rationele” tijdperk gaan we naar een manier van werken en samenwerken die wordt gekenmerkt door vrouwelijke waarden. Termen als dialoog, (zelf)reflectie, transparantie en verbinding staan hierbij centraal. Intuïtie wordt een belangrijke bron van kennis bij het nemen van beslissingen. Ego-gedrag en een machocultuur worden niet meer beloond. Maar ook het erkennen dat complexiteit een gegeven is en simpele oplossingen niet bestaan hoort bij de nieuwe realiteit waarbij “vrouwelijke” eigenschappen en wijzen van denken, die mannen overigens even goed kunnen hebben, de nieuwe sleutels zijn tot succes³¹.

Vanuit dit perspectief lijkt de opgave voor gebiedsontwikkeling sterk naar de sociale kant te bewegen, naar sociale innovatie in een complexe samenleving waarin het vooral gaat om gezamenlijk organiseren. Er is sprake van een beweging naar een nieuw evenwicht tussen overheid, markt en civil society. De eigen belangen moeten onderdeel worden van een gemeenschappelijk doel.

Door de veranderende en meer kleinschalig wordende opgaven moeten ook organisaties in het werkdomein van de gebiedsontwikkeling zich aanpassen. Organisaties worden vooral uitgedaagd op schakelvermogen, continue gerichtheid op de behoeften van de gebruiker, c.q. de klant, flexibiliteit en efficiënt werken.

3.8.2. Behoeftte aan competenties in de gebiedsontwikkeling

Wanneer deze beweging wordt overzien heeft dat ook gevolgen voor de wijze waarop organisaties gaan denken over de wijze waarop hun medewerkers het werk uitvoeren. Het gaat dan om de inrichting en het organiseren van de processen en activiteiten van de onderneming. De beschouwing van het uit te voeren werk gaat dan niet meer langer plaatsvinden op het niveau van functies en taken. Er ontstaat nadrukkelijk behoefte om juist ook op het niveau van houding en gedrag het presteren van medewerkers van de onderneming te kunnen benoemen. Naast de kennisachtergrond, zijn houding en gedrag belangrijke aspecten voor het beschouwen van de menselijke factor in het organiseren van de onderneming. Naast vakinhoudelijke kennis worden communicatieve vaardigheden essentieel.

K. Lagas als decaan van de faculteit Bouwkunde aan de TU Delft pleit ervoor dat er meer aandacht wordt geschonken aan het leiderschap bij de ontwikkeling van de gebouwde omgeving. Dat is volgens haar vooral van belang vanwege het steeds complexer worden van de opgave voor de gebouwde omgeving. Er is daarom dringend behoefte aan professionals met visie, focus, procesvaardigheid en

³¹ Gevraagd: meer balans tussen ziel & zakelijkheid. Bulletin over vakmanschap, engagement en vertrouwen. Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft (2013).

gedrevenheid om de toenemende complexiteit te ontrafelen en gebiedsontwikkeling in goede banen te leiden³².

Ook voor corporaties lijkt er vanwege de transitie in de gebiedsontwikkeling en het meer organisch gaan ontwikkelen behoefte aan een explicitering van de profielschets van de functionaris die namens de corporatie de “ambassadeur” in de gebiedssituatie is. Het belang van een duurzame vastgoedexploitatie in een gebied neemt sterk toe voor corporaties. Daarmee is er ook een strategisch belang volwaardig verbonden te zijn en blijven met de gebiedsontwikkeling in het werkgebied van de corporatie. Er is behoefte om vanuit de corporatie tot (meer) beïnvloeding van het gebiedsproces te komen en daarmee tot mede regiebeïnvloeding te komen in het gebied.

3.9. Samenvatting

Er zijn verschillende benaderingen mogelijk voor het thema gebiedsontwikkeling. Kenmerkend voor gebiedsontwikkeling is een variatie van belangen en actoren, die niet op voorhand van elkaar afhankelijk zijn, die vanuit een integrale insteek in het ontwikkelproces onder regievoering worden gebracht waardoor de betrokken partijen in de ontwikkeling zo ver worden gekregen dat ze gaan samenwerken of in elk geval het project/proces niet blokkeren. Dit stelt hoge eisen aan het leiderschap bij gebiedsontwikkeling, mede vanwege de grote belangen die verbonden zijn aan gebiedsontwikkeling.

Bij gebiedsontwikkeling gaat het erom de aspecten ruimtelijke kwaliteit, marktkwaliteit en middelen te verbinden waardoor een sterkere kwaliteit ontstaat in het gebied die aansluit op de (beleids-)context van het gebied. Om de aspecten optimaal te verbinden is een organiserend vermogen noodzakelijk.

Bij de gebiedsontwikkeling is onderscheid te maken tussen shareholders en stakeholders. Shareholders worden getypeerd als partijen die een direct belang hebben bij de gebiedsontwikkeling, vanwege een financiële, formele of investeringsrelatie. Stakeholders worden geduid als andere belanghebbenden in een gebied, waarbij geen sprake is van een directe relatie naar het project. Daarbij is er wel een zeker belang bij de concrete gebiedsontwikkeling. Stakeholders zijn primair geen samenwerkingspartner in de gebiedsontwikkeling. Zij kunnen vanwege het gewenste draagvlak in het ontwikkelgebied wel van betekenis zijn en bijdragen aan de "goodwill" van een project.

Voor actoren in de gebiedsontwikkeling zijn verschillende samenwerkingsvormen te onderscheiden. Bij de keuze voor het samenwerkingsmodel spelen casusspecifieke factoren een grote rol, zoals de aard van de partij, de locatie en externe (politieke) omstandigheden.

Als gevolg van conjuncturele ontwikkelingen en structurele veranderingen zoals overprogrammering en vraaguitval, krimp en veranderende opstellingen bij eindgebruikers, verandert de traditionele gebiedsontwikkeling van karakter en inhoud: gebiedsontwikkeling 2.0.. Deze vorm kent een vraaggerichte focus. Gebiedsontwikkeling 2.0. legt de nadruk niet op de ontwikkeling van het gebied, maar legt die juist op de exploitatie van het gebied. In gebiedsontwikkeling 2.0. komt het gebruikersperspectief nadrukkelijk in beeld. Gebiedsontwikkeling 2.0. is het brengen van een bestaande exploitatie van een gebied via een tijdelijke exploitatie naar een toekomstige exploitatie. De gebiedsontwikkelingsopgave verschuift naar transformatie, aanpassing van het bestaand. De ontwikkeling vraagt andere opstellingen van partijen en kent een ander tijdsverloop dan de voorganger van gebiedsontwikkeling 2.0..

Kenmerkend voor gebiedsontwikkeling 2.0 zijn een schaalverkleining en organische groei. De ontwikkeling is gericht op het faciliteren van initiatieven die voortkomen uit het huidige gebruik van het gebied of die (tijdelijke) exploitatie van leegstaand vastgoed mogelijk maakt. Het vertrouwen dat de opbrengsten op de lange termijn investeringen nu rechtvaardigen is grotendeels verdwenen. Er

³² Gevraagd: meer balans tussen ziel & zakelijkheid. Bulletin over vakmanschap, engagement en vertrouwen. Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft (2013).

wordt nadrukkelijk gestuurd op de opbrengsten die het gebied nu kan genereren en probeert huidige eigenaren te bewegen hun bezit anders aan te wenden bij gebrek aan professionele vastgoedpartijen met voldoende financiële slagkracht. Er is sprake van een opschuiven van het perspectief van de ontwikkelaar gericht op risicoreductie en winst uit een tijdelijke -zij het langdurige- betrokkenheid, naar het gebruikersperspectief gericht op continuïteit en waardeontwikkeling op een langere termijn, gekoppeld aan een continue utilitaire waardering van het vastgoed. Door deze laatste waarde te beïnvloeden via beheeractiviteiten, bestemmingswijziging en ruimtelijke investeringen kan de gemeente sturen op de gerichte inzet van in het gebied aanwezig investeringspotentieel of richting gefaciliteerd verplaatsen.

Gebiedsontwikkeling 2.0. vraagt ook aandacht voor de tijdelijke exploitatie van gronden en opstallen. Hiermee kunnen impulsen aan het gebied worden gegeven³³. Gebiedsontwikkeling 2.0. legt de focus op het huidige gebruik van het gebied en stelt de rol van de beheerder centraal en stimuleert ketenintegratie tussen betrokken partijen in het gebied. Vanuit de tendens naar gebiedsontwikkeling 2.0. tekenen zich ook nieuwe, aanvullende samenwerkingsmodellen aan voor de praktijk van gebiedsontwikkeling.

Op het gebied van de wijken wordt het ontwikkelend beheer meer zichtbaar. Ontwikkelend beheer gaat over het combineren van beheersingrepen en kleine ontwikkelingsrepen waardoor een gebied continu aangepast kan worden aan de veranderende behoefte van de gebruikers. Een vroegtijdige signalering van problemen en het adequaat reageren hierop door middel van - vaak kleine - ingrepen voorkomt grotere problemen in de toekomst. Door kleinschaliger investeringen, werken automatisch ook kleinere (vaak niet-traditionele) partijen samen. Hierdoor ontstaat een nieuw speelveld waarin de investeringskracht van bewoners, gebruikers en ondernemers essentieel wordt bij het op peil houden van buurten. Corporaties kunnen hier vanwege hun gebiedsaanwezigheid als vastgoedeigenaar aansluiting vinden. Ontwikkelend beheer vraagt inzicht in de conditie van het gebied en monitoring op een hanteerbaar schaalniveau in het gebied, alsmede bundeling en delen van informatie over het gebied.

De veranderingen in de gebiedsontwikkeling heeft ook gevolgen voor de opstelling en vaardigheden van partijen die betrokken zijn bij gebiedsontwikkeling. Er wordt steeds meer een beroep gedaan op verbindend samenwerken in het gebied. Gebiedsontwikkeling wordt in dat verband steeds meer mensenwerk: leren inschatten wat voor wie en op welke plek nodig is, en hoe je dat kunt bewerkstelligen.

³³ Peek (2011).

Hoofdstuk 4 Achtergronden en beleidscontext van woningcorporaties

4.1. Inleiding

Dit hoofdstuk gaat nader in op de woningcorporaties. Het schetst allereerst de historie van woningcorporaties. Het beschrijft de ontstaansgeschiedenis van de corporatie en de sector, alsmede de hoofdlijnen van haar ontwikkeling. Aandacht zal worden geschonken aan de beleidscontext van corporaties en de beïnvloeding daarvan naar de corporaties. Ook wordt ingegaan op de activiteiten van de corporaties in wijken. In dat kader wordt de Wijkaanpak beschreven en worden drijfveren belicht voor corporaties om in wijken en buurten aan de slag te gaan. Daarmee wordt de verbinding tussen corporaties en gebiedsontwikkeling geduid. Afgesloten zal worden met de toekomstverwachtingen voor corporaties.

4.2. De institutionele geschiedenis van woningcorporaties

Voor een goede uiteenzetting van de geschiedenis van woningcorporaties moet worden gekeken naar de geschiedenis van de sociale huursector: het belangrijkste domein waarbinnen corporaties hun werk doen. Deze begint aan het einde van de negentiende eeuw wanneer duidelijk werd dat verbetering van de volkshuisvesting ingrijpende maatregelen vergde. Men realiseerde zich dat overheidsingrijpen op zich onvoldoende was. Er was behoefte aan maatschappelijke instellingen die in staat waren de krotopruijing- en herhuisvestingvraagstukken op te lossen en voor lagere inkomensgroepen toegankelijke nieuwbouw te realiseren. Ook de hygiënevraagstukken onder de bevolking vroegen om interventie. De historie van de corporatiesector is beschreven in de publicatie van W. Beekers, *Het Bewoonbare land, geschiedenis van de volkshuisvestingsbeweging in Nederland*³⁴. Hij beschrijft hierin helder het ontstaan en de evolutie van de sector. Daarbij beschrijft hij ook de dilemma's in die tijdvakken. Voor dit afstudeeronderzoek wordt volstaan met een weergave van de institutionele geschiedenis van de corporatiesector op hoofdlijnen. Daarbij is gebruikgemaakt van het werk van Beekers. Voor een nader beeld van de evolutie van de corporatiesector wordt de publicatie van Beekers aanbevolen.

4.2.1. De Woningwet aan de basis van de sector

Met de Woningwet van 1901 zijn de eerste stappen gezet voor ons huidige volkshuisvestingsbeleid. De Woningwet stelde de gemeente verplicht een bouwverordening op te stellen en legde de eerste kwaliteitseisen van gebouwde of te bouwen woningen vast. Daarnaast ontstond de mogelijkheid om particuliere organisaties, wanneer zij aangemerkt zouden worden als 'toegelaten instellingen', toegang te bieden tot financiële faciliteiten zoals rijksleningen, belastingvrijstellingen en subsidies. Om toegelaten te worden diende deze organisaties de middelen uitsluitend voor de volkshuisvesting te gebruiken en mocht er geen winstuitkering plaatsvinden aan derden. Op die manier werd de publieke taak voor de toegelaten organisaties veilig gesteld en ontstond de mogelijkheid voor vele nieuwe instellingen tot toetreding op dit domein. Deze instellingen, we noemen hen nu woningcorporaties, stegen snel in aantal. Een tweede grote toename van het aantal woningcorporaties begon rond de Eerste Wereldoorlog. Door het hoge aantal vluchtelingen en materiaalgebrek werd via toegelaten instellingen het bouwen van woningen gestimuleerd. Er werden echter zoveel corporaties opgericht dat aan het begin van de jaren twintig de toelating werd stopgezet.

De Tweede Wereldoorlog leidde opnieuw tot grote woningtekorten. De overheid voerde ten bate van de industrialisatie en complementair aan de maatregel van lage lonen een maatregel van lage huren en een massaal gesubsidieerde verruiming van het woningaanbod in. Een gevolg hiervan was de groei van de corporatiesector³⁵.

³⁴ W. Beekers, *Het Bewoonbare land, geschiedenis van de volkshuisvestingsbeweging in Nederland*, 2012.

³⁵ Fleurke et al., 2009.

Woningcorporaties waren voor de overheid uitvoeringsinstanties van een centraal geplande en efficiënte woningproductie. Een omvangrijke productie werd mogelijk gemaakt door subsidies en rijksfinancieringen zonder dat corporaties daar veel eigen vermogen voor nodig hadden en de investeringsrisico's waren voor een groot deel gesocialiseerd³⁶.

Eind jaren vijftig normaliseerde de verhoudingen enigszins. Bouw in de eigen woningsector en particuliere verhuur werd mogelijk door de welvaartsgroei en het tekort aan bouwmaterialen en financiering was niet meer zo groot als voorheen. Hierdoor groeide de discussie over het inperken van de corporatietaken tot alleen de huisvesting van de lagere inkomensgroepen. Dat werd echter niet door de volkspartijen (PvdA en KVP) en de vakbeweging (NVV, CNV en NKV) gedragen. In en rond Commissie De Roos³⁷ vond de discussie over de toekomst van corporaties plaats. Men pleitte voor een blijvende subsidiëring voor nieuwe woningbouw en voor een bredere taak voor corporaties, waarin zij ook voor het 'brede midden' zouden bouwen en daarnaast een sterker particulier karakter moest krijgen. In 1964 bracht de commissie een rapport uit dat door het ministerie verder uitgewerkt kon worden.

4.2.2. Naar meer zelfstandigheid

In de Woningwet 1962 kregen woningcorporaties voorrang boven gemeenten bij het bouwen van woningen en mede hierdoor een grotere zelfstandige werkwijze. Gemeenten mochten enkel bouwen wanneer de woningcorporatie verstek liet gaan. Corporaties werden zelfstandige instellingen met een eigen financiële huishouding en meer mogelijkheden om een eigen vermogen op te bouwen. Mits de prioriteit van corporaties bij de huisvesting van lagere inkomensgroepen bleef, konden corporaties zich op brede groepen huurders richten. De grotere vrijheid betekende dat er goed toezicht gehouden diende te worden door het Rijk. Daarnaast diende de bedrijfsvoering en interne bestuur verbeterd te worden, waar met name een taak lag voor koepelorganisaties. Het duurde tot 1978 voordat het nieuwe arrangement vorm kreeg in regelgeving³⁸.

In de periode van begin jaren zestig tot begin jaren zeventig vonden er vanwege de nieuwe Woningwet belangrijke organisatorische en professionaliseringsveranderingen plaats voor corporaties. De groei van het aantal verhuurde woningen dwong de corporaties tot een professioneler beheer, hetgeen leidde tot het in dienst nemen van technisch personeel. Ook de financiering en de financiële administratie werden door toename in schaal ingewikkelder, wat leidde tot het aantrekken van financiële deskundigheid. Door de professionalisering van het werkapparaat werd ook de druk op het bestuur van de corporatie groter. De kwaliteit - en daarmee het zelfbewustzijn - van het bestuur nam toe wat een invloed had op de positie en de zelfstandigheid van de corporatie ten opzichte van de gemeente.

4.2.3. Corporaties breder actief

Eind jaren zestig ontstond het idee van een streven naar gelijke marktverhoudingen voor particuliere en sociale verhuurders, de zgn. liberalisatie. Van dit streven is echter weinig terecht gekomen. Na 1978 ontstond er een omvangrijk subsidieprogramma met onder andere objectsubsidies (subsidie per gebouwde woning met als doel goedkope woningen aan te kunnen bieden) en subjectsubsidies (om het voor bewoners mogelijk te maken een woning te bewonen). De tweede oliecrisis zorgde er vervolgens voor dat liberalisatie van beleid was uitgesloten. Sociale verhuur werd opnieuw onderdeel van een anticyclische investeringspolitiek. Er werden veel sociale huurwoningen met forse subsidies gebouwd om de hardnekkig gebleven woningtekorten te doen verdwijnen en de sloop van woningen in de oude woongebieden te compenseren. Door de aankoop en verbetering van particuliere

³⁶ Helderman & Brandsen, 2012.

³⁷ Genoemd naar de voorzitter, hoogleraar economie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.

³⁸ Fleurke et al., 2009.

huurwoningen in de oude stadswijken groeide de sociale huursector nog meer en verbreedde haar taak. Het beleidsstelsel veranderde daarnaast ingrijpend van centraal gestuurd naar begeleid met budgetsubsidies met grotere lokale vrijheid. Woningcorporaties werden partners van de gemeente die in de stadsvernieuwingsopgave een regiefunctie kreeg³⁹.

In 1984 werd het privaatrechtelijke Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) opgericht waarmee de risico's verbonden aan kredietgaranties werden verschoven van de overheid naar de deelnemende corporaties zelf. Er werd een weg gebaad naar een verzelfstandiging van woningcorporaties. E. Heerma (staatssecretaris Volkshuisvesting 1986 - 1994) ontwikkelde een nieuw beleidsconcept van kerntaken voor de rijksoverheid en terugkeer naar meer normale verhoudingen, met behoud van doelstellingen van sociale huisvesting: de verzelfstandiging van woningcorporaties. Na de Nota Volkshuisvesting in 1989 en de tussenbalans van 1991 werd hiervoor in 1993 pas echt de grondslag gelegd in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). De taken van de al eerder opgerichte Waarborgfonds Sociale Huurwoningen werden uitgebreid. Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting kreeg al eerder een tweetal belangrijke taken, namelijk het (1) financieel ondersteunen en (2) saneren van noodlijdende instellingen. Hierdoor kon corporaties een heffing worden opgelegd. Gaandeweg ging dit fonds een belangrijkere rol vervullen in de informatievergaring voor en advisering over het landelijk toezicht. Er ontstond meer verzelfstandiging door middel van zelfregulering en een grotere handelingsvrijheid voor woningcorporaties en tegelijkertijd een risicosolidariteit die gewaarborgd werd door het WSW en het Centraal Fonds⁴⁰. De verenigingsstructuur verdween en maakte plaats voor meer marktwerking. Vanuit de corporatiekring werd het idee van maatschappelijk ondernemerschap ontwikkeld: zelfstandige bedrijven met een sociale visie en sterk intern toezicht die binnen een netwerk van belanghouders werken en daar ook externe binding in zoeken.

4.2.4. De bruteringsoperatie voor corporaties

In het Bruteringsakkoord van 2003, toen corporaties en Rijk elkaar vonden in de politieke ruil om uitstaande leningsverplichtingen in één keer weg te strepen tegen nog te ontvangen objectsubsidies, werd duidelijk hoe de verhoudingen zouden zijn. Beide partijen hadden daar baat bij: het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (VROM) werd ineens verlost van de grootste kostenpost op zijn begroting, terwijl de woningcorporaties eigenaar werden van de in het verleden opgebouwde vermogensposities en zo financieel onafhankelijk werden⁴¹. In de praktijk wordt hier gesproken over de Bruteringsoperatie.

Corporaties werden rijker. Ze wisten gebruik te maken van een daling van de rente door hun bezit te herfinancieren. Daarnaast werden corporaties in een krimpmarkt in het algemeen steeds groter door het aangaan van fusies. Het management en bestuur professionaliseerden en het intern toezichthoudende orgaan kwam op grotere afstand. Corporaties verbreedden hun activiteiten door de bouw van duurdere huurwoningen en koopwoningen, de verkoop van het bezit, het introduceren van tussenvormen tussen huur en koop en door maatregelen om de leefbaarheid in buurten te versterken. Corporaties werden geleidelijk heel wat meer dan slechts een woningverhuurder voor de laagste inkomens. Intussen groeide de differentiatie in organisatievorm en bedrijfsstrategie. Met de opkomst van stedelijke vernieuwing werd een meeromvattende aanpak van buurten een nieuwe taak. Die stedelijke vernieuwing leidde na enige tijd tot samenwerking en ketenregie met zorg- en welzijnsinstellingen, politie, scholen en andere stakeholders/belanghouders. Corporaties namen daarmee steeds meer plaats in een maatschappelijk netwerk in hun werkgebied.

³⁹ Fleurke et al., 2009.

⁴⁰ Helderma, 2007.

⁴¹ WRR, 2004.

Het debat na 1995 ging over de verdere ontwikkeling van het bestuurlijk arrangement van de sociale verhuur. Vanuit corporatiekring werd het idee van maatschappelijk ondernemerschap ontwikkeld: zelfstandige bedrijven met een sociale missie en een sterk intern toezicht die binnen een netwerk van belanghouders werken en daar ook externe binding in zoeken⁴². De grote nadruk van zelfregulering en horizontaal bestuur kwam hier volledig tot zijn recht. De brancheorganisatie Aedes maakte zowel de belangen als de prestaties van de sector zichtbaar. Maar daarnaast deed zij voor de leden van de vereniging ook richtinggevende, soms verplichtende uitspraken. Gedragsnormen werden in een sectorcode vastgelegd⁴³ en door de vereniging gehandhaafd. Bovendien hield zij visitaties en benchmarks voor gedragsdisciplineren van de instellingen.

4.2.5. Corporaties verbonden in netwerken

De ontwikkeling van de woningcorporaties is niet los te zien van het beleidsnetwerk waar ze onderdeel van uitmaken⁴⁴. De autonomie van een corporatie is veel minder groot dan van een commercieel bedrijf. Belangrijke verklaring hiervoor is het gevoerde volkshuisvestingsbeleid van de rijksoverheid⁴⁵. Het komt ook door de functionele afhankelijkheden die uit de missie en het woningbezit van de corporatie voortvloeien. Woningcorporaties zijn door de ruimtelijke concentratie van hun bezit op talloze manieren van de gemeenten afhankelijk en, waar het gaat om het sociale beheer in wijk of stad, ook van andere maatschappelijke instellingen.

Er zijn bij de bedrijfsvoering van een corporatie positieve of negatieve externe effecten. Een belangrijke taak van het corporatiemanagement is om de externe effecten te beheersen door schaalvergroting en marktmacht, of door coalities met derden aan te gaan, of door een combinatie van beide. Dat vergt externe binding op strategisch of tactisch niveau met andere instellingen, maar tegelijk ook operationele samenwerking en dus handelingsvrijheid voor de medewerkers in de ketens van dienstverlening met andere (maatschappelijke) organisaties. Voor het adequaat borgen van deze belangen en doelen is een goede managementsturing in de corporatie noodzakelijk. Daartoe behoort ook het verantwoordelijk over de samenwerking en verbindingen, alsmede de resultaten ervan⁴⁶. Ook door middel van beheeractiviteiten kan de corporatie negatieve externe effecten reduceren of preventief beschouwen.

Juist die vervlechting en toenemende verbindingen zijn een belangrijk thema in het denken over maatschappelijk ondernemerschap voor corporaties. De verzelfstandiging verscherpt het legitimiteitsvraagstuk omdat de instellingen op de een of andere manier werkzaam zijn in het publiek belang; op voorhand staat niet vast dat het bestuur of de Raad van Toezicht/Commissarissen dat publieke of maatschappelijke belang afdoende dienen.

Men kan het benadrukken van vervlechting beschouwen als een geslaagde reframing van de discussie over het instituut woningcorporatie. De vraag is wel wat het in de praktijk betekent. De kosten van het veelvuldig overleg, alsmede de coördinatiekosten binnen de corporatie, zijn hoog. Veelvuldig overleg kan leiden tot een permanent onderhandelingsmodel over beleidsissues, een vorm van archipelbestuur, waar een rationele en bedrijfsmatig verantwoorde bedrijfssturing juist bemoeilijkt wordt. De verbreding aan doelstellingen die er mee gepaard gaat maakt niet alleen de besluitvorming over de middeleninzet moeilijker, maar kan ook leiden tot legitimiteitsverlies omdat men domeinen betreedt waarvoor men niet is toegerust. Daar staan een grotere responsiviteit van de organisatie en een grotere betrokkenheid van derden tegenover. Het effect is paradoxaal: hoe sterker men de nadruk legt op maatschappelijke inbedding, op het werken binnen een steeds complexere omgeving, hoe hoger echter

⁴² Fleurke et al., 2009.

⁴³ Aedescode.

⁴⁴ Van Bortel, 2006, 2007.

⁴⁵ Zie onder andere het BBSH en de Woningwet.

⁴⁶ Zie onder andere de eisen vanwege visitatie en verantwoordingsrichtlijnen voor corporaties. Ook de beoordelingsmaatstaven vanuit het Ministerie zijn hierbij illustratief.

de eisen worden aan het vermogen van het bestuur (in brede zin opgevat) van de woningcorporatie om zelf de koers te bepalen.

Wellicht leiden dergelijke eisen tot scherpere keuzes: een keuze voor een traditionele rol van een betrouwbaar woningbeheer voor doelgroepen met een sterkere publieke aansturing; een keuze voor professioneel vastgoedbeheer en projectontwikkeling met afstoten van bredere dienstverlenende taken in een meer competitieve markt; een keuze voor een dienstverlenende organisatie in de wijk met uitbesteding van vastgoedbeheer of van het afstoten ervan, of een radicale keuze voor bewonerszelfbestuur met professionele ondersteuning⁴⁷. Wellicht zal de toenemende complexiteit juist leiden tot schaalvergroting en een veel scherpere functiescheiding binnen de concerns die, centraal aangestuurd, hun verankering zoeken in het aandeelhouderschap van de belanghebbenden, en in coalities in de wijken. Het wordt dan zaak de bedrijfsmatige aspecten van de corporatie te verbinden met de betrokkenheid naar de klanten/huurders (sociale innovatie), de maatschappelijke beïnvloeding van belanghouders en de legitimiteit naar buiten. Daarmee wordt de besturing steeds meer een meervoudige opgave in de corporatie. De betrokkenheid naar huurders en de legitimiteit zijn daarbij nadrukkelijk speerpunten van ontwikkeling.

Het verhaal van de verzelfstandiging op bedrijfsniveau was eerst een verhaal van zelfstandigheid, autonomie en vrijheid na een periode van verstatelijking. Dat maakte veel energie vrij. Het werd een verhaal van consolidatie tot vastgoedbedrijven in een krimpende markt, maar met een onvoltooide professionalisering. Het is nu vooral het verhaal van verbinding en vervlechting. Daarmee is onvoldoende voorspelbaar welke accenten hierna gaan volgen. Wel is duidelijk dat over de toekomst van de corporatiesector veel gedachten worden gevormd. Later in dit hoofdstuk zal op hoofdlijnen beschreven worden welke denklijnen zich thans aftekenen.

4.3. Relevante wet- en regelgeving voor de corporaties

Voor de corporatiesector is sprake van specifieke wet- en regelgeving. Soms gaat het om in de historie gevormde instituties als de Woningwet en het Besluit Sociale Huursector (BBSH). Soms gaat het om specifieke instrumenten en regelingen of beleid zoals de invoering van de Integrale Vennootschapsbelasting voor woningcorporaties of de Vogeljaarheffing voor woningcorporaties die geen bezit hebben in de krachtwijken.

In hoofdstuk 4.1. is de geschiedenis van woningcorporaties beschreven. Daarin worden de ontstaansgeschiedenis beschreven en de belangrijkste ontwikkelingen van de sector nader geduid. Hierna zal de huidige relevante wet- en regelgeving voor het functioneren van een corporatie worden beschreven. Die is bedoeld om de context te schetsen voor het positioneren en functioneren van de corporaties.

4.3.1. Woningwet

De Woningwet (1901) vormt een belangrijke basis van het huidige corporatiebestel⁴⁸. De Woningwet zorgde er namelijk voor dat private organisaties (nu woningcorporaties) met overheidsgeld konden gaan bouwen in het belang van de volkshuisvesting. Het huidige BBSH is gebaseerd op de Woningwet. Artikel 70 van de wet regelt de toelating van instellingen tot het corporatiebestel. Daarmee is sprake van de status van de Toegelaten Instelling voor de corporatie.

Daarnaast bevat de Woningwet tal van andere artikelen die Algemene Maatregelen van Bestuur (AMvB) rechtvaardigen.

In de afgelopen periode vond een herziening van de Woningwet plaats. Op 5 juli 2012 nam de Tweede Kamer een historisch besluit en stemde zij unaniem in met de herziening van de Woningwet. In

⁴⁷ De Jong, 2007, Gruis, 2007, Helderma, 2007, Van Leent, 2007.

⁴⁸ Snuverink (2006).

november 2012 liet minister Blok de Tweede Kamer weten het wetsvoorstel alsnog te willen aanpassen door een aantal maatregelen uit het regeerakkoord in de wet op te nemen. Dat kan met een zogeheten 'novelle': een wijziging van een wetsvoorstel dat al wel door de Tweede Kamer is aangenomen, maar nog niet door de Eerste Kamer. Deze novelle was gepland voor het voorjaar van 2013, maar is nog niet officieel beschikbaar. Kernpunt daarin zal vooral zijn het toegelaten domein van de corporaties en een eventuele herpositionering van het duurdere segment vastgoed van de corporatie.

De herziening van de Woningwet richtte zich op de volgende onderdelen:

Werkdomein

Het werkdomein van woningcorporaties blijft gehandhaafd. Corporaties mogen zich met de nieuwe wet blijven inzetten voor iedereen die hulp nodig heeft op de woningmarkt. Dat sluit volgens Aedes, de brancheorganisatie van de corporaties, aan bij de ambitie van de corporaties: zorgen voor voldoende, goede, betaalbare woningen in prettige wijken. En met partners werken aan (gebouwen voor) maatschappelijke voorzieningen als scholen en gezondheidscentra⁴⁹.

Staatssteun

Er blijft staatssteun beschikbaar voor de activiteiten aangemerkt als Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB). Concreet betekent het dat corporaties voor de financiering van dit type activiteiten borging kunnen krijgen van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). In het niet-DAEB-gebied kunnen corporaties hun rol blijven spelen (zonder staatssteun/borging van het WSW). Zij kunnen duurdere huur- en koopwoningen bouwen voor de huisvesting van middeninkomens en vastgoed bouwen voor maatschappelijke voorzieningen. Corporaties moeten een administratieve scheiding aanbrengen tussen taken die zij met staatssteun uitvoeren en activiteiten zonder staatssteun.

Toezicht en lokale binding

Bij de herziening van de Woningwet is ook gesproken over het verbeteren van het systeem van intern en extern toezicht. Stevig intern toezicht is goed voor professionele organisaties, zo is de vigerende visie. Ook wordt de beïnvloeding van de corporatie vanuit haar huurders sterker ingevuld. Daarmee wordt voorzien in een gewenste aanscherping van de legitimiteitsaspecten van de corporatie.

In de herziening is nadrukkelijk ook aandacht geschonken aan de versterking van de lokale binding van de corporatie. In dat kader is vastgelegd dat tussen corporaties en gemeente een nauwere samenwerking zal moeten plaatsvinden. Daartoe worden de Woonvisie per gemeente en de bijbehorende prestatieafspraken als passend interventiemiddel ingezet.

4.3.2. "Brusseldossier"

Voor de woningtoewijzing hebben de corporaties van doen met de doorwerking van de Europese richtlijnen bedoeld om oneigenlijke staatssteun tegen te gaan. Ingezet wordt op een "rechtvaardige" toewijzing van het sociale woningsegment om "scheefwonen" tegen te gaan. Daartoe zijn drempelbedragen en beoordelingscriteria voor huishoudinkomens vastgesteld als men in aanmerking wil komen voor een sociale huurwoning van een corporatie. Ook is vastgelegd dat corporaties een beperkte vrije ruimte mogen hanteren in de woningtoewijzing om in te zetten voor specifieke doelgroepen in hun werkgebied. Over de invulling van deze afspraken zullen corporaties apart verantwoording moeten afleggen. Bij het niet voldoen aan de criteria worden sancties ingezet, waardoor de voordelen van een lagere rente dan de marktrente vanwege de achtervangregeling in de sector worden weggenomen.

⁴⁹ Aedesnet, juli 2013.

4.3.3. Besluit Beheer Sociale Huursector

Het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) is het centrale besluit waar in diverse bepalingen voor de corporatiesector zijn vastgelegd. Het BBSH is een uitwerking van de Woningwet en regelt onder andere de toelating van instellingen tot het corporatiebestel, het toezicht op de sector door het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting en de prestatie-eisen door de gemeenten.

4.3.4. Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw

Het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) is ingesteld om er voor te zorgen dat woningcorporaties voor hun maatschappelijke investeringen voordeliger konden lenen bij marktpartijen. Het WSW geeft garanties aan financiers zodat leningen die woningcorporaties aangaan worden gedekt. Dankzij dergelijke garanties (achternvang-concept) kunnen corporaties geld lenen tegen gunstige voorwaarden en tarieven. Door het Waarborgfonds kunnen corporaties laag rentend leningen afsluiten. Deze leningen mogen echter alleen gebruikt worden om niet-commerciële activiteiten te financieren. Anders treedt er concurrentievervalsing met marktpartijen op. Deze discussie wordt ook wel aangeduid als de 'level playing field'-discussie. Met 'level playing field' wordt het rechtvaardigheidsprincipe bedoeld waarbij marktpartijen net zoveel kans hebben om hun activiteiten te ontplooien als woningcorporaties.

4.3.5. Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting

Het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting (CFV) zorgt voor financieel toezicht op de corporatiesector. Het fonds beoordeelt jaarlijks de financiële positie van woningcorporaties. Daarnaast dient het fonds als saneringsfonds als een woningcorporatie in financiële problemen komt. Het CFV berekent tevens de vermogensovermaat van woningcorporaties. Dat is het verschil tussen het feitelijke eigen vermogen en het minimaal noodzakelijke vermogen. Artikel 21 van het BBSH vraagt namelijk van woningcorporaties om middelen die zij niet nodig hebben om hun financiële continuïteit te waarborgen in te zetten ten behoeve van de volkshuisvesting. Hoe hoog deze vermogensovermaat precies is, is onderwerp van veel discussie. Het CFV ontwikkelt zich naar een financiële autoriteit in de sector. De uitwerking daarvan is thans nog onderwerp van discussie bij het ministerie van Wonen en Rijksdienst.

4.3.6. Integrale Vennootschapsbelasting voor woningcorporaties (VPB)

Woningcorporaties waren tot voor kort vrijgesteld van Vennootschapsbelasting. In de Wet Vennootschapsbelasting uit 1969 was beperkte vrijstelling voor woningcorporaties opgenomen. Vanaf 1 januari 2008 zijn woningcorporaties echter verplicht Vennootschapsbelasting af te dragen. Compensatiemogelijkheden doen zich eventueel voor via de Herinvesteringreserve.

4.3.7. Governancecode woningcorporaties

Brancheorganisatie voor corporaties Aedes en de Vereniging van Toezichthouders Woningcorporaties (VTW) hebben een Governancecode Woningcorporaties opgesteld. In deze code staan normen die betrekking hebben op goed bestuur en toezicht, transparantie, externe verantwoording en financiële beheersing bij woningcorporaties. De leden van Aedes committeren zich aan deze code.

4.4. Beleidsbeïnvloeding van gemeenten naar corporaties

Woningcorporaties zijn private ondernemingen met een maatschappelijke doelstelling. Ze bevinden zich echter wel in het corporatiebestel. Als toegelaten instellingen hebben ze op basis van het BBSH, het BCFV en andere wet- en regelgeving bepaalde rechten en plichten. Het rijk en gemeenten zijn voor de realisatie van hun volkshuisvestelijke doelen sterk afhankelijk van woningcorporaties. De overheid kan zich beroepen op haar formele mogelijkheden om de sector te sturen/beïnvloeden. Zo dient een woningcorporatie bijvoorbeeld het gemeentelijk woonbeleid in acht te nemen en zijn er tal van bepalingen in het BBSH die voorschrijven waar een woningcorporatie wel en niet in mag investeren. Daarnaast zijn er nog een aantal middelen die niet direct publiekrechtelijk afdwingbaar zijn, de meeste afspraken tussen woningcorporaties en overheden komen echter op privaatrechtelijke gronden tot stand.

Hieronder zullen de hoofdlijnen van het gemeentelijk beleid en sturingsmogelijkheden worden beschreven om de investeringsbeslissingen van woningcorporaties te beïnvloeden.

De gemeente heeft drie mogelijkheden om het gedrag van woningcorporaties te beïnvloeden; via prestatieafspraken, via ruimtelijk beleid en via grondbeleid. Daarnaast is er vaak sprake van bestaand gemeentelijk wijkgericht beleid en generiek gemeentelijk beleid gericht op het terugdringen van achterstanden.

De prestatieafspraken tussen gemeenten en woningcorporaties zijn in de afgelopen jaren een versterkend verschijnsel geweest in de afstemming tussen corporaties en gemeenten. In een prestatieafpraak spreken gemeente en woningcorporaties af wat de doelstellingen en taken zijn over een bepaalde tijdsspanne. Bijvoorbeeld met betrekking tot de hoeveelheid te realiseren woningen, de hoeveelheid te verkopen woningen en de manier waarop woningcorporaties hun maatschappelijke investeringen doen in wijken. De herziening van de Woningwet versterkt de kracht van de prestatieafspraken. Vanuit de Provinciale overheid wordt toegezien op het tot standkomen van prestatieafspraken tussen gemeenten en corporaties⁵⁰.

Onder het ruimtelijk beleid wordt voornamelijk het juridisch-planologisch handelen van een gemeente verstaan. Bijvoorbeeld het opstellen van structuurvisies, bestemmingsplannen en het afgeven van bouwvergunningen. Belangrijke kaders daarbij zijn de WABO en de Crisis- en Herstelwet.

Het derde, en meest directe sturingsinstrument, is het gemeentelijk grondbeleid. Dit grondbeleid kan passief en actief zijn en van grote invloed zijn op ruimtelijke ontwikkelingen in een gemeente en de manier waarop woningcorporaties bouwen. Als een gemeente immers grond in bezit heeft dan kan er voor gekozen worden om de grond aan een corporatie te leveren en kan er - ten behoeve van de bouw van sociale woningbouw - een gereduceerde grondprijs gevraagd worden.

Het centrale document met betrekking tot wonen is voor gemeenten de Woonvisie. In de Woonvisie staan aspecten van het woonbeleid van die concrete gemeente uitgewerkt. Het gaat dan over zaken als de verhouding koop/huur in de markt, nieuwbouwprogramma, woningbouwdifferentiatie, herstructurering, doorstroming, verwachte vraag en aanbod et cetera. Woningcorporaties worden als marktpartij (met een maatschappelijke doelstelling) behandeld bij bijvoorbeeld een gebiedsontwikkeling en niet als verlengstuk van de lokale overheid.

⁵⁰ Zie inzake prestatieafspraken ook het eindrapport van de VNG-adviescommissie Relatie gemeenten en woningcorporaties (2013).

4.5. Drijfveren en doelstellingen van corporaties voor het ontwikkelen en beheren van wijken

Het ontwikkelen en beheren van wijken gaat over pogingen om grip te krijgen op wijken die verder gaan dan alleen dienstverlening vanuit de corporatie.

Dat betekent dat woningcorporaties naast de reguliere verhuur aan de klant, ook proberen de problemen in een wijk aan te pakken, maar ook proberen de wijk als totaal als uitgangspunt te nemen. In die situaties wordt de hele maatschappelijke en organisatorische context beschouwd door de corporatie voor de desbetreffende wijk. Door hun activiteiten op het terrein van vastgoed hebben corporaties al een redelijke mate van invloed op het aanzien, de samenstelling en ontwikkelingen van gebieden. Bij de ontwikkeling en beheer van wijken gaat het ook over de meer ongrijpbare kant van zaken, zoals relaties tussen bewoners onderling, tussen beroepskrachten en bewoners, alsmede beroepskrachten onderling. Het is, met andere woorden, een dimensie die betrekking heeft op macht en invloed in wijken: wie neemt er de besluiten die gevolgen hebben voor de wijk en waar luisteren de mensen met macht weer naar? Corporaties in Nederland houden zich, in vergelijking met Europese collega's, met deze activiteiten nadrukkelijker bezig vanwege hun goede toegang tot lokale beroepsnetwerken en een geconcentreerd woningbestand, wat wijkontwikkeling en -beheer eenvoudiger maakt⁵¹.

Diensten voor individuen en de wijk worden ingebed in een algehele visie die actief wordt nagestreefd binnen de corporatie zelf en in de relaties van de corporatie naar de gemeenschap en organisatienetwerken. Bij een dergelijke visie hoort ook de eigen ontwikkeling van de organisatie met bewoners en andere betrokkenen. In concrete zin gaat het om:

- het inventariseren van de wensen en behoeften van de gemeenschap;
- samen met de gemeenschap plannen maken en beleid ontwikkelen;
- strategieën bevorderen tussen de autoriteiten en de dienstverleners die in het gebied actief zijn;
- mensen stimuleren om op grotere schaal deel te nemen aan de samenleving.

Alvorens de corporatie een dergelijke inzet gaat leveren is het van belang stil te staan bij de drijfveren die een corporatie kan hebben voor het ontwikkelen en beheren van een wijk.

Voor corporaties zijn meerdere doelen te onderscheiden voor het ontwikkelen van een wijk:

1. de waarde van het corporatievastgoed in stand houden en of verbeteren (sturing op kasstromen/huuropbrengsten);
2. het versterken van de sociaal-economische leefomgeving;
3. het bijdragen aan de verbetering van de wijk (en de stad), waaronder het verbeteren van de leefomgeving.

Hierna worden de doelen afzonderlijk belicht.

ad. 1. Om de waarde van het vastgoed van de corporatie in het gebied verantwoord te beheren streeft de corporatie gewilde/populaire woningen in een aantrekkelijk gebied na. Het gaat hierbij om een duurzaam gezonde exploitatie van de vastgoedvoorraad van de corporatie. Dit aspect richt zich vooral op de verbetering van de marktkwaliteit waardoor de populariteit van het gebied en het product toeneemt. Voor de corporatie ontstaat hiermee meer perspectief op opbrengsten uit verhuur of verkoop van haar vastgoed. Het versterken van de kasstromen uit de vastgoedexploitatie heeft een stimulerend effect voor de corporatie op het investeringsvermogen. Daarmee is verversing in de vastgoedvoorraad en het gebied vanuit de corporatie gediend. Zij kan daarmee haar verantwoordelijkheid als verhuurder blijven waarmaken. De continuïteit van de corporatie is hiermee geborgd.

Voor deze insteek is het voor de corporatie van belang die woonomgeving en -producten te exploiteren die aansluiten bij de marktwensen. Voor de corporatie spelen zaken als marktonderzoek,

⁵¹ De diversificatie van woningcorporaties in Europa: profielen, portfolio's en strategieën, Rex groep (2006).

consumentgedrag en sociale innovatie op dit onderdeel zeker mee. Daarmee is de marktconformiteit van de producten te versterken.

ad. 2. Voor vitale⁵² wijken is het voor de corporatie van belang dat de bewoners en gebruikers van de wijk zich op een voldoende verantwoordelijke mate acteren en weten te organiseren, er een levend netwerk aan de orde is. Hierbij is het van belang voor de corporatie om de zeggenschap en verantwoordelijkheden op een voldoende wijze belegd te krijgen in het gebied. In de corporatiesector wordt hierbij veelal gesproken over sociaal beheer in het gebied en raakt het sterk aan de leefbaarheidverantwoordelijkheid van de corporatie voor het gebied⁵³.

Subdoelen die door corporaties in dit kader na te streven zijn:

- ondersteun de sociale cohesie in de wijk;
- stimuleer een economisch klimaat dat de ontwikkeling van de wijk dient;
- streef naar een passend aanbod aan voorzieningen in de wijk;
- streef naar herstel van de zelfredzaamheid van de bewoners/actief burgerschap;
- ondersteun de veiligheid in de wijk;
- creëer een sociaal klimaat waarin het verantwoordelijkheidsgevoel van bewoners voor hun wijk groeit;
- help de bewoners bij het inhalen van achterstanden zoals in onderwijs, gezondheid en inkomen (sociale stijging).

Aspect 2 kan vooral ook ondersteunend zijn bij het verbeteren van de marktkwaliteit van het gebied.

Ad. 3. Voor het helpen verbeteren van de wijk en de stad is voor een corporatie een belangrijke ingang de verbetering van de ruimtelijke kwaliteit in het gebied⁵⁴. Dat kan door het nemen van fysieke maatregelen, zoals het slopen, transformeren en toevoegen van vastgoed. Maar kan evenzo door het beïnvloeden van de identiteit van het gebied door sociale of "mentale"⁵⁵ beïnvloedingsmogelijkheden.

De fysieke leefomgeving is een belangrijk aspect voor het waarderen van de woonsituatie. Als corporatie kan men hier vooral insteken vanuit de gedachte van het aanbieden van een woonomgeving die voldoet aan schoon, heel en veilig. Daarnaast is ook het zorg dragen dat mensen langer en meer tevreden in de wijk kunnen blijven wonen een belangrijke doelstelling voor de corporatie (levensloopbestendig wonen).

Voorbeelden die men daarbij heeft zijn:

- streef naar herstel van de zelfredzaamheid/zelforganisatie van de wijk;
- draag positief bij aan het imago van een wijk (wijkmarketing);
- stimuleer leefstijlen in de wijk en draag deze waarden uit;
- zorg ervoor dat de wijk ook aantrekkelijk is voor mensen van buiten de wijk (nieuwe instroom);
- definieer de (toekomstige) meerwaarde van de wijk voor de stad;
- voeg voorzieningen aan de wijk toe, eventueel ook bovenwijkse voorzieningen.
- het ontwikkelen en exploiteren van een buurtbeheerbedrijf;
- het investeren in de voorzieningen in het openbaar gebied;
- het streven naar een goede aansluiting tussen woningen en de openbare ruimte;
- het stimuleren van netwerken in de wijk voor bewoners op terreinen van zorg, energie, logistiek;
- het hanteren van pauzelandenschappen op plekken die tijdelijk niet benut worden.

⁵² Een vitale wijk is een wijk bestaande uit meerdere buurten met meerdere leefstijlen waar mensen graag wonen en bewoners zich veilig en betrokken voelen en waarvoor ze zich willen inzetten. De wijk biedt perspectief om vooruit te komen in sociaal, fysiek en economisch opzicht.

⁵³ Leefbaarheid is één van de prestatievelden uit het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH).

⁵⁴ Naar de aspecten van gebiedsontwikkeling zoals deze door Van den Berg worden onderscheiden.

⁵⁵ Hiermee doelt Volkshuisvesting Arnhem op de gedragsbeïnvloeding van wijkbewoners.

4.6. De wijkaanpak nader belicht

Gerichte aandacht organiseren voor wijken in de stedelijke omgeving is een streven dat al van langere tijd is. Het verbeteren van de leefbaarheid is daarbij een constante in de aanpak die zich met de jaren doorontwikkelt, met soms accenten naar de inhoud dan weer naar de werkwijze in het proces:

- van focus op "schoon, heel en veilig" naar focus op "sociale binding en stijging" (inhoud);
- van een volwaardig voorzieningenniveau in de wijk naar een dekkend netwerk van voorzieningen (inhoud);
- van een eenjarige naar een meerjarige cyclus (werkwijze);
- van een meer aanbod- naar meer vraaggerichte benadering, met een steeds prominentere rol voor bewoners (werkwijze).

Bij de wijkaanpak zijn samenwerking en maatwerk leidende begrippen. Samenwerking tussen gemeentelijke onderdelen, samenwerking tussen de gemeente, politie, scholen en partners in de stad/wijk en vooral samenwerking met en tussen bewoners (bewonersparticipatie). Maatwerk omdat niet elke wijk of buurt dezelfde problematiek kent en een eenzelfde aanpak vraagt. Er is de nodige differentiatie in de aanleiding, invulling en resultaten van het wijkgericht actief zijn. Wijkgericht werken dient daarom "vraaggericht en dicht bij de wijken", eigenlijk contextueel bepaald, georganiseerd te worden. De inzet in de wijk is intensiever naarmate de wijk te maken heeft met grotere leefbaarheidproblemen (o.a. hogere werkloosheid, lagere sociale samenhang, meer overlast, verloedering of onveiligheid) of indien er bijvoorbeeld sprake is van grootschalige herstructurering.

Vaak wordt onder wijkgericht werken vanuit overheidsperspectief verstaan⁵⁶:

wijkgericht werken: een feitelijk organisatorisch concept waarbij leefbaarheidproblemen (onveiligheid, overlast, verloedering, gebrek aan sociale binding) op de schaal van individuele wijken of buurten wordt aangepakt door een interdisciplinair team van gemeente, politie, welzijnswerk, corporaties, scholen en vooral ook de bewoners zelf.

Een andere vaker gehanteerde beschrijving is die van het proces van structurele samenwerking tussen gemeente, maatschappelijke partners en bewoners in een bepaald gebied, waarbij aansluiting wordt gezocht bij de specifieke kenmerken en vraagstukken die in dat gebied spelen.

Vanuit deze benadering wordt in het kader van de Wijkaanpak dan geopteerd voor een vorm van opgave gericht werken. Deze is te typeren als een wijze van werken die zich richt op het samen met partners bepalen en oppakken van de meest relevante opgaven in wijken en buurten. Een opgave wordt gedefinieerd als noodzaak tot interventie in een wijk of buurt. Opgave gericht werken wordt gekenmerkt door de volgende drie stappen:

1. signalering

Het verzamelen van alle relevante informatie over de wijken en buurten in de betrokken gemeente.

2. diagnose

Het bepalen na duiding van de verworven informatie welke opgaven in wijken en buurten worden opgepakt en het benoemen van de opgave en beoogde resultaten.

3. toedelen van de opgaven

Het bepalen per opgave welke maatschappelijke partner in de gemeente het meest geëigend is om het proces te trekken

Op basis van deze aanpak zijn de nodige beschrijvingen van Wijkactieplannen in gemeenten aangepakt⁵⁷.

⁵⁶ Voor uitgebreidere beschrijving, zie <http://pbl.nl/publicaties/2008/Krachtwijken-met-karakter>.

⁵⁷ Aedes, 2013.

4.7. Wijkaanpak en corporaties

Corporaties zijn drijvende krachten achter de revitalisering van wijken. Kwalificaties als aanjager, facilitator, financier, regisseur en alleskunner zijn daarbij regelmatig te horen⁵⁸. De corporaties hebben, met andere woorden, veel gezichten bij de aanpak van wijken en gebieden. De invulling van die gezichten wordt sterk lokaal bepaald, door de concrete situatie in het gebied van de desbetreffende corporatie. Daarnaast zijn ook van belang factoren als de professionaliteit van medewerkers, de inrichting van de eigen organisatie, de vaardigheid tot samenwerken en coalitievorming en niet te vergeten, de persoonlijkheidsstructuren in de corporatie. De handelwijze van de corporatie in de wijkaanpak wordt bepaald door de inschatting van de lokale opgave.

In deze studie gaat de oriëntatie uit naar de corporatie en de opstelling en inzet van die entiteit in de gebiedssituatie. In dat kader wordt onder wijkgericht werken verstaan:

het integraal sturen op de optimale exploitatiewaarde van het vastgoed van de corporatie in een concreet gebied en de inzet van daartoe aanwezige middelen en instrumenten vanuit de corporatie, waarbij aansluiting wordt gezocht bij specifieke kenmerken en vraagstukken die in dat concrete gebied aan de orde zijn.

Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de corporatie actief is op drie speelvelden in het gebied die van betekenis zijn bij de wijkvernieuwing, te weten:

- het wonen;
- de woonomgeving⁵⁹;
- de leefomgeving.

In het tweede speelveld, de woonomgeving, maakt de corporatie de wijken bestendig voor toekomstige bewoners. Hier komt de rol van de corporatie als gebiedsontwikkelaar concreet in beeld. Ze moet in deze rol vooral op zoek zijn naar dat wat waarde stimuleert, allereerst voor de wijk en haar bewoners, en afgeleid daarvan voor de corporatie zelf. Voor de corporatie vraagt dit uit te gaan van de natuurlijke ontwikkeling die een wijk of gebied doormaakt en van gedegen kennis van de wijk. Het speelveld woonomgeving is ingewikkelder dan dat van het wonen, omdat de verantwoordelijkheid voor die woonomgeving per definitie wordt gedeeld met de gemeente, er is geen enkelvoudige sturing in de situatie aan de orde. Het is daarnaast ook omdat de opgave over meerdere lagen loopt. Het gaat hier over de mix van woningtypen, leefstijlen en functies in de wijk, de kwaliteit van de openbare ruimte en de overgangen naar semiprivate en private ruimten, en over de positionering van de wijk in de stad of zelfs de regio. Waar de eerste (de mix) voor ontwikkelende corporaties een bekende rol is, die vaak met verve wordt ingevuld, zijn de andere twee (kwaliteit en positionering) lastiger.

De ruimtelijke kwaliteit wordt in de sector nog vooral op gebouw- en op zijn hoogst op complexniveau beschouwd, en nog te weinig op het niveau van de samenhang in de wijk. En juist dat lijkt een van de sleutels te zijn voor het bestendig maken van de wijken⁶⁰. Ook in de positionering van de wijk is nog een weg te gaan. Daar kan meer gezocht worden naar en aansluiting gevonden worden bij het potentieel onderscheidende van de wijk, de identiteit. Die bestaat juist in relatie tot het omliggende gebied.

Wijkontwikkeling, of hierboven ook wel genoemd opgave gericht werken, is een lokaal vraagstuk en vraagt om een rolverdeling die lokaal wordt ingevuld. Daarbij moet op de drie speelvelden zoals hierboven aangehaald, gelijktijdig worden gespeeld. De partij die daartoe vanuit haar maatschappelijke opdracht en haar vastgoedbezit in het gebied het meest geëigend is, is de corporatie.

⁵⁸ Aedes, 2008.

⁵⁹ Gedoeld wordt op de duurzaamheid van de vernieuwing waardoor een voldoende ruimtelijke kwaliteit ontstaat in het gebied.

⁶⁰ Aedes, evaluatie wijkaanpak (2008).

Dit vereist echter een soort organisatie, een benadering van de problematiek en een competentieniveau van de professionals dat daarop goed moet zijn ingericht. In het speelveld van het gebied is het aantal spelers en het aantal professionele talen dat wordt gesproken, alsmede de impact van de betrokken belangen, het grootst. Hier moet de corporatie, of liever de professional die de wijkontwikkeling trekt vanuit de corporatie, vooral ook regisseur zijn van processen en ontwikkelingen en coalities kunnen smeden. Het gaat er hierbij om als gebiedsregisseur vanuit de corporatie over voldoende schakelvermogen te beschikken: tussen belangen, organisaties, ontwikkelingen op diverse schaalniveaus e.d.. Dat vraagt om "schakelaars"⁶¹. Bij het werken in het gebied gaat het daarbij ook om het hanteren van diverse onzekerheden. Het voeren van regie in de wijkontwikkeling is daarmee een lastige, meervoudige opgave. Een dergelijk proces laat zich niet echt vangen met een "blauwdrukbenadering". Eerder is sprake van een "witdruk" of meer organische benadering⁶².

Blauwdrukplanning	Witdrukplanning
een vooraf duidelijk geformuleerd resultaat en doel	gebruikmaken van "natuurlijke ontwikkeling"
reductie van de complexiteit	creëren van wederzijds voordeel
een duidelijk stappenplan van A naar B naar C	ruimte bieden aan eigen inbreng van mensen
monitoring van de stappen en de mogelijkheid te sturen	accepteren van dynamiek en complexiteit
stabiliteit en beheersing	bijeenbrengen van belangen en van verschillende standpunten en meningen

In deze ontwikkelingslijn is aansluiting bij de ontwikkelingslijn zoals die in de gebiedsontwikkeling wordt geduid. De gebiedsontwikkeling 2.0 uit hoofdstuk 3 sluit sterk aan bij deze ontwikkelingslijn, er zijn duidelijke parallellen te trekken.

Het ontwikkelen of vernieuwen van een gebied of wijk is veel minder lineair dan men gewend is vanuit de enkele nieuwbouwoopgave van een object. Er is sprake van activiteiten in gebieden met bijvoorbeeld veel verleden. Er moeten direct opgaven aangepakt worden, terwijl nog sprake kan zijn van verdere visieontwikkeling. Om vertrouwen en trots op te bouwen in het gebied, zijn quick wins nodig. Ook moet binnen het gebied een voldoende organiserend vermogen van de grond gebracht en onderhouden worden om de gebiedstransitie te doen slagen. Er is sprake van een meer fluïde planproces waarin visie en uitvoering elkaar afwisselen en uitlokken. De fluïde aanpak is complex van karakter en het proces van transitie-uitvoering verloopt nooit rechtlijnig, maar eerder in een voortdurende pendule tussen chaos en orde, met soms ook spontane procesversnellers.

De kunst is om het open proces met ideeënrijkdom en innovatie te verbinden. Daarvoor is een actieve groep die vanuit een onorthodoxe ideeënrijkdom durft mee te denken onontbeerlijk. Sleutelfiguren uit het veld, dichtbij de vraagstukken van het gebied, bekend met de identiteit van het gebied, zijn daarvoor van groot belang. Maar zeker ook inspiratiebronnen van buiten het gebied. Ook moet het transitieproces vitaal gehouden worden door informatiedeling met en beïnvloeding van en door partners in het gebied. Maar evenzo belangrijk is dat de corporatie voor zo'n type denken en werken het klimaat schept door een open bedrijfscultuur en door het bieden van strategische kaders. Daarop aangevuld met de passende professionals.

4.8. Huidige ontwikkelingen in de corporatiesector

De taakverbreding, ketensamenwerking en de invulling van het maatschappelijk ondernemen zoals die zich voordeden in de sector, hebben ook tot andere ontwikkelingen bijgedragen. De taakverbreding, de steeds rijker/meer vermogend wordende corporatiesector en discussies over vermogensafroming en meer bestuurlijke grip op de sector zorgde voor grote ongemakken in de politieke arena.

⁶¹ R. Peeters, Woonbron.

⁶² Aedes, 2008.

De discussie omtrent de taakverbreding werd in het bijzonder onder de aandacht gebracht toen in 2005 de toenmalige Nederlandse Eurocommissaris voor Mededinging N. Kroes de legitimiteit van De Nederlandse woningcorporaties en de omvang van de Nederlandse sociale huursector bekritiseerde⁶³. In een brief aan de Nederlandse overheid gaf zij kritisch aan dat de bevoorrechte positie van woningcorporaties betekende dat er geen gelijk speelveld was op de woningmarkt. De Europese Commissie (EC) drong er bij de Nederlandse overheid op aan om maatregelen hiertegen te nemen. Volgens de EC vormt Nederlandse staatssteun aan de corporaties een illegale handeling op basis van de interne markt principes, wat zorgt voor oneerlijke competitie op de woningmarkt. Op 8 november 2010 werd er een tijdelijke regeling⁶⁴ geïntroduceerd door het Ministerie van Binnenlandse Zaken om tegemoet te komen aan het dwingende verzoek van de EC om een eind te maken aan het verstoorde speelveld in de Nederlandse Volkshuisvestingssector. Het belangrijkste aspect van die regeling is dat corporaties ten minste 90 procent van hun huizenvoorraad die onbewoond raakt (inclusief nieuwbouw), dienen toe te wijzen aan huurders met een verzamelhuishoudinkomen van (toen) maximaal €33.614,-.

Door de strengere regels vanuit Europa en de financiële crisis vanaf 2008 die ook het vastgoedlandschap significant beïnvloedt, dienen corporaties na te denken over hun verdienmodel. Het huidige model gaat er vanuit dat de waarde van de woningvoorraad en van de vastgoedportefeuille toeneemt en dat hiermee voldoende draagvlak wordt gecreëerd voor toekomstige projecten en activiteiten. Het is noodzakelijk voor de sector om tot andere zienswijzen en benaderingen van hun activiteiten te komen. Corporaties dienen zich te 'resetten'⁶⁵. Daarbij is nadrukkelijk ook in beeld wat het taakveld van de corporatie is of mag zijn en hoe de continuïteit van de activiteiten is te borgen. Belangrijk thema daarbij vormt ook de leefbaarheid⁶⁶ in het werkgebied van de corporatie.

De laatste ontwikkelingen lijken te sturen richting een versmalling van het takenveld van corporaties. Het is echter nodig om goed in kaart te krijgen wat corporaties anno 2013 in hun takkenpakket hebben. De huidige formele taken van woningcorporaties staan beschreven in de BBSH. In artikel 12 staat een beschrijving van wat de taken van woningcorporaties zijn:

A.	Het bouwen, verwerven, bezwaren en slopen van woongelegenheden en onroerende aanhorigheden
B.	Het in stand houden en het treffen van voorzieningen aan haar woongelegenheden en onroerende aanhorigheden, en aan woongelegenheden en onroerende aanhorigheden van derden
C.	Het in stand houden en verbeteren van de direct aan de woongelegenheden en aanhorigheden, bedoeld in onderdeel b, grenzende omgeving
D.	Het beheren, toewijzen en verhuren van woongelegenheden en onroerende aanhorigheden
E.	Het vervreemden van woongelegenheden en onroerende aanhorigheden
F.	Het aan bewoners van bij de toegelaten instelling in beheer zijnde woongelegenheden verlenen van diensten die rechtstreeks verband houden met de bewoning, alsmede het, aan personen die te kennen geven een zodanige woongelegenheden te willen betrekken, verlenen van diensten die rechtstreeks verband houden met het huisvesten van die personen
G.	De werkzaamheden die noodzakelijkerwijs voortvloeien uit het verrichten van de werkzaamheden, genoemd in de onderdelen a tot en met f.

Uit: BBSH, artikel 12

⁶³ Helderman, 2007; Elsinga et al, 2008; Gruis & Priemus, 2008; Priemus, 2006.

⁶⁴ Het Brusseldossier genoemd in de praktijk.

⁶⁵ KPMG, 2011.

⁶⁶ Leefbaarheid is de mate waarin de leefomgeving aansluit bij de voorwaarden en behoeften die er door de mens aan worden gesteld (Leefbaarometer van het ministerie van VROM/Wonen Wijken en Integratie, 2008).

Hier wordt zichtbaar dat corporaties in de eerste plaats alleen werkzaam mogen zijn op het gebied van bouwen, slopen, verhuren en verkopen van woonegelegenheden en de werkzaamheden die daaruit kunnen voortvloeien. De primaire doelgroep van corporaties is altijd al 'de lage inkomens' geweest zonder dat die precies gedefinieerd was. In de BBSH is ook geen duidelijke beperking aanwezig die de taken bindt aan publieke belangen. Hierdoor zijn corporaties naast het voorzien van huur- en koopwoningen voor de laagste inkomens in staat geweest hun takenpakket uit te breiden tot commerciële activiteiten. De tweede categorie taken behoort tot de leefbaarheidstaken. In artikel 12a, lid 2 van het BBSH wordt getracht deze te definiëren:

A.	Het bouwen, verwerven, bezwaren en slopen van andere gebouwen dan woonegelegenheden
B.	Het in stand houden van en het treffen van voorzieningen aan andere gebouwen dan woonegelegenheden
C.	Het in stand houden en verbeteren van de omgeving buiten de directe nabijheid van woonegelegenheden
D.	Het verhuren van andere gebouwen dan woonegelegenheden
E.	Het vervreemden van andere gebouwen dan woonegelegenheden
F.	Het verrichten van andere werkzaamheden die ten goede komen aan het woongenot in een buurt of wijk

Uit: BBSH, artikel 12

Deze weergave beschrijft dat het werkdomein van de corporatie leefbaarheidstaken omvat die te maken hebben met de omgeving van de woonegelegenheden van corporaties waarbij de taken niet beperkt zijn tot het fysiek inrichten van die omgeving, maar ook het verrichten van 'andere werkzaamheden die ten goede komen aan het woongenot in een buurt of wijk'⁶⁷.

Hier laat de BBSH ruimte voor eigen invulling door corporaties. Daar waar de primaire taken van corporaties ruimte laten voor een brede taakdefinitie, doet de leefbaarheidstaak daar nog een flinke schep bovenop.

4.9. Toekomstbeschouwingen voor de corporatiesector

Deze scriptie bevat inzicht in verleden en heden van de corporatiesector. Duidelijk is geworden dat de corporaties in een veranderende context verkeren. Daarmee wordt ook de vraag naar de toekomst van de sector een belangrijke. Waar gaat het naar toe met de woningcorporaties? Waar staan zij voor de komende jaren?

Over deze vragen verschenen inmiddels reeds vier heel verschillende rapportages⁶⁸. Elk met een ander beeld voor de middellange termijn. Corporaties hebben onduidelijke taken, hoge bedrijfskosten, een maatschappelijke legitimatie die niet optimaal is en een financieringsmodel dat ter discussie staat. In grote lijnen wijzen de opstellers van de verschenen rapportages op deze zelfde problemen die noodzaken tot verandering. Maar als het gaat over de mogelijke oplossingen, is sprake van verschillen tussen de opstellers.

⁶⁷ BBSH, 2005.

⁶⁸ Dynamische strategievorming, een continu proces, visiedocument woningcorporaties 202 van Ernst & Young (www.ey-com/NL/nl/industries/real-estate); Vooruit naar de kerntaak, een bijdrage aan het woonbeleid na de crisis, een persoonlijk essay van Bert Wijbenga en Wouter Rohde van Woonbron en Derk Windhausen, www.windhausen.nl; De nieuwe woningcorporaties, bouwstenen voor de inrichting van de organisatie van woningcorporatie poort 6, www.poort6.nl, zoekterm toekomstbestendige woningcorporatie; De regiecorporatie, naar een doelmatige maatschappelijke verhuurder, een discussienotitie van A. Dreimüller, V. Gruis en C. Snoeijs, te downloaden van www.aedes.nl, zoekterm regiecorporatie.

Het gaat het onderzoek van deze studie te buiten om deze rapportages te vergelijken en inhoudelijk te beschouwen. Duidelijk maken de rapportages in elk geval wel door het benoemen van de dominante thema's, dat er essentiële vraagstukken liggen waarop reacties moeten volgen vanuit en voor de sector. Corporaties zijn nu vaak druk met de (politieke) ontwikkelingen op de korte termijn. Voor de lange termijn worden toekomstscenario's opgesteld, zoals Wonen 2030. Ondertussen is de urgentie groot om knopen door te hakken voor de middellange termijn. Dat zal waarschijnlijk ook blijken tijdens de vigerende parlementaire enquêtecommissie. Het is daarom van belang tot een gedragen en duurzame visie te komen voor de middellange termijn om een gedegen toekomst voor de corporatiesector te komen.

4.10. Samenvatting

Corporaties zagen ruim een eeuw geleden het levenslicht en richtten zich vanaf toen op adequate huisvesting voor de primair doelgroep. Met de bruteringsoperatie van 2003 zijn de corporaties financieel zelfstandig geworden en hebben zich vanaf die tijd meer eigenstandig ontwikkeld.

Corporaties verbreedden hun activiteiten door de bouw van duurdere huurwoningen en koopwoningen, de verkoop van het bezit, het introduceren van tussenvormen tussen huur en koop en door maatregelen om de leefbaarheid in buurten te versterken. Corporaties werden geleidelijk heel wat meer dan slechts een woningverhuurder voor de laagste inkomens. Intussen groeide de differentiatie in organisatievorm en bedrijfsstrategie. Met de opkomst van stedelijke vernieuwing werd een meeromvattende aanpak van buurten een nieuwe taak. Die stedelijke vernieuwing leidde na enige tijd tot samenwerking en ketenregie met zorg- en welzijnsinstellingen, politie, scholen en andere stakeholders/belanghouders. Corporaties namen daarmee steeds meer plaats in een maatschappelijk netwerk in hun werkgebied.

Vanuit het gevoerde volkshuisvestelijk beleid is sprake van de nodige doorwerking op het beleid van de corporatie. Corporaties hebben van doen met een uitgebreid formeel kader en externe en interne toezichthouders. Dat maakt dat hun autonomie veel minder groot is dan van een commercieel bedrijf. Met het formele kader wordt ook geprobeerd de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de corporatie te borgen.

Bij het uitvoeren van haar volkshuisvestelijke taken staat de corporatie in interactie met de gemeente. De gemeente heeft drie mogelijkheden om het gedrag van woningcorporaties te beïnvloeden; via prestatieafspraken, via ruimtelijk beleid en via grondbeleid. Daarnaast is er vaak sprake van bestaand gemeentelijk wijkgericht beleid en generiek gemeentelijk beleid gericht op het terugdringen van achterstanden.

Corporaties hebben vanwege hun verhuuractiviteiten vaak belangrijke posities in wijken en buurten ingenomen. In de afgelopen jaren is veel tijd en energie gestoken in de Wijkaanpak in Nederland. Daarbij werd geprobeerd de vitaliteit van teruggelopen gebieden te verbeteren.

Corporaties zijn zich in de afgelopen jaren nadrukkelijk gaan richten op het ontwikkelen en vernieuwen van wijken. Bij het vernieuwen van wijken kunnen corporaties zich richten op het wonen, de woonomgeving en de leefomgeving. Als doelen voor de activiteiten van corporaties in wijken gelden voor hen:

1. de waarde van het corporatievastgoed in stand houden en of verbeteren (sturing op kasstromen/huuropbrengsten);
2. het versterken van de sociaal-economische leefomgeving;
3. het bijdragen aan de verbetering van de wijk (en de stad), waaronder het verbeteren van de leefomgeving.

Op dit moment is sprake van een politieke discussie over het speelveld van de corporaties. Daarmee wordt gepoogd, op aandringen van de Europese Commissie, een eerlijk speelveld te creëren voor de volkshuisvesting.

Bij de politieke discussie speelt ook mee dat in de sector sprake is geweest van ernstige incidenten. Hierdoor is het vertrouwen in de corporatiesector beschadigd. In de politieke discussie wordt ook gesproken over de maatschappelijke bijdrage van de corporatie ("waar zijn ze voor?"), de woningmarkt, de vermogensafroaming voor corporaties door de Verhuurdersheffing en de vraag of leefbaarheid een werkveld moet zijn van corporaties. De discussie lijkt zich te ontwikkelen naar een smallere taakopvatting voor corporaties. Dat dwingt hen ook tot een herziene bedrijfsvoering (verdienmodel) en rolopvatting.

Over de vraag hoe de toekomst van corporaties eruit gaat zien zijn diverse rapportages in de afgelopen tijd verschenen. Deze zijn inhoudelijk verschillend van aard. Duidelijk is wel dat corporaties moeten werken aan de middellange termijn scenario's om tot een gedegen toekomst van de corporatiesector te komen. Belangrijke thema's daarbij zijn: legitimiteit en vertrouwen, bedrijfsvoering, maatschappelijk ondernemen: rolopvatting en bijdragen van de corporatie.

Hoofdstuk 5 Theoretisch analysekader

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het theoretisch kader vanwege het te houden onderzoek. Beschreven wordt welke kaders gehanteerd worden voor het onderzoek en ook wordt het analysekader uitgewerkt. Daarmee ontstaat een beeld van het te hanteren onderzoekskader.

5.2. Corporaties als organiseerverschijnsel

Het fenomeen van de Nederlandse corporatie is een bijzonder verschijnsel in onze samenleving. Het zijn geen "normale" bedrijven die werken volgens een concept van winstoriëntatie en een daartoe dienend productieproces. De vergelijking naar het publiek domein gaat ook niet volledig op, er is geen sec publieke verantwoordelijkheid voor de corporatie. De corporatie begeeft zich tussen markt en staat. Als zodanig heeft de corporatie een hybride karakter⁶⁹. Men levert als corporatie een maatschappelijke bijdrage.

Het (doen) realiseren van deze maatschappelijke bijdrage vraagt van de corporatie het sturen op de klantvraag en de verwachtingen vanuit de omgeving van de corporatie. Primair heeft de klant van de corporatie een deugdelijke dienstverlening te verwachten voor haar huurbijdrage⁷⁰, daarnaast hebben stakeholders van de corporatie verwachtingen naar de corporatie voor haar maatschappelijk presteren. Het managen van deze verwachtingen en er op gepaste wijze op antwoorden vanuit de mogelijkheden van de corporatie is een belangrijke sturingsopgave van de corporatie. Dat vraagt ook om een gericht organiseren van de activiteiten van de corporatie, alsmede de opstelling naar derden vanuit de corporatie.

Door Cohen⁷¹ wordt gesteld: "an organization is a collection of choices looking for problems, issues and feelings looking for decision situations in which they might be aired, solutions looking for issues to which they might be the answer, and decision makers looking for work." In dit onderzoek wordt een organisatie gedefinieerd als een groep mensen waarvan de meesten ervoor gekozen hebben om met elkaar eenzelfde ideaal of doel na te streven en die daartoe met elkaar werk- en gedragsafspraken zijn overeengekomen. Het vraagt dan van het management van de organisatie om het organiseren, om voorwaarden te scheppen om de vastgestelde doelen voor de onderneming te bereiken. Dat kan zijn door het formuleren en uitwerken van de strategie van de onderneming, zorgen voor voldoende deskundig en gemotiveerd personeel dat in staat en bereid is de strategie uit te voeren, toepassen van een adequate managementstijl, zorgen voor functionerende coördinatie- en informatiesystemen, stimuleren van een passende cultuur waarin mensen aan de slag zijn binnen de organisatie en het opstellen van een effectieve verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de organisatie. Vanuit deze benadering is een corporatie te zien als een organiseringsproces. Waarbij wordt opgemerkt dat zij hun legitimiteit ontleen aan hun functie voor de maatschappij en hun prestatiecapaciteit is te danken aan hun specialisatie⁷². Dat stelt dan ook eisen aan de invulling van de randvoorwaarden voor het bereiken van de vastgestelde organisatiedoelen (missie/doel/strategie).

Voor het organiseren van een onderneming zijn ontwerpvariabelen te onderscheiden. Deze variabelen vormen gezamenlijk de invulling van de organisatie. Het model staat bekend onder de naam 7 S-model. De variabelen in het model houden elkaar in evenwicht en zijn allemaal even belangrijk. Dat vraagt om consistente afstemming tussen de variabelen en om een evenwichtige verdeling van aandacht, tijd en energie erover. De variabelen vertonen ook een onderlinge samenhang.

⁶⁹ V. Gruis, (2005).

⁷⁰ De essentie van de huurovereenkomst tussen huurder en verhuurder volgens het Burgerlijk Wetboek en huurrecht.

⁷¹ Cohen in Ondernemen binnen de onderneming, M. Weggeman, G. Wijnen en R. Kor (2000).

⁷² P. Drucker (2004).

Hiermee wordt bedoeld dat bij het veranderen van één ontwerpvariabele, de andere veelal mee (moeten) veranderen. Daarnaast geldt dat de ontwerpvariabelen zowel formele (of expliciete, vooraf bedachte, vastgelegde, voorgeschreven) en informele (impliciete, werkende weg, al doende ontstane) kanten heeft. Ook is sprake van een externe en interne oriëntatie. Bij elke ontwerpvariabele zal hierdoor sprake zijn van een zekere spanning tussen de formele en de informele kanten. De ontwerpvariabelen volgens het 7-S-model zijn grafisch als volgt weer te geven:



figuur 1.5 schematische weergave van het 7-S-model

Dit schema zal hier gehanteerd worden als wijze van kijken naar een organisatie en haar activiteiten. Daarbij worden de volgende omschrijvingen van de onderdelen van het model gehanteerd:

strategie:	de manier waarop (en het geheel van de middelen waarmee) vooraf gestelde doelen nagestreefd worden
(management-)stijl:	de kenmerkende gedragspatronen van (het management en) de onderneming
systemen:	regels en procedures waarmee het dagelijks functioneren gestuurd wordt
staf/personeel:	karakteristieken en vaardigheden van de medewerkers
organisatiecultuur:	de gemeenschappelijke waarden en normen van een groep mensen en hun daaruit voortvloeiende manieren van doen
structuur:	de taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling en de compensatie daarvan
sleutelvaardigheden:	de essentiële talenten in de onderneming om de activiteiten te waarborgen

figuur 1.6 omschrijving van de gehanteerde termen 7-S-model.

Een corporatie heeft ook van doen met beleidsbeïnvloeding vanuit verschillende schaalniveaus: rijksbeleid, Europees beleid, lokale en regionale afspraken. Voor het formuleren van het strategisch beleid van de corporatie zal men zich moeten richten op de integrale beleidsregimes op de verschillende schaalniveaus rondom de corporatie. De ontwikkelingen vanuit die beleidsregimes werken door op de strategie van de corporatie en kunnen daardoor tot bijstelling van houding, gedrag en activiteiten leiden.

5.3. Le Grand: het leveren van maatschappelijke goederen en diensten

Door Le Grand⁷³ zijn theorieën over het leveren van maatschappelijke goederen en diensten opgesteld. Het werk van Le Grand geeft inzicht in het bijzondere (tweeledige) karakter van woningcorporaties. Zij hebben namelijk zowel altruïstische als economisch rationele motieven die, volgens de theoretische inzichten van Le Grand, beide anders reageren op het beleidsregime. Voor dit onderzoek zullen zijn inzichten worden behandeld en gehanteerd.

⁷³ J. Le Grand (2003).

De basis van het werk van Le Grand ligt in het hanteren van de begrippen Knightly en Knavish behaviour. Met Knightly behaviour bedoelt Le Grand het handelen van individuen of organisaties ten behoeve van een ideële doelstelling. Voor corporaties kan dat zijn het zorgen voor voldoende en gepaste huisvesting voor de doelgroep. Met Knavish behaviour bedoelt Le Grand het handelen van individuen of organisaties ten behoeve van het eigen belang. Voor corporaties kan bijvoorbeeld gelden dat zij investeert in nieuw vastgoed met het oog op stijging van de vastgoedwaarde van het bestaande vastgoed van de corporatie. Hiermee is sprake van vergroting van het vermogen van de corporatie. Le Grand past zijn theorie vooral toe op individuen die maatschappelijke producten leveren, zoals bloeddonatie, hulpverleners e.d.. Zijn theorie is in beginsel dan ook het meest geschikt om individueel gedrag van consumenten te verklaren en te voorspellen. In zijn werk besteedt hij echter ook aandacht aan de wijze waarop non-profit organisaties omgaan met Knightly en Knavish handelingsmotieven. Daarmee ontstaan verbindingen naar het thema van dit onderzoek.

Het scherpe onderscheid van Le Grand tussen Knightly en Knavish behaviour is ook toepasbaar op strategische of investeringsbeslissingen van corporaties rondom gebiedsvraagstukken. Woningcorporaties hebben namelijk altruïstische én economische rationele motieven om te investeren bij gebieds- of wijkontwikkeling. De altruïstische motieven liggen besloten in de statuten en/of werkwijze van de corporatie. Vaak richten deze zich op het bieden van voldoende en passende woningen voor de doelgroep. De economische rationele motieven van corporaties zijn met name gericht op de corporatie als vastgoedondernemer. Bij investeringen van een corporatie wordt bijvoorbeeld gehoopt op een waardestijging van het aanpalende vastgoed. Andere economische rationele motieven van corporaties voor strategische keuzes zijn bijvoorbeeld het voldoen aan subsidiecriteria of het verwerven van een mede-investeerder in de vorm van een gemeente of andere organisatie. Het onderscheiden van deze Knightly en Knavish motieven biedt inzicht in de manier waarop corporaties hun hybride positie aanwenden om hun maatschappelijke rol in te vullen. Het onderscheid tussen Knightly en Knavish behaviour is volgens Le Grand ook van belang bij het maken en implementeren van beleid. Als actoren in sterke mate Knightly of Knavish gedrag vertonen, is het van belang om daar rekening mee te houden bij het formuleren van beleid. Le Grand is van mening dat beleidsmakers die zich bezighouden met (complexe) sturings- en beleidsvragen op zoek moeten zijn naar een duurzame verhouding van beleid dat gericht is op de Knightly kant, respectievelijk de Knavish kant van individuen en organisaties. Hij noemt dat een zoektocht naar "robuuste institutionele arrangementen"⁷⁴. Dat zijn arrangementen waar zowel rekening wordt gehouden met actoren die zuiver vanuit eigen belang handelen (Knaves) als met actoren die er altruïstische handelingsmotieven op na houden (Knights). Aangezien corporaties een voorbeeld zijn van deze twee verschillende motieven is het zoeken naar een robuust institutioneel arrangement met in achtneming van Knightly en Knavish behaviour de meest betrouwbare manier om- zowel beleidstechnisch als maatschappelijk verantwoord- om te gaan met de veranderende rol van corporaties.

Le Grand stelt dat het van belang is om zowel de homo economicus aan te spreken alsmede ook de redelijkheid van mensen en organisaties. Deze zijn in wisselende mate aanwezig bij organisaties en individuen. Het negeren van één van beide kan een optimale levering van maatschappelijke goederen in de weg staan.

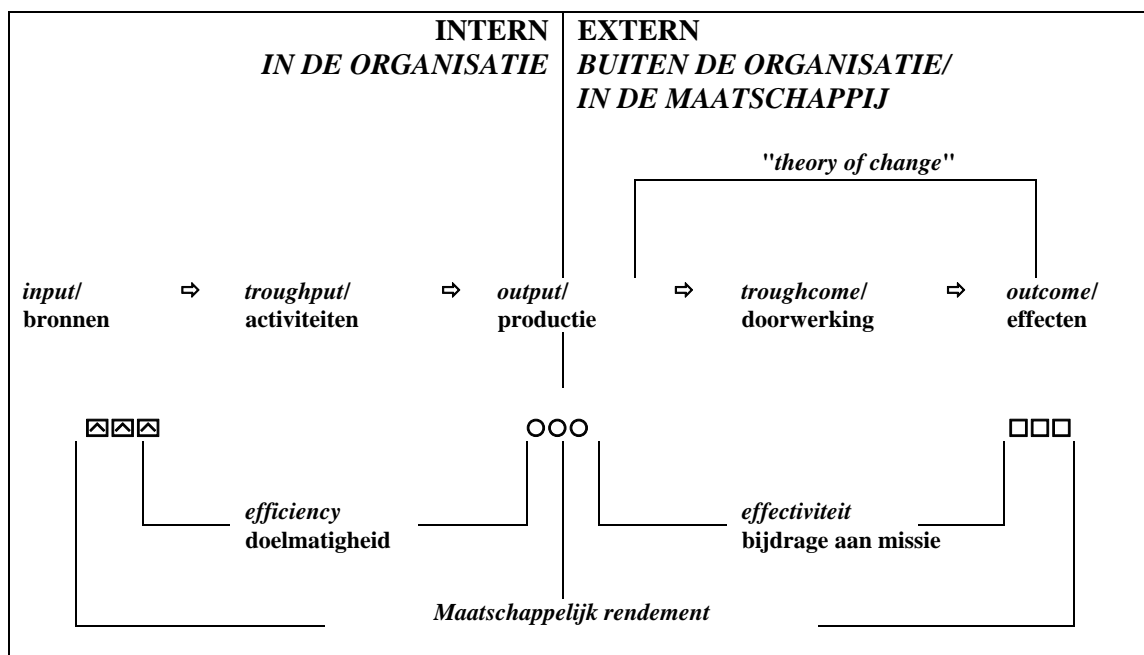
5.4. Investeringsoverwegingen voor corporaties

Corporaties hebben verschillende (maatschappelijke) motieven of drijfveren om te investeren in wijken. Daarbij speelt mee dat het investeren in het vastgoed van woningcorporaties twee functies kent. Enerzijds is het een maatschappelijk middel dat wordt ingezet om de doelgroep van de corporatie te voorzien van geschikte woonruimte (huisvestingsfunctie/woonruimte verdeelfunctie). Aan de andere kant wordt het vastgoed van de corporaties gezien als beleggingsobject.

⁷⁴ J. Le Grand (2003).

Door de jaren heen kunnen (strategische) beleggingen en investeringen van de corporatie rendement opleveren om de eerdere gedane (onrendabele) investeringen van de corporatie te financieren. Vanuit deze tweedeling kunnen motieven worden benoemd voor het wel of niet investeren in vastgoedactiviteiten in gebieden voor corporaties en daarmee het bijdragen aan de stedelijke vernieuwing van een gemeente. Het investeringsbeleid van de corporatie is daarmee een belangrijk aspect voor de bijdrage vanuit de corporatie aan de stedelijke vernieuwing.

Voor het duiden van de strategische beslissingen zoals die voor (gebieds-)investeringen of opstellingen van de corporatie zal in dit onderdeel het onderscheid worden gemaakt van het concept van *input* (bronnen), *output* ("productie") en *outcome* (effecten). Daarnaast zijn de begrippen *Theory of change*, *efficiency*, *effectiviteit* en *maatschappelijk rendement* van belang. Zij zullen hierna nader worden uitgewerkt. Naar de studie van Deuten en de Kam⁷⁵ is daarvoor de volgende schematische weergave gemaakt:



figuur 1.7 schematische weergave input, output en outcome (bewerking van Deuten & De Kam (2005)).

Met het aspect "*input*" worden alle materiële bronnen (zoals personeel en financiën) en immateriële zaken (bijvoorbeeld een netwerk of goodwill) bedoeld die gebruikt worden om als corporatie activiteiten uit te voeren. In het geval van een corporatie bestaat de *input* bijvoorbeeld uit geld (huuropbrengsten, eigen vermogen), expertise en contacten met de gemeente. De *output* bestaat uit tastbare resultaten, in het geval van de corporatie, bijvoorbeeld uit feitelijke woningen. *Outcome* is gerelateerd aan *output*. De *outcome* is te beschouwen als de uitwerking van de output: wat heeft de output bewerkstelligd? Deze uitwerking kan onderscheiden worden naar direct of indirect. De doorwerking van *output* naar *outcome* wordt aangeduid als Theory of change. In deze theorie wordt beschreven hoe de *output* van een corporatie kan zorgen voor de gewenste *outcome*. Voor een corporatie geldt dat het bouwen van woningen niet het einddoel is. De corporatie heeft als einddoel het voorzien in de behoefte aan sociale huisvesting en het huisvesten van de doelgroep. De activiteiten die door de corporatie worden uitgevoerd om van *input* naar *output* te komen, vallen onder de interne beïnvloedingssfeer van de corporatie (in de organisatie).

⁷⁵ Deuten, J. & G. de Kam, Weten van renderen. Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken (2005).

Doorwerking van de *output* naar *outcome* is voor het grootste gedeelte afhankelijk van externe invloeden (buiten de organisatie, in de maatschappij). Hier is sprake van minder beïnvloeding vanuit de organisatie zelf, de effecten vanwege interactie vanuit de corporatie met derden spelen hierbij nadrukkelijk mee.

Het maken van het onderscheid tussen *input*, *output* en *outcome* draagt bij aan het doen van uitspraken over de *efficiency*, *effectiviteit* en *maatschappelijke bijdrage* van een corporatie aan een gebied. Met *efficiency* wordt de doelmatigheid bedoeld tussen *input* en *output*. Het gaat daarbij over de verhouding tussen de investering en het resultaat ervan. Met *effectiviteit* wordt de bijdrage aan de missie van de corporatie bedoeld. Binnen dit begrip vallen de volkshuisvestelijke doelen van de corporatie. Het gaat hierbij om de doorwerking van de *output* in de *outcome*. Als er bijvoorbeeld nieuwe woningen worden opgeleverd door activiteiten vanuit de corporatie, is meetbaar te maken welk deel van deze vernieuwing van de voorraad wordt beschikbaar gesteld door middel van verhuur aan de primaire doelgroep van de corporatie. Die concrete bijdrage kan dan als *outcome* worden getypeerd. Met de term *maatschappelijk rendement* wordt bedoeld op de indicatie over de verhouding tussen *input* en *outcome*. Het maatschappelijk rendement is een indicatie die aangeeft hoeveel middelen de corporatie investeert om de uiteindelijke doelen te behalen. De *efficiency*, *effectiviteit* en *maatschappelijk rendement* zijn hiermee te duiden. Voor dit onderzoek zijn ze echter verder minder relevant, en zullen dan ook verder buiten beschouwing worden gelaten.

Voor het onderzoek is het van belang nader in te gaan op het onderscheid tussen *input*, *output*, *outcome* en "*Theory of change*". Door het scheiden van deze aspecten is het mogelijk om onderscheid te maken naar de investeringen die corporaties doen (*input*), welke producten/activiteiten ze met deze investeringen willen realiseren (*output*), welke doelen gelden voor deze producten (*outcome*) en de manier waarop de producten doorwerken en zorgen voor de doelstelling ("*theory of change*"). Op deze wijze worden strategische keuzes/investeringen, producten/activiteiten, motieven en doelen gescheiden. Daardoor kan meer inzicht worden verkregen over de gedachte achter de strategische keuzes/investeringen van de corporatie. De "*Theory of change*" is regelmatig onderwerp van discussie wanneer gelet wordt op de dilemma's waarmee corporaties geconfronteerd worden met betrekking tot zaken als doorstroming op de woningmarkt, woningbouwdifferentiatie, het bedienen van de doelgroep en het verbreden van het werkveld van de corporatie. Bij die discussies komen dan vragen boven of de strategische keuzes/investeringen, producten en activiteiten van de corporatie wel passend en dienend zijn om de doelen van de corporatie te realiseren.

De *outcome* die een woningcorporatie nastreeft is gebaseerd op de statutaire doelstelling van de corporatie en de afbakening zoals deze is beschreven in het BBSH (het dienen van de volkshuisvesting en het bedienen van de doelgroep). Deze algemene doelstelling zorgt, naast het voldoende bouwen van woningen voor de doelgroep, nog voor een aantal aanvullende doelstellingen die als gewenste *outcome* getypeerd kunnen worden⁷⁶.

Om tot *outcome* te komen heeft een corporatie een middelenmix tot haar beschikking. Deze middelenmix biedt aanwendingsmogelijkheden voor de corporatie om producten te leveren. De huurwoning is niet het enige product van de corporatie. Wanneer gekeken wordt naar artikel 12 lid 2 van het BBSH mag de corporatie een brede range van producten en een mix ervan leveren:

⁷⁶ Zie de zes prestatievelen uit het BBSH en bijvoorbeeld nationale doelen, convenanten waarmee men zich verbonden acht e.d..

A.	Het bouwen, verwerven, bezwaren en slopen van andere gebouwen dan woongelegenheden;
B.	Het in stand houden van en het treffen van voorzieningen aan andere gebouwen dan woongelegenheden;
C.	Het in stand houden en verbeteren van de omgeving buiten de directe nabijheid van woongelegenheden;
D.	Het verhuren van andere gebouwen dan woongelegenheden;
E.	Het vervreemden van andere gebouwen dan woongelegenheden;
F.	Het verrichten van andere werkzaamheden die ten goede komen aan het woongenot in een buurt of wijk.

figuur 1.8 activiteitsvelden van een corporatie op basis van artikel 12 BBSH

Naast de output aan individuele klanten van de corporatie is ook output op gebiedsniveau te maken door de corporatie. Door het uitvoeren van ingrepen en investeringen in een gebied kan de corporatie de kwaliteit van het gebied, direct of indirect, beïnvloeden:

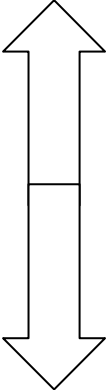
- maatschappelijk vastgoed
- vastgoed voor zorg- en welzijnsorganisaties
- vastgoed voor onderwijsinstellingen
- fysieke wijkverbetering
- sociale wijkverbetering
- ondersteuning bewonersparticipatie
- ondersteuning "achter de voordeurprojecten"/sociale interventies
- jeugd-/jongerenwerk
- maatschappelijke dienstverlening en opvang
- toeleiding naar werk/educatie/sociale stijging

figuur 1.9 directe en indirecte beïnvloedingmogelijkheden van de kwaliteit van een gebied voor een corporatie

Deze middelen kan de corporatie op basis van haar strategie en inzichten inzetten om haar doelen te bereiken. De onderliggende drijfveer, de "*theory of change*", van de strategische keuze/investering verschilt per corporatie en kan ook per gebied verschillen. Als oorzaak daarvan geldt dat de causale relatie tussen een product (*output*) en het effect (*outcome*) lastig bepaalbaar is en ook beïnvloed wordt door externe factoren. Een directe relatie tussen *output* en *outcome* is minder aanwijsbaar vanwege externe factoren en lokale kenmerken van de woningmarkt en de gebieden.

De inzet van middelen vanuit de corporatie kan ook bepaald worden door vigerende beleidsregimes waarmee de desbetreffende corporatie van doen heeft of krijgt. Vanwege het beleidsregime voor de corporatie kunnen bijstellingen plaatsvinden in de middelenmix of strategie van de corporatie. De strategie van de corporatie wordt dan feitelijk afgestemd op de ontwikkelingen in het beleidsregime. De bovenstaande motieven of drijfveren van corporaties kunnen ook beschouwd worden als argumenten om aan stedelijke ontwikkeling of wijkontwikkeling te doen als corporatie. Het denkraam kan daarmee gehanteerd worden bij het analyseren van strategische keuzes rondom opstellingen van corporaties in gebiedsontwikkeling en de inzet van de middelen vanuit de corporatie in dat verband. Dat is de reden dat dit kader gehanteerd zal worden bij het onderzoek naar strategische opstellingen van corporaties in gebiedssituatie en de middeleninzet bij de uitvoering van die opstellingen. Wanneer het inzicht van Le Grand en de onderverdeling daarbij in Knightly en Knavish gedrag wordt betrokken bij de drijfveren voor strategische (investerings-)beslissingen van corporaties, ontstaat een volgend beeld. Dit figuur geeft een niet limitatief overzicht van motieven/drijfveren van corporaties om te investeren in wijken. In dit figuur is een ordening, zonder voorkeur wat goed of slecht is,

aangebracht waarin motieven/drijfveren van corporaties om te investeren in wijken verdeeld zijn van Knightly naar Knavish.

<p>Knightly behaviour</p>  <p>Knavish behaviour</p>	<p>Motief/drijfveer van corporatie tot investeren bij stedelijke vernieuwing</p>
	<ul style="list-style-type: none"> * bevorderen van woon- en leefomgeving van bewoners om hen een prettigere leefomgeving te bieden * bevorderen sociale cohesie in de wijk * helpen van kansarmen in de samenleving * voorzien in woningbehoefte van de doelgroep * voorzien in woningbehoefte van bredere doelgroep * bieden van maatschappelijk vastgoed * samenwerken met gemeenten en andere overheden * samenwerken ten behoeve van het binnenhalen van subsidies * uitvoeren van door overheden opgelegd beleid * bevorderen van woon- en leefomgeving om de vastgoedwaarde te doen stijgen in het gebied * zorgen voor positieve vastgoedexploitatie * ontwikkelen van vastgoed ten behoeve van een zo hoog mogelijke opbrengst

figuur 1.10 een niet limitatief overzicht van motieven/drijfveren van corporaties om te investeren in wijken

5.5. Corporaties onderscheiden naar bedrijfsstijlen

Voor de corporatiesector is door Gruis een model ontwikkeld⁷⁷ voor het identificeren van bedrijfsstijlen. In dat model worden vier groepen binnen de corporatiesector onderscheiden. Verschil in positionering is daarbij aan de orde vanwege het verschil in focus van de corporatie (financieel gedreven versus maatschappelijk gedreven) en anderzijds in het verschil in houding ten opzichte van innovaties (behoudend/bestendiger versus innovatiegedreven) van de corporaties. Gruis sluit daarbij aan bij de theorieën van Miles en Snow⁷⁸.

Met bestendiger wordt bedoeld dat een corporatie zich met name richt op het efficiënter maken van bestaande werkprocessen. Een 'bestendige' woningcorporatie richt zich voornamelijk op het beheer en de ontwikkeling van huurwoningen, in het bijzonder ten behoeve van het huisvesten van de primaire doelgroep. Vernieuwers zijn juist erg innovatief. Innovatieve woningcorporaties ondernemen ook activiteiten buiten hun traditionele rol van het leveren van goedkope huurwoningen. Door het benoemen van deze variabelen onderscheidt Gruis vier bedrijfstijlen. Het model van Gruis is als volgt weer te geven, waarbij de verschillende rollen per kwadrant kort belicht worden.

⁷⁷ V. Gruis (2007).

⁷⁸ V. Gruis (2007).

Primaire focus op maatschappelijk rendement	Bestendiger		Primaire focus op financieel rendement
	Sociale Woningbeheerder - legt nadruk op traditionele taakstelling (huisvesten lage inkomens en bijzondere doelgroepen); - streeft naar efficiënte bedrijfsvoering; - streeft naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogensovermaat (betaalbare huren, tevreden huurders);	Sociale woningbelegger - legt de nadruk op traditionele activiteiten (aanbieden van sociale huurwoningen); - streeft naar efficiënte bedrijfsvoering; - laat bestaande woningvoorraad middels "going-concern" strategie renderen;	
	Maatschappelijke innovator - heeft breed werkgebied naar marktsector, maatschappelijke sector en type dienstverlening; - streeft naar constante vernieuwing in werkterrein, producten en diensten; - streeft primair naar optimalisering maatschappelijk rendement en actief naar aanwending vermogens-overmaat	Maatschappelijke vastgoedondernemer - heeft voornamelijk activiteiten in de vastgoedsector (ook niet-woningen); - streeft naar constante vernieuwing van de vastgoed-/woningvoorraad; - streeft primair naar een goed renderende vastgoed-/woningvoorraad met in achtneming van de maatschappelijke doelen;	
	Vernieuwer		

figuur 1.11 bedrijfsstijlen woningcorporaties (Gruis, 2007)

In het model van Gruis wordt één groep binnen de corporatiewereld getypeerd als primair financieel gedreven partijen met een behoudende instelling. Partijen die binnen deze groep (rechtsboven) vallen hebben de neiging pas echt met ontwikkelingen aan de slag te gaan wanneer dit onoverkomelijk is, bijvoorbeeld als Europese of nationale wetgeving hen dwingt om met dat thema aan de slag te gaan. Zij zijn primair afwachtend ingesteld en sturen bovenal op de financiën van de onderneming.

Een andere groep, rechtsonder in de matrix, vormen de corporaties die weliswaar een focus op financiën hebben liggen maar wel open staan voor innovaties. Dit zijn partijen die de noodzaak van het treffen van innovaties inzien maar praktisch zwaarwegende argumenten hebben om de lat niet gelijk te hoog te leggen. Bijvoorbeeld omdat ze zich in omstandigheden bevinden die het moeilijk maken om snel hun korte termijnvisie met betrekking tot financiën te vervangen door een langetermijnvisie. Dit zijn de partijen die echte innovaties niet als eerste zullen toepassen, maar de ontwikkelingen wel op de voet zullen volgen en, wanneer ze overtuigd zijn dat het financiële risico beperkt is of hun financiële strategie structureel kunnen wijzigen, tot het treffen van deze nieuwe technieken, en mogelijk ook diensten, zullen overgaan.

Dan is er een groep, linksonder in de matrix, die eveneens innovatief is ingesteld maar bovendien de maatschappelijke taak van een corporatie zwaarder vindt wegen dan de financiële beheerstaak. Het is een belangrijke groep omdat dit ook de partijen zijn die de noodzakelijke eerste stap zetten; marktpartijen uitdagen om met echte innovaties te komen en deze vervolgens ook toepassen. Zij zijn de partijen die kiezen voor technieken die nog niet helemaal bewezen zijn en dus ook de partijen die de weg vrij maken voor grootschalige toepassing van nieuwe technieken en diensten. Dit zijn ook de partijen waarvan de voorkeur niet zal uitgaan naar stapsgewijze verandering maar die de lat hoog zullen willen leggen en enig risico durven aangaan door innovaties toe te passen.

De vierde groep, linksboven in de matrix, betreft partijen voor wie de oorspronkelijke maatschappelijke taak van de corporaties leidend is. Zij hebben een voorkeur voor bewezen technieken, en zijn dus niet heel innovatief ingesteld, maar zijn wel heel sterk gemotiveerd om problemen bij hun werkzaamheden te lijf te gaan.

Zoals hierboven reeds werd gesteld leiden verschillen in focus en aard van corporaties tot verschillende bedrijfsstijlen onder corporaties. Naar verwachting zal verschil in bedrijfsstijl ook leiden tot een verbijzondering van de corporatiedoelen. Gruis stelt echter dat er weinig literatuur beschikbaar is ten aanzien van de vertaling van bedrijfsstijlen naar afzonderlijke doelstellingen waaruit dit blijkt⁷⁹. Gruis legt wel een link tussen bedrijfsstijlen en activiteiten in vastgoedontwikkeling en beheer. Wanneer de ordening van Gruis benut wordt om te typeren naar het aspect van gebiedsontwikkeling door corporaties ontstaat het volgende beeld⁸⁰:

Primaire focus op maatschappelijk rendement	Bestendiger		Primaire focus op financieel rendement
	Gebiedsontwikkelingsvisie: <i>herstructurering met de bewoner(s), bouw betaalbare huurproducten</i>	Gebiedsontwikkelingsvisie: <i>beheer, nieuwbouwwoningen</i>	
	Gebiedsontwikkelingsvisie: <i>maatschappelijk vastgoed, woonzorgzones, acquisitie vanuit de maatschappelijke opgave</i>	Gebiedsontwikkelingsvisie: <i>(her-)ontwikkeling vanuit marktwaarde, acquisitie vanuit vastgoedontwikkeling</i>	
	Vernieuwer		

figuur 1.12 bedrijfsstijlen woningcorporaties naar visie op gebiedsontwikkeling (Gruis, 2007)

Als de vier bedrijfsstijlen van Gruis vergeleken worden met Knightly en Knavish behaviour van Le Grand, dan zijn de Sociale Woningbeheerder en de Maatschappelijke Innovator primair te typeren als Knight en de Sociale Woningbelegger en de Maatschappelijk Vastgoedondernemer als Knave.

Deze onderverdeling is een logische gevolgtrekking van het verschil in primaire focus; respectievelijk maatschappelijk en financieel rendement. De onderverdeling tussen bestendiger en vernieuwer heeft geen invloed op het onderscheid tussen Knight en Knave. Dit onderscheid heeft echter wel invloed op de manier waarop woningcorporaties investeren in wijken.

⁷⁹ V. Gruis (2011).

⁸⁰ V. Gruis, collegereeks MCD 9, 2012.

Een bestendige corporatie zal immers minder snel andere investeringen - bijvoorbeeld fysieke en sociale wijkverbetering in plaats van alleen maar goedkope huurwoningen - doen dan een vernieuwer. Het onderscheid tussen de primaire focus op maatschappelijk respectievelijk financieel rendement zorgt wederom voor andere investeringsbeslissingen. De Knight zal zijn investeringsbeslissingen in grotere mate baseren op altruïstische motieven. De Knave zal bij zijn beslissingen financieel-economisch rationeler te werk gaan.

Door dit onderscheid zal er door corporaties met een andere bedrijfstijl anders worden geïnvesteerd in wijken met een vergelijkbaar profiel en beleidsregime. Het onderscheid naar bedrijfstijlen verdient echter enige nuancering. Het zal lastig zijn om woningcorporaties zuiver onder te verdelen in de vier categorieën. Dat neemt niet weg dat de onderverdeling en de toegepaste variabelen nuttig kunnen zijn om investeringen te verklaren. Gruis geeft aan dat toepassing van meer variabelen zal leiden tot een veelvoud aan bedrijfsprofielen. In het kader van dit onderzoek zijn de genoemde variabelen (vernieuwer, bestendiger, focus op maatschappelijk rendement en focus op financieel rendement) het meest van belang. Deze variabelen kunnen immers inzicht geven in de manier waarop woningcorporaties investeren in wijken en voor de vraag welke opstelling en rolinvulling zij daarbij kiezen.

Gruis gebruikt onder andere zaken als het ondernemingsplan en de rendementsprioriteit om een woningcorporatie te typeren. Daarnaast gebruikt hij indicatoren als voorraadbeleid en voorraadbeheer. Op die manier typeert hij de woningcorporaties. Een vergelijkbaar proces zal in de analyse vanwege de praktijkcase worden doorlopen om de woningcorporaties in de geselecteerde wijken te typeren.

5.6. Uitwerking van het analysekader

In het kader van dit onderzoek zullen zes corporaties in Oost Nederland beschouwd gaan worden. Voor deze corporaties is gekozen vanwege hun concrete betrokkenheid bij wijkgerichte activiteiten gedurende een meerjarige periode. Zij zijn verbonden met één of meer wijken vanuit de Wijkaanpak. Voor de corporaties in Oost Nederland is gekozen om tot een vergelijkbare woningmarkt te komen voor het onderzoek. Daarmee kunnen externe effecten vanwege marktverschillen binnen het onderzoek verminderd worden. De vergelijkbaarheid van de bevindingen neemt daarmee toe voor het onderzoek.

Het empirisch analysekader voor de casestudies vindt plaats op drie onderdelen. Onderdeel één bestaat uit een typering van de betrokken corporatie op basis van de typering van Knightly of Knavish behaviour. Beschouwd zal worden op basis van het feitenmateriaal zoals dat per casus wordt verkregen, welke typering aansluiting vindt bij die casus. Voor deze typering zal ook de indeling in bedrijfstijlen van Gruis gehanteerd worden. Per casus zal beoordeeld worden welke strategische opstelling van de corporatie aan de orde is en hoe deze binnen het concept van de bedrijfstijlen van Gruis is te typeren. Het derde onderdeel zal bestaan uit een analyse van de strategische opstelling die door de desbetreffende corporatie is gekozen vanwege de wijksituatie en de motieven en vooral de wijze waarop zij invulling geven aan hun investeringen en activiteiten in het gebied. Daarbij wordt geanalyseerd vanuit het 7-S-model, maar verbijzonderd naar de strategische opstelling van corporaties in een gebied op een vijftal kenmerkende aspecten.

Voor dit onderdeel zal per casestudy in dat verband met name ingegaan worden op de aspecten:

Rolopvatting:	De overtuiging van de corporatie om haar werkzaamheden uit te voeren
Rolinvulling:	De wijze waarop de rolopvatting concreet zichtbaar maakt naar derden
Identiteitsaspecten:	Kenmerkende gedragspatronen of houdingsaspecten van de corporatie naar derden
Structuur:	De wijze waarop de organisatie haar activiteiten en taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden heeft georganiseerd
Participatie:	De wijze waarop de corporatie zich (in-) formeel laat beïnvloeden voor haar activiteiten en in het bijzonder door huurders

figuur 1.13 te hanteren aspecten in de casestudy en de omschrijving van de aspecten

Per case zullen de analyses plaatsvinden van de manier waarop en met welke middelen corporaties tot strategische investeringen/beslissingen komen in wijken. Nadat de analyse op individueel caseniveau heeft plaatsgevonden, zal een overallanalyse worden opgesteld. Daarbij zal ook beoordeeld worden of sprake is van veranderingen in de onderzochte aspecten in case vanwege ervaren veranderingen in het beleidsregime van de corporatie.

Alvorens de analyse van de geselecteerde cases aan te vangen, zal in het volgende hoofdstuk een hypothese worden geformuleerd.

Hoofdstuk 6 Hypothese

6.1. Inleiding

Hiervoor is de theorie van Le Grand verkend waarin inzichtelijk werd hoe woningcorporaties hun altruïstische en economisch-rationele handelingsmotieven op een verschillende manier kunnen hanteren bij het nemen van strategische beslissingen. Ook is genoemd dat deze beïnvloed kunnen worden door beleidsregimes en instrumenten. Op welke wijze en hoe de causale relaties benoembaar zijn, is op dit moment niet aan te geven en niet empirisch geverifieerd. De theorie van Le Grand over de levering van maatschappelijke goederen en diensten kan inzicht geven in dit vraagstuk. Op basis van het werk van Le Grand, alsmede eventuele andere verder te specificeren inzichten, zal een hypothese opgesteld worden die inzicht geeft in de relatie tussen de typering van de woningcorporaties, de motieven voor het investeren van de corporatie in het gebied en de manier waarop sturingsinstrumenten worden ingezet door corporaties. Voor de typering van de corporaties zal gebruik worden gemaakt van de inzichten vanuit het concept van bedrijfsstijlen van Gruis. Voor de sturingsaspecten wordt aangesloten bij het zogenaamde 7-S model uit de bedrijfskundige literatuur.

Hierna zal worden ingegaan op de input die heeft gediend om de hypothesen te formuleren.

6.2. Input en toetsing

De hypothese zal geformuleerd worden op basis van diverse input. Belangrijke bouwstenen in dat verband zijn het werk van Le Grand en het concept van de bedrijfsstijlen van Gruis. Ook wordt vanuit het 7-S-model beschouwd hoe de corporaties zich hebben georganiseerd op essentiële sturingsaspecten.

Het werk van Le Grand geeft inzicht in de wijze waarop organisaties met zowel Knightly (altruïstische) als Knavish (economisch-rationele) motieven invloeden van derden (bijvoorbeeld beleid, belasting, wet- en regelgeving, subsidies en heffingen) ervaren en hoe zich dit vertaalt in het aanbieden van goederen of diensten. Daarnaast geeft het werk van Le Grand handvatten om beleid en sturingsmogelijkheden van overheden zo te combineren dat beide motieven worden aangesproken. Daarmee kan tot een optimale levering van het maatschappelijk goed worden gekomen. Als input voor de hypothese zal de beschrijving van de corporatiesector uit hoofdstuk 3 en de theorie van Le Grand uit het vorige hoofdstuk. Deze informatie is als volgt aan te geven:

- Le Grand: a theory of public service motivation (paragraaf 5.3.);
- corporaties als organiseerverschijnsel (paragraaf 5.2.);
- Gruis: concept van bedrijfsstijlen woningcorporaties (paragraaf 5.5.);
- motieven en mogelijkheden van woningcorporaties om te investeren in wijken (paragraaf 5.4.).

Het empirisch gedeelte van dit onderzoek gaat voornamelijk in op de wijze waarop en de motieven waarmee corporaties investeringen doen in wijken en hun opstelling in dat gebied kiezen. Het theoretisch gedeelte van de doelstelling tracht verklaringen te vinden voor de mogelijke verschillen. Deze verklaringen liggen - volgens het theoretisch kader- enerzijds in de wijken zelf en anderzijds in het soort woningcorporatie dat actief is in de wijk. Het gedrag van woningcorporaties wordt door het werk van Le Grand verklaard door te kijken naar Knightly en Knavish behaviour. Daarnaast geldt nog de indeling van corporaties naar de typologieën van Gruis die de begrippen bestendig en vernieuwer voor corporaties onderscheidt.

De hypothesen zullen ingaan op combinaties van verschillende variabelen. Het spanningsveld dat in het bijzonder centraal zal staan is de wijze waarop Knights en Knaves in de volkshuisvesting aan de orde zijn op wijkniveau en de strategie van de corporatie beïnvloeden voor het gebied.

De volgende variabelen zullen een grote rol spelen bij het opstellen van de hypothese:

- typering woningcorporaties op basis van de indeling van Gruis en de te verwachten manier waarop deze corporatie zich opstelt in en investeert in wijken. De indeling van Gruis voegt toe aan de indeling van Le Grand aangezien hij de begrippen bestendiger en vernieuwer hanteert. Dit onderscheid kan vermoedelijk veel verklaren. Een bestendige corporatie investeert naar verwachting in traditionele corporatieproducten, terwijl een vernieuwer over het algemeen een breder investeringspalet heeft;
- de reacties van Knights en Knaves op verandering in het beleidsregime;
- landelijk beleidsregime: heffingen, regelgeving en maatschappelijke verwachtingen.

Een kenmerk dat een aantal elementen en uitgangspunten uit het werk van Le Grand samenvat zijn Crowding-in en Crowding-out effecten van beleidsinstrumenten. Deze zullen ook betrokken worden bij de hypothese.

6.3. Hypothese

Er wordt allereerst een nulhypothese opgesteld, waarna de hypothese zal volgen. Het is verleidelijk om woningcorporaties te vergelijken met "gewone" ondernemingen. De nulhypothese zou dan veronderstellen dat het gedrag van woningcorporaties, net als reguliere ondernemingen, met name beïnvloed kan worden door marktordening en prijsbeleid⁸¹. Woningcorporaties profileren zich echter, zoals eerder genoemd, als maatschappelijke onderneming. Dit houdt onder andere in dat zij anders dan reguliere ondernemingen reageren op prikkels van buitenaf. Daarnaast kennen woningcorporaties een andere bedrijfseconomische achtergrond dan "gewone" ondernemingen. Woningcorporaties zullen gematigd reageren op prikkels en zoveel mogelijk hun eigen weg vervolgen. Door de invoering van de Verhuurdersheffing, het Europees dossier met haar inkomensgrenzen voor verhuur, de gevolgen van de kredietcrisis en de sectorale heffingen ("stroppenpot") is ook deze uitspraak onderhevig aan erosie.

De geformuleerde nulhypothese geeft een relatief traditionele beeld van woningcorporaties in het post-bruteringsperiode waarin zij economisch rationeel omgaan met invloed van beleid- wet- en regelgeving en externe invloeden met als toevoeging dat corporaties, ondanks de invloeden van buitenaf, zoveel mogelijk hun eigen beleid kunnen voeren en (het gevoel hebben) zelfstandig te kunnen opereren.

Nulhypothese:

Woningcorporaties gaan economisch-rationeel (Knavish) om met het beleidsregime in de stedelijke vernieuwing, zoals het Krachtwijkenbeleid.

De hypothese houdt in het bijzonder rekening met de theorie van Le Grand over de levering van maatschappelijke diensten in relatie met het aanwezige beleidsregime en ingezette beleidsinstrumentarium.

Hypothese:

Woningcorporaties worden gedreven door hun Knightly (altruïstische) en door hun Knavish (economisch-rationele) motieven. Deze motieven zijn in wisselende mate aanwezig bij woningcorporaties. Het beleidsregime in de stedelijke vernieuwing zorgt ervoor dat investeringen en strategische keuzes van woningcorporaties Crowding-in en Crowding-out effecten vertonen.

De hypothese valt te ontleden in twee belangrijke indicatoren. Ten eerste zijn er altruïstisch en economisch-rationele motieven die volgens de hypothese beide aanwezig zijn bij woningcorporaties. Deze veronderstelling dient als basis voor verdere verwachtingen op basis van het werk van Le Grand. Ten tweede zijn er de Crowding-in en Crowding-out effecten van beleidsinstrumenten en het beleidsregime.

⁸¹ Ministerie van Vrom (2006).

Sommige ingezette beleidsinstrumenten van overheden (bijvoorbeeld het Krachtwijkenbeleid) gaan ervan uit dat woningcorporaties met name handelen vanuit Knavish motieven. Niet alle woningcorporaties zijn daar echter even gevoelig voor, hun Knightly motieven kunnen er zelfs negatief door beïnvloed worden (Crowding-out). Knavish beleid kan er namelijk voor zorgen dat woningcorporaties aanvoelen dat hun altruïstische gedrag onvoldoende wordt gewaardeerd. Crowding-in komt tot uiting als een woningcorporatie zelf haar verantwoordelijkheid pakt en de ruimte krijgt van het beleidsregime en meer investeert dan strikt noodzakelijk wordt geacht.

Een overzicht van de verwachte wijze waarop Knightly en Knavish behaviour zich vertaalt in de wijze waarop woningcorporaties investeringen doen in wijken is te zien in de volgende tabel. In deze tabel zijn de belangrijkste variabelen opgenomen. Ten eerste of een wijk wel of niet als Krachtwijk is aangewezen door het Ministerie van Wonen en Wijken. De tabel geeft een indicatie hoe Knightly en Knavish gedrag zich vertalen in de wijze waarop woningcorporaties investeringen doen in het algemeen, in Krachtwijken en in niet-Krachtwijken. Deze tabel is te gebruiken als een uitwerking van de hypothese.

Manier van investeren in wijken	Kenmerk van de woningcorporatie	
	Knightly behaviour	Knavish behaviour
Algemene kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> - nadruk op maatschappelijk rendement - gaat altruïstisch om met beleidsinstrumenten - hecht met name aan autonomie - uitgangspunt is maatschappelijke doelen bereiken door onrendabel te investeren - waardeert het als altruïstische motieven op waarde worden geschat, maar tolereert slechts tot op zekere hoogte bemoeienis met de doelbereiking 	<ul style="list-style-type: none"> - nadruk op financieel rendement - gaat economisch-rationeel om met divers beleidsinstrumentarium - hecht met name aan financiële continuïteit - uitgangspunt is dat rendabele investeringen het mogelijk maken om te investeren in maatschappelijke doelen - gaat economisch rationeel om met invloed van andere organisatie en instituties
Kenmerken bij een Krachtwijk	<ul style="list-style-type: none"> - ervaart onderdelen van het Krachtwijkenbeleid als aantasting van de autonomie, voelt zich miskend door de heffing van het CFV ter zake - investeert extra in leefbaarheid als daar in een wijk aantoonbare behoefte aan is 	<ul style="list-style-type: none"> - gaat economisch rationeel om met stempel Krachtwijk en alle bijbehorende instrumentaria - investeert alleen extra in leefbaarheid als het overheidsbeleid daar om vraagt of als het zorgt voor een aanzienlijke stijging van de vastgoedwaarde
Kenmerken bij een niet-Krachtwijk	<ul style="list-style-type: none"> - investeert onrendabel in de breedste zin van het woord in gebieden waar bijvoorbeeld de leefbaarheid in het geding is - investeert extra in leefbaarheid als daar in een wijk aantoonbare behoefte aan is 	<ul style="list-style-type: none"> - investeert onrendabel, maar zorgt voor verevening vanuit rendabele vastgoedprojecten - een extra investering in bijvoorbeeld leefbaarheid komt alleen tot stand als daar financiële middelen van derden tegenover staan

figuur 1.14 verwacht gedrag Knightly en Knavish woningcorporaties bij stedelijke vernieuwing in verschillende soorten wijken

Crowding-in effecten zijn extra investeringen of inzet die een woningcorporatie doet als gevolg van Knightly-behaviour. Als een woningcorporatie zich gewaardeerd of gestimuleerd voelt in haar altruïstische gedrag, dan is zij bereid om meer te investeren en haar verantwoordelijkheid te nemen. Crowding-out effecten komen tot uiting als een woningcorporatie het gevoel heeft dat haar altruïstische achtergrond onvoldoende wordt erkend. Een woningcorporatie gaat dan minder investeren of slechts strikt wat er van haar verwacht wordt. Een andere variabele was dat het relatieve prijseffect overheerst en dat een Knight dan alsnog overgaat tot meer investeren. Deze variabele is waarschijnlijk niet van toepassing. Financiële prikkels aan woningcorporaties zijn waarschijnlijk vaak een prikkel die de corporaties doet over gaan tot investeren en vallen dan ook onder Crowding-in effecten.

Empirisch onderzoek

Casestudy onder woningcorporaties in Oost Nederland

Materiaal vanuit de onderzochte wijken

Inleiding

Hierna worden per wijk de bevindingen weergegeven vanuit de gehouden interviews en het bronnenonderzoek zoals dat plaatsvond voor en bij de onderzochte corporaties. Hierbij wordt een vast patroon van weergave aan gehouden. Hiermee wordt de vergelijkbaarheid tussen de cases bevorderd. Het beschrijven van de bevindingen per case gebeurt vanuit het perspectief van de betrokken corporatie. Daarbij worden verschillende thema's gehanteerd om de casus te belichten. Een van de thema's betreft rolopvatting/strategie. Wanneer daarbij gesproken wordt over de dominante strategie, dan wordt bedoeld op de bovenliggende beleidsstrategie vanuit die corporatie voor de concrete gebiedsontwikkeling uit de case. Als de stijlopvatting wordt beschouwd, gaat het om de voorgestane/gehanteerde stijlopvatting bij de gebiedsontwikkeling vanuit de corporatie. Dat zelfde geldt voor de identiteitstrategie, daar wordt bedoeld op de feitelijke voorgestane identiteit vanuit de desbetreffende corporatie. Met behulp van vaste thema's en aspecten worden de cases beschreven en beschouwd.

Per wijk wordt eveneens ingegaan op de bevindingen vanuit de tweede voortgangsrapportage Wijkanaanpak⁸² zoals deze door het CBS is opgesteld. De voortgangsrapportage is hier gehanteerd als een neutrale weergave vanuit het algemene perspectief van de wijk. Daarmee wordt beoogd de context voor de analyse per wijk duidelijk te schetsen. Ook wordt in die rapportage ingegaan op de feitelijke bevindingen zoals deze door het CBS op gelijke wijze zijn beschouwd voor de wijken die onderdeel uitmaakten van de Wijkanaanpak. Indien deze niet vanwege het CBS onderzoek beschikbaar is, zal dat apart vermeld worden.

De beschrijving per wijk wordt vooraf gegaan door een weergave van de overall bevindingen vanuit het CBS onderzoek.

Gebleken is in de praktijk dat corporaties in het kader van de wijkanaanpak breed actief zijn met betrekking tot wijkontwikkeling. Op basis van de gehouden onderzoeken per corporatie is een beschrijvende weergave opgesteld van de uitgevoerde activiteiten in de wijken. Deze beschrijving is opgenomen in bijlage 2.

⁸² CBS, Outcomemonitor Wijkanaanpak (2012).

Overall bevindingen van de tweede Voortgangsrapportage Wijkeraanpak⁸³

Halverwege de periode van de Wijkeraanpak is de Outcomemonitor van het CBS verschenen. Hierin worden bevindingen gerapporteerd van vele projecten. In 2007 zijn er voor de 40 aandachtswijken actieplannen opgesteld door de gemeenten, in interactie met bewoners en maatschappelijke organisaties. De beleidsdoelstelling is dat in 10 jaar de achterstanden van deze wijken op de stad als geheel zijn afgenomen. Vijf jaar na de start van de Wijkeraanpak wordt in de rapportage van het CBS de tussenbalans opgemaakt en wordt beschouwd of de projecten zich gunstig ontwikkelen. Het CBS merkt daarbij op dat de effecten vanwege de economische crisis (economische laagconjunctuur) niet uit het oog mogen worden verloren.

De overall weergave wordt hierna kort belicht om daarmee te fungeren als een context voor de in deze studie onderzochte projecten in Oost Nederland. Hierbij wordt ingegaan op de thema's Wonen, Leren, Werken en Inkomen/schuldenproblematiek, alsmede Leefbaarheid. De aspecten Gezondheid, Veiligheid en Integratie worden hier niet verder belicht⁸⁴.

Wonen

De ambitie is om het woningaanbod te differentiëren en de leefbaarheid in de aandachtswijken te verhogen. Voor het thema Wonen is het beeld voorzichtig positief, volgens het CBS. De samenstelling van de woningvoorraad in de G 18-aandachtswijken is verbeterd ten opzichte van het gemiddelde van deze 18 wijken. Al zijn, zo stelt zij, de verschuivingen hier nog beperkt. Hierbij merkt het CBS op dat het veranderen van het woningaanbod redelijk wat doorlooptijd vraagt. In iets meer dan de helft van de wijken ontwikkelt het aandeel meergezinswoningen zich in de goede richting. De huizenprijzen hebben echter te lijden onder de situatie op de woningmarkt. In iets meer dan de helft van de aandachtswijken ontwikkelden de huizenprijzen zich negatiever dan gemiddeld in de desbetreffende gemeenten. Voor het merendeel van de aandachtswijken geldt dat het aandeel sociale huurwoningen afneemt. De leefbaarheidsscore is zowel in de aandachtswijken als in de G 18 als geheel toegenomen.

Leren

Veel van de opgestelde actieplannen uit de Wijkeraanpak zetten in op het verbeteren van de opleiding van jongeren in de wijken. Hiermee wil men de kansen van hen naar de toekomst op succes in het leven vergroten (versterken van het perspectief). De aandachtswijken boeken volgens het CBS voorzichtig vooruitgang. Het beeld is wisselend voor voortijdige schoolverlaters. De helft van de aandachtswijken boekt vooruitgang. In ook bijna de helft van de aandachtswijken is een negatieve ontwikkeling waarneembaar. Ook blijft een aantal wijken stabiel.

Het aandeel van de leerlingen in de wijken dat naar het derde leerjaar HAVO of VWO gaat, ontwikkelt zich in meer dan de helft van de aandachtswijken in de goede richting. De achterstand van de aandachtswijken op het G-18 gemiddelde is kleiner geworden voor het aandeel leerlingen dat naar het HAVO of VWO gaat. Tegelijkertijd werd de achterstand op het G-18 gemiddelde voor het aandeel voortijdige schoolverlaters en voor de CITO-scores groter.

Werken/inkomen/schuldenproblematiek

De ontwikkeling binnen de thema's Werken en Inkomen/schuldenproblematiek, laat, volgens het CBS, een sterk wisselend beeld zien. Hierbij zijn er zowel indicatoren waarbij de achterstand van de aandachtswijken op het stedelijk gemiddelde afneemt, als ook indicatoren waarbij de achterstand juist

⁸³ CBS, Outcomemonitor Wijkeraanpak (2012).

⁸⁴ Daarover is in de Outcomemonitor wel meer informatie te vinden. Voor deze studie is het aspect Gezondheid, Veiligheid en Integratie buiten de scope van het onderzoek gehouden.

groter wordt. Op dit aspect is volgens het CBS derhalve een minder duidelijke trend waarneembaar halverwege de interventieperiode.

De aandachtswijken richten zich op het verhogen van de arbeidsdeelname van de wijkbewoners (sociale stijging). Ondanks de economische crisis is in veel aandachtswijken een positieve ontwikkeling zichtbaar voor niet-werkend werkzoekenden en de inkomsten van mensen verkregen uit werk. Het aandeel mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering nam in meer dan de helft van de aandachtswijken toe ten opzichte van het stedelijk gemiddelde. Ook het aandeel personen met een werkloosheidsuitkering nam in veel aandachtswijken toe. Voor de mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt vallen de ontwikkelingen ook nog tegen. Er zijn nog veel bewoners van aandachtswijken langdurig afhankelijk van bijstand ten opzichte van de bewoners van de steden als geheel, aldus het CBS in haar beschouwing⁸⁵.

De lage arbeidsparticipatie en het hoge aandeel uitkeringsontvangers in de aandachtswijken vertalen zich in veel huishoudens met een laag inkomen. De financiële kwetsbaarheid van deze huishoudens blijkt in het CBS-onderzoek uit een hoog aandeel wanbetalers van de zorgverzekering en gestarte schuldsaneringstrajecten in de aandachtswijken. De ontwikkeling ten opzichte van het stedelijk gemiddelde is wisselend in de tussenrapportage. Het aandeel lage inkomens liet in meer dan de helft van de aandachtswijken een negatieve ontwikkeling zien. Voor het aandeel gestarte schuldsaneringstrajecten wist net iets meer dan de helft van de aandachtswijken een deel van de achterstand op het stedelijk gemiddelde goed te maken. Het beeld bij het aandeel wanbetalers van de zorgverzekeringspremies is wisselend en in veel aandachtswijken kon geen verandering worden waargenomen⁸⁶.

Een deel van de inkomensveranderingen in de aandachtswijken laat zich verklaren door de vestiging of juist het vertrek van mensen die zich in de wijken vestigen of deze juist verlaten. In lijn met de beschikbare woningvoorraad (meer kleine, goedkopere woningen en meer sociale huurwoningen) zijn het vooral mensen met een lager inkomen die zich in de wijken vestigen. Mensen met een midden en/of hoog inkomen vertrekken juist vaker uit de wijk. In 27 wijken constateert het CBS dat zich er meer mensen met een laag inkomen vestigen dan dat er vertrekken. Ook zijn er 30 wijken waar meer mensen met een middeninkomen vertrekken dan zich er vestigen. En in 32 wijken vertrekken meer mensen met een hoog inkomen dan zich er vestigen. Dat het aandeel huishoudens met een laag inkomen toch niet sterk is gestegen, kan duiden op inkomensstijging bij huishoudens binnen de wijken zelf.

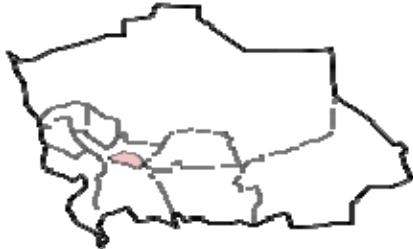
In de beschrijving per onderzochte wijk worden de overall bevindingen vanuit de Outcomemonitor 2012 van het CBS voor die wijk benoemd. Zij fungeren daarmee als context voor de weergave van de onderzochte case per corporatie.

⁸⁵ CBS, Outcomemonitor Wijkaanpak (2012).

⁸⁶ CBS, Outcomemonitor Wijkaanpak (2012).

7.1. Casestudy Deventer Rivierenwijk

Algemeen beschrijvend



figuur 1.15 positionering Rivierenwijk binnen de gemeente Deventer

Beschrijving

Deventer is met bijna 100 duizend inwoners de derde gemeente van Overijssel. De stad heeft één aandachtswijk: de Rivierenwijk met ruim 4 duizend inwoners.

De Rivierenwijk ligt dicht tegen het centrum van de stad aan, maar kenmerkt zich als een geïsoleerde wijk. Dit komt o.a. tot uiting door de ligging naast de spoorlijn, de interne rondweg die dwars door de wijk loopt en het industrieterrein ten zuiden van de wijk. Bij de start van de wijkenaanpak in 2007 was het een monotoon ingerichte naoorlogse wijk met een groot aanbod aan rijwoningen en portiekflats. Er was met 49 procent een groot aandeel sociale huurwoningen in de lokale woningmarkt⁸⁷ voor deze wijk. De openbare ruimte in de wijk was slecht onderhouden en de leefbaarheid en veiligheid werden als slecht ervaren. Bijna de helft van de inwoners van de wijk was van niet-westerse herkomst, waarbij inwoners met Turkse afkomst de grootste groep vormt.

De Rivierenwijk kenmerkte zich bij de start van de wijkenaanpak door veel voortijdige schoolverlaters, een hoge werkloosheid en lage inkomens. Slechts 50 procent van de kinderen ging naar een basisschool in de wijk; vooral kinderen van autochtone en hoger opgeleide ouders gingen naar een school buiten de wijk⁸⁸.

Al voordat de wijkenaanpak van start ging, hadden de gemeente en wooncorporatie Rentree in 2005 al afspraken gemaakt over de fysieke en sociale herstructurering van de Rivierenwijk. In 2008 was Deventer de eerste Nederlandse stad die samen met het rijk een charter tekende: de overeenkomst waarin de gemeente en rijk zich committeren aan het wijkactieplan. Hoofddoel is de al ingezette herstructurering van de wijk aangrijpen om ook de sociale positie van de bewoners te verbeteren. Maatschappelijke integratie van de wijkbewoners van veelal buitenlandse afkomst is als neven doel geformuleerd⁸⁹.

*Tussentijdse beoordeling Outcomemonitor Wijkaanpak 2012*⁹⁰

⁸⁷ Voor uitgebreidere beschrijving, zie <http://pbl.nl/publicaties/2008/Krachtwijken-met-karakter>.

⁸⁸

http://www.nicis.nl/Wat_doen_wij/Verspreiding/Docbank/Wonen/Wijken/Wijkaanpak/Wijkactieplan_en_charter_Deventer_Rivierenwijk.

⁸⁹ Wijkactieplan Rivierenwijk.

⁹⁰ CBS, Outcomemonitor Wijkaanpak (2012).

Vijf jaar na de start van de wijkenaanpak constateert het CBS bij vrijwel alle thema's een achterstand van de Rivierenwijk ten opzichte van Deventer als geheel. Wel is een positieve ontwikkeling zichtbaar bij ongeveer de helft van de door hen onderzochte indicatoren.

Geconstateerd wordt dat het inwoneraantal van de wijk is afgenomen. Het aantal 45 plussers in de wijk is in de onderzoeksperiode toegenomen. Deze groep was eerder maar beperkt in de wijk woonachtig, er woonden veel jongvolwassenen in de wijk. Het aandeel niet-westerse allochtonen in de wijk is afgenomen ten opzichte van de startmeting in 2007.

Voor wat betreft de fysieke herstructurering van de wijk zijn de gemeente en de corporatie reeds voor de Wijkenaanpak gestart met interventies. Door het CBS wordt geconstateerd dat halverwege de Wijkenaanpak er nog steeds relatief veel sociale huurwoningen, kleine woningen en meergezinswoningen in de wijk zijn. Ook wordt geconstateerd dat de verkoopprijs van woningen relatief laag is. Voor wat betreft het aandeel sociale huurwoningen wordt wel geconstateerd dat de oververtegenwoordiging van dit type woningen in de wijk een stuk kleiner is geworden vanwege de interventies. Wat betreft meergezinswoningen is de positie ten opzichte van de stad onveranderd; wat betreft kleine woningen en de verkoopprijs is deze verslechterd. De leefbaarheidscore van de wijk is de afgelopen jaren verbeterd. Dat kan evenzeer worden vastgesteld voor de positie van de wijk ten opzichte van de stad op dit punt.

Vanwege de omvang van de groepen is volgens het CBS maar beperkt informatie te achterhalen over de prestaties op het thema Leren. Vastgesteld kan wel worden door het CBS dat zowel in de wijk als in de stad het aandeel voortijdige schoolverlaters is gedaald. Wat betreft het thema Werk wordt vastgesteld dat de achterstand op dat vlak kleiner is geworden. Dat kan ook gesteld worden voor wat betreft de inkomenspositie van de wijkbewoners. Er worden nog steeds relatief veel lage inkomens, wanbetaling van de zorgverzekering en gestarte schuldsanerings in de wijk waargenomen. Wat betreft het aandeel lage inkomens en wanbetalers van de zorgverzekering is concrete vooruitgang geboekt.

De corporatie is in Deventer de regisseur van de wijkenaanpak. Zij betreft met participatieprojecten bewoners bij het vernieuwen van hun wijk. Mede doordat de twee basisscholen in de wijk samenwerken aan verbeteringen zijn er nu weer meer aanmeldingen van leerlingen. De (jong-) volwassen bevolking krijgt ondersteuning om de stap naar scholing en werk te vergemakkelijken. Zo bieden sloopbedrijven leerwerkplaatsen voor buurtbewoners en wordt met het project "Ondernemershuis" het ondernemerschap in de wijk gestimuleerd. Om ontmoeting, integratie en participatie te bevorderen worden veel activiteiten georganiseerd en zijn door de gemeente een buurtsportwerker en een sportmakelaar aangesteld⁹¹.

Halverwege de gestelde periode voor de wijkenaanpak heeft De Rivierenwijk op alle aspecten van de woningvoorraad nog een achterstand op het stedelijk gemiddelde. Sinds de start van de wijkenaanpak is hierin geen eenduidige ontwikkeling zichtbaar.

Het aandeel meergezinswoningen is onveranderd groot vergeleken met Deventer als geheel. Het aandeel sociale huurwoningen en de Leefbaarometerscore voor de woningvoorraad hebben zich echter in de goede richting ontwikkeld. Op het aspect van de veiligheidsbeleving blijft de wijk achter. De achterstand van de wijk op de leefbaarheidscore voor het stedelijk gemiddeld is teruggelopen.

⁹¹ Wijken in uitvoering Deventer (2009).

Casus analyse Rivierenwijk

Stad: Deventer
Provincie: Overijssel
Wijk: de Rivierenwijk
Corporatie(s): Rentree

Startpunt

Wat stond er?

Bij de start van de wijkenaanpak in 2007 was het een monotoon ingerichte naoorlogse wijk met een groot aanbod aan rijwoningen en portiekflats. Er was met 49 procent sprake van een relatief groot aandeel sociale huurwoningen in de lokale woningmarkt⁹² voor deze wijk.

Hoe zag de wijk er uit?

De openbare ruimte in de wijk was slecht. Het onderhoud, de leefbaarheid en veiligheid werden als slecht ervaren door bewoners. Bijna de helft van de inwoners van de wijk was van niet-westerse herkomst, waarbij inwoners met Turkse afkomst de grootste groep vormt.

Wie waren trekker?

Belangrijke vooroploper is de corporatie geweest. De corporatie is in Deventer de regisseur van de wijkenaanpak voor deze wijk. Zij betreft met participatieprojecten bewoners bij het vernieuwen van hun wijk. Vanaf 2005 is al sprake van een gezamenlijke aanpak met de gemeente om de Rivierenwijk te herstructureren. Het betrof daarbij een fysieke en sociale herstructurering van dit gebied. Rentree was ook de partij die met het ministerie als eerste corporatie de charterovereenkomst tekende om zich te committeren aan het wijkactieplan. Zij typeert zich daarmee als vooroploper en financier. De Charter betekende dat Rentree ongeveer €2,6 mio jaarlijks extra ging investeren in de wijk. Een derde deel daarvan werd door bijzondere projectsteun gedekt, het restant werd volledig vanuit Rentree bekostigd. Vervolgens is de wijk benoemd als Vogelaarwijk.

Rolopvatting/strategie

Wat was de dominante strategie?

Voor de start van de wijkaanpak was door de corporatie reeds een lijn ingezet van vooroploper. Rentree wilde laten zien dat zij zich op de brede opgave van het wijkbeheer en wijkontwikkeling kon richten als een deskundige partij. Er werd met een brede blik gekeken voor wat betreft de gebiedsopgave: fysiek, sociaal en economisch waren in gezamenlijkheid aan de orde voor de interventies vanuit de corporatie.

Wat was stijlopvatting?

Door de corporatie werd vooral ingezet op de brede gebiedsopgave om vastgoedontwikkeling in het nieuwe gebied mogelijk te maken. De oriëntatie lag op die van de ontwikkelende corporatie.

Wat was de identiteitstrategie?

Rentree wilde zich profileren als een economisch gezonde corporatie met een brede oriëntatie op het werkveld en voldoende investeringsvermogen om een gebiedsopgave als deze aan te gaan. In het gebied werd men vooral door bewoners en derden beschouwd als de ontwikkelende corporatie/gebiedsontwikkelaar.

⁹² Voor uitgebreidere beschrijving, zie <http://pbl.nl/publicaties/2008/Krachtwijken-met-karakter>.

Aanpak

Wat waren de doelen?

Hoofddoel is de al ingezette herstructurering van de wijk aangrijpen om ook de sociale positie van de bewoners te verbeteren. Maatschappelijke integratie van de wijkbewoners van veelal buitenlandse afkomst is daarbij als nevensdoel geformuleerd⁹³.

Wat waren de belangrijkste projecten?

- Het verbeteren van de woningvoorraad in de wijk, door sloop en vervangende nieuwbouw;
- Het uitvoeren van een stevige fysieke ingreep in de wijk met als doel verhoging van de ruimtelijke kwaliteit van het gebied (ondergrondse voorziening voor verkeer en parkontwikkeling);
- Het versterken van de sociale voorzieningen in de wijk;
- Het versterken van de sociaal economische positie van de bewoners in de wijk.

Wat waren de belangrijkste activiteiten?

Door Rentree is ingegrepen in de bestaande voorraad. Ingezet is op sloop en gedeeltelijke, vervangende nieuwbouw. De nieuwbouw richt zich op (een ander) type woonproduct(-en) en een andere fysieke omgeving van de woningen (versterking van de ruimtelijke kwaliteit en marktkwaliteit in de wijk). Naast woninginterventies is ook gezocht naar verbetering van de algemene voorzieningen in de wijk.

Naast de fysieke interventies is Rentree ook sterk sociaaleconomisch actief in het gebied. Zij betreft met participatieprojecten bewoners bij het vernieuwen van hun wijk. Mede doordat de twee basisscholen in de wijk samenwerken aan verbeteringen zijn er nu bijvoorbeeld weer meer aanmeldingen van leerlingen. De (jong-) volwassen bevolking krijgt vanuit het project ondersteuning om de stap naar scholing en werk te vergemakkelijken. Zo bieden sloopbedrijven leerwerkplaatsen voor buurtbewoners en wordt met het project "Ondernemershuis" het ondernemerschap in de wijk gestimuleerd. Om ontmoeting, integratie en participatie te bevorderen worden veel activiteiten georganiseerd en zijn door de gemeente een buurtsportwerker en een sportmakelaar aangesteld⁹⁴.

Wat waren de belangrijkste instrumenten?

Belangrijke instrumenten zijn geweest de sloop en vervangende nieuwbouw in de wijk. Ook het interveniëren op de kwaliteitsverbetering van het openbaar gebied heeft hierbij een ondersteunende bijdrage gehad (ruimtelijke kwaliteit versterken van het gebied).

Daarnaast is de inzet op educatie/participatie een belangrijke pijler in de aanpak in dit gebied. Hierbij is vooral de aansluiting gezocht met scholen en welzijnsorganisaties.

Wie waren de belangrijkste betrokkenen en wat was hun rol bij de wijkontwikkeling?

Belangrijke rollen zijn gespeeld door de gemeente (bestuurlijk en ambtelijk, ambtelijk nadrukkelijk ook op wijkniveau), de (basis-)onderwijsorganisaties in de wijk, alsmede de welzijnsorganisaties op wijkniveau.

De gemeente heeft zich geprofileerd als ondersteuner/aanjager en is verbindend actief geweest.

⁹³ Wijkactieplan Rivierenwijk.

⁹⁴ Wijken in uitvoering Deventer (2009).

Met name rondom de fysieke interventies is de gemeente partner geweest. De scholen in de wijk zijn vooral stimulerend van bijdrage geweest. Welzijnsorganisaties in de wijk hebben zich gericht op het aspect verbinden en ontwikkelen.

Door Rentree is een positie ingenomen als vooroploper/initiatiefnemer en financier.

Resultaten

Wat was het proces in de wijk?

Al voor de start van de wijkenaanpak was sprake van een herstructureringsaanpak in de wijk door Rentree. Deze interventielijn is verbreed naar de sociale aspecten, waarbij versterking van educatie/participatie belangrijke doelen werden. Maatschappelijke integratie van de wijkbewoners van veelal buitenlandse afkomst is voor de wijkenaanpak als nevensdoel geformuleerd⁹⁵. Hiermee werd geprobeerd de beleving van het gebied te doen aanpassen.

Wat bepaalde het verloop hiervan?

Het verloop werd in belangrijke mate bepaald door de noodzaak om tot actie te komen vanwege de feitelijke situatie in het gebied. De fysieke interventielijn werd reeds eerder gestart, bedoeld om verder afglijden van het gebied te voorkomen.

Met het deel gaan nemen aan de Wijkenaanpak konden meer middelen worden verworven en is de focus van het ontwikkelprogramma voor de wijk verbreed.

Het feit dat Rentree in een crisissituatie is beland gedurende de looptijd van de Wijkenaanpak heeft geleid tot vertraging in de realisatie van de oorspronkelijke plannen. Een bijgesteld uitvoeringsprogramma voor het gebied is het resultaat daarvan. Daarbij is ook gekozen voor een meer bescheiden planuitvoering, die beter aansluit bij de kwaliteiten van de wijk.

Tegenvaller(s)

Crisissituatie bij de corporatie: vertrouwen beschadigd, vertraging in planuitvoering;

Succesfactor(en)

Verbinding met scholen: interveniëren via de kenniskant: perspectief vergroten voor jongeren, platform voor de corporatie om met de ouders/bewoners in contact te treden.

Bijzonderheden in proces

Tijdens het uitvoeren van de herstructurering van de wijkplannen kwam Rentree als corporatie in een crisis te verkeren. Aanleiding hiertoe vormde o.a. de bekostiging vanuit de corporatie van het aanleggen van een ondergrondse wegvoorziening. Deze situatie heeft een bredere, externe, beschouwing van de activiteiten van de corporatie tot gevolg gehad en heeft uiteindelijk geleid tot mutaties in de Raad van Commissarissen en directie van de corporatie.

Na de crisissituatie van Rentree was extra inhoudelijke en procesmatige inzet vanuit de corporatie noodzakelijk om het proces weer op gang te brengen, alsmede het geschonden vertrouwen te herstellen. Vanuit de corporatie is hierop apart geïntervenieerd en is gekomen tot inhoudelijke en procesmatige bijstelling van de aanpak in de wijk.

⁹⁵ Wijkactieplan Rivierenwijk.

Lessen naar de toekomst:

- schaalvraag van de herstructurering in relatie tot hanteerbaarheid vanuit de organisatie. Welke schaal past bij de organisatie, wat betreft menskracht, middelen en identiteit/rolopvatting?
- rolopvatting en identiteit: waar ben je van, hoever gaat polsstok? Hoe bewaken voor en tijdens het proces: zelfreflectie?
- meer co-ontwikkeling met gemeente, niet meer alleen een heel gebied trekken als corporatie, maar aansluiting zoeken naar andere eigenaren/processen in het gebied.
- bewuster beschouwen voor de aanpak van de herstructurering welke opstelling/bijdrage passend is. Niet meer een brede opvatting hanteren voor het gebied, terug naar de kern: woningen, hooguit maatschappelijk vastgoed.
- situatie van geschonden vertrouwen/crisis binnen de corporatie kan door verstandig acteren leiden tot herwinnen van vertrouwen en het innemen van een meer passende positie. Op een dergelijke wijze hoeft een crisis niet tot uitstel/afhaken te leiden in de gebiedsontwikkeling.

Schematische weergave bevindingen casestudy

Wijk: Rivierenwijk

Plaats: Deventer

Corporatie: Rentree

	Rolopvatting	Rolinvulling	Identiteitsaspecten	Structuur	Participatie
Wat gebeurde in het kader van de wijkontwikkeling?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ontwikkelende corporatie met brede gebiedsscope (fysiek, sociaal en economisch) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Invulling geven aan sociale economie in de wijk (exploitant) 2. Introductie van het Ondernemershuis (exploitant) 3. Verbetering van het vastgoed en openbare ruimte (investeerder) 4. Toevoegen van algemene voorzieningen (investeerder/exploitant) 5. Educatieprogramma's (stimulator) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profilering als financieel gezonde corporatie 2. Krachtige partij 3. Deskundig in gebiedsontwikkeling en wijkbeheer 4. Vooroploper/initiatiefnemer 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vastgoedontwikkeling in eigen entiteit 2. Wijkfunctionaris met procesbegeleidende rol 3. Fysieke en herkenbare decentrale aanwezigheid 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Participatieprojecten met bewoners 2. Ontmoetingsmomenten in de wijk 3. Educatieprogramma voor wijkbewoners 4. Ontmoeting tussen culturele groepen in de wijk 5. Platform met bewoners/ouders via educatieprogramma
Welke bespiegeling is er naar de toekomstige inzet vanuit de corporatie?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Smallere taakopvatting hanteren 2. Minder omvangrijke schaal van herstructureren hanteren 3. Organiseren van (zelf-)reflectie voor en tijdens het proces 4. Compacte programma van uitvoering herstructurering 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meer samenwerking aangaan dan pionieren 2. Compacte programma van herstructurering 3. Minder voorlopen, meer verbinden 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Degelijk verhuurder 2. Sober en doelmatig 3. Verbindend en samenwerkend 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meer decentrale teaminvulling 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bewoners betrekken bij planopzet en invulling

Analyse Rivierenwijk Deventer

corporatie: Rentree

Algemeen

In de casus van De Rivierenwijk is zichtbaar hoe een corporatie zich een nieuwe opstelling oplegt en eigen wil maken vanwege externe omstandigheden en interventies. De aanpak vanuit de corporatie en in het bijzonder de investeringen in de transformatie van de Amstellaan in de wijk, zorgden voor een noodzakelijke bijstelling van de strategie van Rentree.

Rentree richt zich in de eerste fase van de wijkaanpak niet alleen maar op de aanpak van het volkshuisvestelijke deel van de herstructurering; ook de metamorfose van de doorgaande weg (Amstellaan) en tal van investeringen in de sociale en economische structuur van de wijk komen voor rekening van Rentree. De gemeente Deventer beperkt zich tot het stellen en toetsen van kaders, de regie in de wijk berust bij Rentree.

De invulling van de bijdrage vanuit de corporatie en concrete activiteiten, zoals de overkapping van de Amstellaan, zorgen voor kritische vragen vanuit de overheid en stakeholders. Er wordt ernstig getwijfeld of de volkshuisvestelijke verantwoordelijkheden van Rentree nog voldoende waargemaakt kunnen worden. Vanuit risicomanagement wordt vervolgens bestuurlijk ingegrepen bij de corporatie.

Vanwege externe omstandigheden en een bestuurlijke crisis wordt het niet langer mogelijk voor Rentree de eerder geformuleerde ambitie voor het gebied gestand te doen. Deze omstandigheden zorgen voor een bijgestelde invulling vanuit Rentree naar de wijk. Zij past daarop ook haar opstelling aan en doet dat op bewuste wijze. Als zodanig is de bestuurlijke crisis te typeren als een kantelpunt voor Rentree. In vervolg op de crisis kiest zij er voor haar betrokkenheid bij het gebied en haar bewoners veilig te stellen en haar opstelling nadrukkelijk te verbinden aan de primaire doelgroep in het gebied. Zij kiest er voor zich te beperken tot de primaire woningvoorraad en bijbehorende woondiensten. Ook behoudt ze haar participatie naar deze bewonersgroepen en richt zich met een decentraal wijkteam ook zichtbaar op het gebied (inclusief sociaal beheer). Op beperkte schaal zet Rentree sociaal maatschappelijke projecten in het gebied nog voort, zij het met meer focus naar de eigen huurders. Rentree profileert zich na de crisis meer als realistisch en degelijk verhuurder/vastgoedbeheerder met een duidelijke betrokkenheid naar haar huurders in het gebied. Richting partijen in het gebied staat ze een zakelijk gestuurde samenwerking voor ten dienste van haar huurders.

Analyse naar Le Grand

De casus Rivierenwijk toont een corporatie die zich in eerste aanleg als ontwikkelende corporatie sterk laat bewegen vanuit Knavish behaviour : er wordt vastgoed toegevoegd aan het gebied waaraan concrete financiële rendementsverwachtingen ten grondslag liggen. De corporatie probeert als ontwikkelende corporatie de vastgoedwaarde te versterken en investeert daarnaast sterk in de algemene voorzieningen en openbare ruimte om daarmee, indirect, de vastgoedwaarde in het gebied te doen stijgen. De kwaliteitsverbetering in het openbaar gebied draagt ook bij aan een versterking van de vastgoedwaarde van het bezit van de corporatie, dan wel stimuleert de aankoop door derden van de nieuwbouwwoningen die in het gebied gerealiseerd worden. Er ontstaan een meer gedifferentieerd woongebied en instroomkansen voor nieuwe bewoners in het gebied (versterken vastgoedexploitatie door Rentree). Fysieke interventies in het gebied waren vooral gedreven door Knavish motieven.

Ook het aanvragen van de toekenning van de status als Krachtwijk werd sterk gevoed door Knavish motieven. Door deze erkenning konden meer middelen worden verworven en was de kwaliteit van het gebied verder te versterken. Het inzetten van intensief beheer en extra aandacht voor de wijk tijdens de sloop en nieuwbouw dragen ook bij aan een goed woonklimaat in de wijk (verbetering vastgoedexploitatie voor Rentree).

Met het realiseren van het Ondernemershuis en andere algemene voorzieningen in de wijk, worden ook Knightly- drijfveren zichtbaar vanuit de corporatie. Ook de participatieprojecten met bewoners en de educatieprogramma's voor wijkbewoners passen in deze lijn. Hiermee probeert Rentree de woon- en leefomgeving te versterken voor de bewoners, de sociale cohesie te bevorderen in de wijk en talenten van bewoners te versterken (sociale stijging).

In de casus wordt duidelijk dat Rentree zich opstelt als vooroploper voor de wijkvernieuwing. Zij neemt het initiatief en trekt veel zaken naar zich toe voor de uitvoering ervan. Ook hanteert ze daarbij en brede taakopvatting. Ze is de eerste corporatie die de Charterovereenkomst tekent met het Ministerie. Ze zag daarin de mogelijkheid meer middelen beschikbaar te krijgen voor het kunnen realiseren van de planopzet voor De Rivierenwijk en als een ondersteuning voor het plan (crowding-in-effect). Het heeft gefunctioneerd als een extra impuls voor de investeringen vanuit Rentree. De strategie voor het gebied (theory of change) is gericht op het versterken van de vitaliteit van het gebied door het transformeren van het gebied (meer differentiatie in woonproducten, doelgroepen, versterken van de ruimtelijke kwaliteit van het gebied), het toevoegen van voorzieningen en het vergroten van de sociale cohesie onder bewoners. Als outcome kan genoemd worden het verbeteren van de leefbaarheid van het gebied, het bevorderen van de doorstroming in het gebied en het verbeteren van de huisvesting voor de doelgroep van Rentree. Hierdoor ontstaat als output een meer gedifferentieerde en kwalitatief betere woningvoorraad in het gebied en is maatschappelijk vastgoed toegevoegd aan de wijk waarmee het woongenot voor bewoners versterkt kan worden. De input vanuit Rentree is vooral gebaseerd op de inzet van financiële middelen, organisatiekracht, procesbegeleiding en verworven subsidies. Ook de samenwerking met de gemeente en wijkpartners (educatie) zijn zichtbare input daarbij.

Geconstateerd kan worden dat in eerste aanleg de Knavish motieven wat dominanter in beeld zijn in deze case, maar de Knightly motieven zeker ook herkenbaar aanwezig zijn. Wat betreft beïnvloeding van haar strategisch beleid kan gesteld worden dat Rentree haar opstelling heeft herzien vanwege de externe druk en overheidsop treden.

Typering bedrijfsstijlen naar Gruis

Wanneer gekeken wordt naar Rentree vanaf de ondertekening van de Charterovereenkomst met het ministerie naar de aanwijzing als krachtwijk typeert zij zich als maatschappelijk vastgoedondernemer. De focus is sterk gericht op vastgoedontwikkeling, waaronder ook niet-woningen. De vastgoedontwikkeling vindt zowel plaats in huur als in koop. Voor de vastgoedontwikkeling hanteert Rentree duidelijke (financiële) rendementseisen, er wordt duidelijk op rendement gestuurd. Dit rendement wordt zoveel mogelijk uitgedrukt in financiële termen, maar er wordt wel erkend dat niet alles in euro's is uit te drukken (bijvoorbeeld zaken als leefbaarheid). Wel wordt gesteld dat investeringen in leefbaarheid positief kunnen bijdragen aan de vastgoedwaarde in het gebied. Daarmee dus (indirect) financieel rendement kunnen opleveren.

Na de bestuurlijke crisis is de ambitie bijgesteld en wordt het takenveld smaller beschouwd. De opstelling begeeft zich naar die van sociaal woningbelegger of sociale woningbeheerder. Vanuit de bestuurlijke crisis en de effecten ervan op het vermogen van de corporatie neigt men meer naar de typering als sociaal woningbelegger.

Strategische opstellingen van de corporatie

Rentree heeft bij aanvang vooral een opstelling als vernieuwer, vooroploper. Daarbij wil zij zich nadrukkelijk profileren als een gezonde, deskundige en financieel gezonde corporatie die een stevige ontwikkelopgave ter hand kan nemen. De organisatie is intern ook zodanig ingericht dat er een aparte ontwikkelafdeling Vastgoed was, en daarnaast de verhuurafdeling en het beheer. Vanuit het beheer is procesbegeleidende capaciteit in de wijk actief. Er wordt gestuurd op basis van centraal vastgestelde investeringscriteria voor vastgoedontwikkeling. Op basis van deze criteria kan decentraal in de organisatie uitvoering plaatsvinden van projecten.

Primaat lag bij de ontwikkelafdeling. Rentree is fysiek en procesbegeleidend aanwezig in het gebied, daarmee wil zij haar toegankelijkheid naar de klant en het gebied stimuleren. Daarvan wordt duidelijk gebruikgemaakt vanuit de wijk. Die aanwezigheid wordt daarmee gewaardeerd vanuit de bewoners.

De corporatie is als maatschappelijke ondernemer breed actief en wil zich profileren in meerdere rollen: aanjager/stimulator, exploitant en bovenal financier. Rentree is zelf volop actief in de wijk voor de ontwikkeling, de gemeente faciliteert, stelt en toetst kaders. Rentree heeft daarmee feitelijk de ruimte om vooroploper/vernieuwer te kunnen zijn. Het verkrijgen van de status als Krachtwijk voor de Rivierenwijk is een sterke stimulans voor het uitvoeren van de ambitie door Rentree. Rentree wordt in de wijk ook gezien als de ontwikkelende partij en weet daartoe ook feitelijkheden neer te zetten door vervangende nieuwbouw, maatschappelijk vastgoed en sociaal economische projecten.

Met de bestuurlijke crisis ontstaat een keerpunt voor Rentree: de organisatie moet zich bijstellen op ambitie en haar opstelling in het gebied. Door de overheid en stakeholders wordt zij daartoe gedwongen. Deze interventies zijn aan de orde als de wijkontwikkeling nog volop gaande is. Hierdoor heeft Rentree nog feitelijk bijstelruimte in de programmering en fasering van het herstructureringsprogramma voor de wijk. Deze bijstelling heeft wel duidelijke financiële gevolgen voor Rentree (vermogensverlies). Die bijstelruimte wordt bewust genomen, de ambitie wordt sterk teruggebracht in omvang en financiële bijdrage. Tevens wordt de rolopvatting scherper geformuleerd: men gaat van financier naar bescheiden beheerder/verhuurder met betrokkenheid naar de huurders in het gebied. De eerder ingenomen rol van vooroploper en financier wordt teruggebracht naar die van vastgoedbeheer/verhuurder voor de primaire doelgroep. Deze rolbijstelling wordt ook afgestemd op het herziene investeringsprogramma voor de wijk. De rolstelling wordt in verhouding gebracht met de bijdrage van Rentree in het herstructureringsprogramma voor de wijk (bijstelling van programmering en fasering). Bewust behouden blijven de participatie in de wijk, door projecten op dat vlak aan te houden, maar wel met focus naar haar huurders en fysiek aanwezig te blijven in het gebied. Naar de partijen in het gebied kiest Rentree voor een verbindende opstelling, zoeken naar samenwerkingsthema's ten behoeve van haar huurders en het aangaan van zakelijke samenwerkingsafspraken.

Rentree kiest vanwege de externe omstandigheden en interventies gedwongen voor meer bescheidenheid en minder eenkennigheid in haar gebiedsbijdrage. Rentree verwacht daarmee uiteindelijk ook meer toekomstbestendig te kunnen zijn vanwege het algemene beleid voor de corporatiesector.

7.2. Casestudy Arnhem Klarendal en Malburgen

Algemeen beschrijvend



figuur 1.16 positionering van Klarendal en Malburgen binnen de gemeente Arnhem

Beschrijving

Arnhem telt als hoofdstad van Gelderland ruim 149 duizend inwoners. Vier wijken zijn aangewezen als aandachtswijk. Klarendal is met 6 duizend inwoners de kleinste aandachtswijk.

Malburgen/Immerloo is de grootste aandachtswijk, er wonen bijna 15 duizend mensen. Samen wonen in de 4 wijken 42 duizend inwoners.

De wijken zijn verspreid over de stad. Klarendal bevindt zich dichtbij het centrum, ten noorden van de spoorlijn. Het is een stadsdeel waar sprake is van hoogteverschillen en beperkt groen. De wijk is historisch gegroeid, maar ook al vaak vernieuwd. De bebouwing is afkomstig uit verschillende periodes. De bevolking van de wijk is kleurrijk en bewoont vooral rijtjeshuizen en geschakelde eengezinswoningen.

Malburgen/Immerloo bestaat vooral uit naoorlogse bebouwing. In 2007, bij de aanwijzing als aandachtswijk, zijn de meeste woningen rijtjeshuizen en portiekflats. De wijk kan gebruikmaken van vele recreatiemogelijkheden op korte afstand van de wijk.

De wijken kennen specifieke aandachtspunten⁹⁶. Voor Klarendal is dat de verloedering van de openbare ruimte en in Malburgen/Immerloo is er te weinig sociale samenhang. Sinds de jaren 90 wordt geprobeerd de wijk te vernieuwen en de neerwaartse spiraal om te buigen. De bevolking van de 2 wijken is bij de start van de projecten vergelijkbaar samengesteld en in de wijken spelen soortgelijke problemen. Het gemiddeld inkomen in de wijken is laag en de arbeidsparticipatie beperkt.

*Tussentijdse beoordeling Outcomemonitor Wijkaanpak 2012*⁹⁷

In vergelijking met de start van de Wijkaanpak stelt het CBS halverwege de projectperiode vast dat in de vier aandachtswijken in Arnhem nog steeds veel achterstanden zijn ten opzichte van Arnhem als geheel. Dit geldt voor vrijwel alle thema's met uitzondering van integratie. Over het algemeen zijn de ontwikkelingen sinds de start van de wijkaanpak in Arnhem wisselend. Er zijn wel verbeteringen te zien ten opzichte van het startmoment.

Het thema Wonen en leefbaarheid laat een positieve ontwikkeling zien op het gebied van sociale huurwoningen. Echter, de woningvoorraad laat nog steeds een beeld zien van kleine huizen, meer appartementen en lagere verkoopprijzen dan in geheel Arnhem. Positief is in elk geval de ontwikkeling op het gebied van de leefbaarheid. De leefbaarheidsscore wordt gewaardeerd als "matig positief" en is dichterbij het stedelijk gemiddelde van Arnhem getrokken sinds de Wijkaanpak is gestart. Het voorzieningenniveau ligt hoger dan gemiddeld in Arnhem en is nog vooruitgegaan sinds de eerste meting van de Wijkaanpak. De leefbaarheidsscore sociale samenhang is nog niet verbeterd.

Het thema Leren toont een wisselend beeld. Er is een hogere onderwijsparticipatie zichtbaar in de wijken van leerlingen in het derde leerjaar van het Havo/VWO. De achterstand bij CITO-scores blijft aanwezig, alsook een toename van de achterstand bij de voortijdige schoolverlaters ten opzichte van de referenties.

Voor het thema Werken is sprake van een positieve ontwikkeling op diverse indicatoren⁹⁸, evenzo de verschuiving op het aspect werkloosheidsuitkeringen. In de wijk is sprake van minder huishoudens met een laag inkomen dan bij aanvang van de wijkaanpak. Voor het aspect aandeel mensen met inkomsten uit werk zijn de aandachtswijken meer gaan lijken op de gehele stad.

Het totaalbeeld van de meting laat verder zien dat de achterstand van de wijken op de stad als geheel is afgenomen voor de aspecten Overlast en Veiligheid.

Op het vlak van sociaal-economische integratie is zichtbaar dat de positie van niet-westerse allochtonen ten opzichte van autochtonen gunstiger is in de Arnhemse aandachtswijken dan in de stad. Ook hebben de aandachtswijken in Arnhem hun voorsprong weten vast te houden.

⁹⁶ Voor uitgebreidere beschrijving, zie <http://pbl.nl/publicaties/2008/Krachtwijken-met-karakter>.

⁹⁷ CBS, Outcomemonitor Wijkaanpak (2012).

⁹⁸ Het betreft hier: inkomsten uit arbeid en de niet-werkende werkzoekenden en de niet-werkend werkzoekende jongeren.

Casus analyse Klarendal en Malburgen/Immerloo

Stad: Arnhem
Provincie: Gelderland
Wijk: Klarendal, Malburgen/Immerloo
Corporatie(s): Volkshuisvesting Arnhem en Vivare ⁹⁹

In het interview met de bestuurder van Volkshuisvesting Arnhem is door hem de focus gelegd op de wijken Klarendal en Malburgen. In deze weergave worden deze wijken dan ook beschreven. In de wijk Klarendal is door de corporatie €50 mio geïnvesteerd, in Malburgen was dat €500 mio (incl. koopwoningen). De fysieke omvang van Malburgen is ca. driemaal die van Klarendal.

Startpunt

Wat stond er?

In Klarendal was sprake van een relatief groot aandeel van sociale woningbouw in de wijk. Het woningaanbod betrof vooral rijtjeshuizen en geschakelde eengezinswoningen. Er was sprake van een beperkt aanbod gestapelde bouw. De wijk bestond voor een derde deel uit traditionele Klarendallers, een derde was allochtoon. Studenten of kunstenaars vormden samen een andere belangrijke bewonersgroep. De integratie tussen de groepen was moeizaam. Binnen de wijk waren achter de voordeur de nodige sociale problemen.

Malburgen/Immerloo bestaat vooral uit naoorlogse bebouwing. In 2007, bij de aanwijzing als aandachtswijk, zijn de meeste woningen rijtjeshuizen en portiekflats. De woningvoorraad is vooral sociale verhuur. De wijk kan gebruikmaken van vele recreatiemogelijkheden op korte afstand van de wijk. In de wijk waren veel sociaal economische vraagstukken bij de huishoudens.

Hoe zag de wijk er uit?

Voor het merendeel bestond de wijk uit sociale woningbouw (70% sociale huur), waarvan het merendeel meergezins van karakter was. De wijk Klarendal typeerde zich door een grote mate van verloedering van de openbare ruimte en gevoelens van onveiligheid bij bewoners en bezoekers. De woningen waren technisch in een goede staat. De wijk is gelegen tegen het centrum van Arnhem ten noorden van de spoorlijn. De wijk is historisch gegroeid, maar ook al vaak vernieuwd. De bebouwing is afkomstig uit verschillende periodes, waarvan 40 procent uit de periode 1900-1930. De bevolking van de wijk is als kleurrijk te betitelen.

In Malburgen/Immerloo is er te weinig sociale samenhang. Sinds de jaren 90 wordt geprobeerd de wijk te vernieuwen en de neerwaartse spiraal in de wijk om te buigen. De sociaal economische structuur van de wijk is beperkt. De veiligheid en leefbaarheid in de wijk scoren onder het gemiddelde in de stad.

Wie waren trekker?

Belangrijke bijdragen zijn geleverd door de gemeente Arnhem en Volkshuisvesting Arnhem. Vanwege het eigenaarschap van Vivare in de wijk zijn zij ook, meer indirect, betrokken geraakt.

⁹⁹ Vivare geeft aan dat de wijken van het onderzoek in belangrijke mate door Volkshuisvesting Arnhem vertegenwoordigd kunnen worden. Zij hebben hier een meer herkenbare participatie gehad.

Rolopvatting/strategie

Wat was de dominante strategie?

Transformatie van het gebied, vooral opgezocht door nieuwe identiteit en activiteit in het gebied te brengen. De transformatie van de wijk Klarendal naar het modegebied/creatieve domein in het stad draagt sterk bij aan een nieuwe identiteit in het gebied.

De corporatie kiest voor een opstelling in Malburgen/Immerloo om vooral bewoners meer ruimte tot ontwikkeling te geven. De focus gaat uit naar talentversterking van bewoners en daarmee perspectief vergroting. Oriëntatie voor sociaal-economische interventies. Ook de lijn van participatie van bewoners is bewust opgezocht (mentale interventies). De woningen en woonomgeving worden daarnaast ontwikkeld. De fysieke ingrepen staan minder dominant opgesteld.

In aanvang was Volkshuisvesting Arnhem niet van zins te gaan investeren in de wijk (Klarendal). Immers, de woningen stonden er goed bij. Vanuit portefeuillemanagement was er geen dringende reden tot investeringen te komen (economisch belang). Uiteindelijk was het feit dat de corporatie in het gebied de grootste grondeigenaar was, de reden wel te gaan participeren. Daarbij speelde ook mee dat de leefbaarheid in het gebied onder druk stond. Hiermee kwam de vitaliteit van het gebied in gevaar. Voor Volkshuisvesting Arnhem geldt dat het verlenen van deugdelijk woongenot meer is dan de kwaliteit van de woning voor de huurder.

Wat was stijlopvatting? Wat was identiteitstrategie?

Voor Volkshuisvesting Arnhem geldt dat zij vitale wijken in de stad als missie ziet. Vitaliteit in en van het gebied is dan ook een thema waarop de corporatie aanspreekbaar wil zijn, zeker als de vitaliteit in gevaar komt. Volkshuisvesting Arnhem ziet wonen als de woning en de woonomgeving. Als de woonomgeving niet in orde is, dan moet er iets gebeuren. Immers, de vitaliteit van het gebied is in gevaar en bedreigt daarmee de kwaliteit van de woning voor de huurder en corporatie.

Volkshuisvesting Arnhem hanteert een brede blik op haar werkdomein en wil daarbinnen ook haar verantwoordelijkheid nemen. De corporatie schuwt niet om ook het voortouw te nemen ("het initiatief nemen en vasthouden, niet loslaten voor er iets bereikt is in het gebied"). In het bijzonder zien zij de activiteiten van de corporatie aan de orde zijn op wijkniveau. Voor wijkontwikkeling spreekt de corporatie graag met de verschilmakers en allen die ertoe doen in dat gebied.

Volkshuisvesting Arnhem kiest nadrukkelijk voor de lijn van aanwezig en betrokken zijn bij een gebied. De nabijheid ("wij zijn er", betrokkenheid, empathie, communicatie en authentiek gedrag tonen, alsmede het verinnerlijken van de gebiedssituatie) is een belangrijke waarde voor de corporatie. Naast de nabijheid staat voor Volkshuisvesting ook ertoe doen in het gebied als belangrijke waarde overeind ("benut mensen die ertoe doen, wat ertoe doet en wat past in het gebied waar je actief bent").

Als corporatie stuurt men op mensen en niet op systemen. Van belang wordt geacht dat medewerkers van de corporatie kunnen verbinden tussen belangen en mensen. In de organisatie worden verantwoordelijkheden laag neergelegd. Aan medewerkers wordt in dat kader voldoende mandaat en "speelgeld" meegegeven¹⁰⁰. Aan de medewerkers worden stevige eisen gesteld. In het bijzonder worden eisen gesteld aan de sociale vaardigheden (empathisch vermogen) van de medewerkers ("wij selecteren op niveau, niet op diploma") en schakelvermogen. Mensenmensen die houden van hun werk en hun vak worden door Volkshuisvesting Arnhem als identiteitsdragers van de corporatie gezien. Er wordt kritisch beschouwd of de corporatie de desbetreffende medewerker in de concrete context ziet acteren. Die concrete context is voor Volkshuisvesting Arnhem steeds het beschouwingsaspect voor de inzet van de medewerker.

¹⁰⁰ Naar E. Tonkens.

Voor het gebied staat Volkshuisvesting Arnhem een opstelling voor van hoederschap. Voor hen geldt dat er actie noodzakelijk is vanuit de corporatie als de vitaliteit van het gebied in gevaar komt. In haar bedrijfsvoering is verankerd dat breed beschouwd wordt op het functioneren van gebieden waar zij actief zijn als corporatie. Binnen de corporatie geldt dat alle besluiten herleidbaar zijn naar de volgende aspecten:

- klantwaarde;
- financiële waarde/bedrijfswaarde (breed);
- maatschappelijke waarde.

Hieraan vooraf gaat voor de corporatie het proces van verinnerlijken van de situatie. Voor elke investeringsbeslissing voor een wijk wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan de historie en context van dat gebied. Dat vormt een vast afwegingsaspect in de beleidsvoorbereiding en besluitvorming. Voor wat betreft de verantwoording wordt bij de corporatie onderscheid gemaakt tussen effecten en resultaten. Effecten zijn in de praktijk vooraf moeilijk benoembaar en achteraf lastiger te duiden. Voor de corporatie is het wel van belang ook verantwoording af te leggen over effecten. In het bijzonder bij wijkontwikkeling gaat het erom de maatschappelijke effecten te duiden.

Aanpak

Wat waren de doelen?

Als doelstelling van de Wijkeraanpak in Arnhem gelden:

- herstel van de economische vitaliteit van het gebied;
- het verbeteren van de sociale leefbaarheid door mensen te stimuleren en te faciliteren om zichzelf en de buurt te verbeteren (sociale stijging).

Voor Klarendal gold in het bijzonder ook als doelstelling het herstel van het winkelaanbod in de wijk.

Wat waren de belangrijkste projecten?

- het opstellen van een visie op de wijk met bewoners;
- activerende ondersteuning achter de voordeur voor huishoudens in kwetsbare straten;
- "kan wél": een nationaal project waarin bewoners met een idee voor de wijk geld en coaching kregen om daarmee hun wens voor het gebied gerealiseerd te laten worden.

Wat waren de belangrijkste activiteiten?

- het verbeteren van de openbare ruimte door het vervangen van de verlichting en bestrating (impuls aan de ruimtelijke kwaliteit van het gebied; Klarendal);
- sloop en vervangende nieuwbouw van woningen (Malburgen);
- verkoop van corporatiewoningen en de aankoop en renovatie van panden in de wijk waardoor meer samenhang in het gebied kon worden gevormd (Malburgen en Klarendal);
- versterken van de controles door politie e.d. op horeca-activiteiten;

Voor Klarendal geldt dat Klarendal Modekwartier een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan de ontwikkeling van het gebied door het opkopen van winkelpanden. Daarmee konden modeontwerpers ter plekke ontwerpen en hun producten verkopen. Hiermee werd het gebied economisch ook versterkt. In de wijk is ook Station Klarendal ontwikkeld: de transformatie van een klassiek stationspostkantoor tot een grand café, atelier en appartementen.

Wat waren de belangrijkste instrumenten?

- er is sterk ingezet op ontmoeting faciliteren ("buurt maken"). Dat is bijvoorbeeld gerealiseerd door de inzet van zaken als de bakbrommer, koffiekar voor de wijk, bruishuis in Malburgen. Hiermee is ook invulling gegeven aan aanwezig willen zijn vanuit de corporatie en authentiek betrokken zijn in het gebied door o.a. het aangaan van de dialoog met bewoners;
- wijkvisie die samen met bewoners is opgesteld;
- participatievormen;
- betrokkenheid uitdragen vanuit de corporatie naar het gebied en het proces (o.a. vaste personen vanuit de corporatie die geselecteerd zijn voor hun taken in het gebied);

Wie waren de belangrijkste betrokkenen en wat was hun rol bij de wijkontwikkeling?

Bewoners: bepaalden in een platform en bewonersgroep mede de aanpak van de wijkontwikkeling en bewaakten het traditionele wijkkarakter.

Gemeente Arnhem: stimuleerde één samenhangende aanpak en droeg zorg voor verbetering van de openbare ruimte. Ook zorgde de gemeente voor een wijkmanager en een programmaleider. Deze werden ook actief betrokken bij de overleggen in de gebieden.

Corporatie: zorgde voor fysieke en sociale investeringen en zette anderen aan tot actie (gangmaker/uitdager).

Resultaten

Wat was het proces in de wijk?

Het proces in de wijken is in belangrijke mate organisch van karakter geweest (Klarendal). Er zijn vooraf geen harde resultaten/doelen geformuleerd. Het proces is vooral organisch georganiseerd waarbij nadrukkelijk bewonersparticipatie is opgezocht als beïnvloedingsstijl. In Malburgen was een blauwdruk gemaakt.

Wat bepaalde het verloop hiervan?

De participatie van de bewoners zorgde voor een stevig draagvlak voor de activiteiten en aanpak in de wijk. Het organisch karakter van de aanpak bood aan hen ook de ruimte werkelijk te kunnen aanhaken en mede invulling te geven aan het vernieuwde gebied. Ook de authentieke opstelling vanuit Volkshuisvesting Arnhem en de kritische selectie van betrokken medewerkers in de wijk heeft versterkend gewerkt op de participatie vanuit de bewoners.

Tegenvaller(s)

- niet alle ondernemers overleefden, faillissementen deden zich voor (Klarendal). Nieuwe instroom nam over;
- nu instanties zich wat naar de achtergrond verplaatsen, blijken bewoners minder gedreven te zijn de zaak op orde te houden;

Succesfactor(en)

- partijen namen de wensen van bewoners als uitgangspunt, maar vulden dit zelf in op basis van eigen ideeën;
- partijen wonnen het bewonersvertrouwen door aanhoudend en zichtbaar aan de slag te zijn in het gebied;

- communicatie met bewoners was informatief en continu, via wijkkrant, bewonersoverleg en wijkplatform;
- contacten tussen partijen onderling en met bewoners waren snel, informeel en er was een persoonlijke klik;
- partijen stimuleerden, met welzijnswerkers en "Kan wél", dat mensen vooral zelf problemen oplosten;
- sleutelfiguren uit de wijk steunden en stimuleerden (uiteindelijk) de aanpak;
- zichtbare maatregelen zoals een Bruishuis of Station Klarendal maakten bij bewoners indruk dat de wijk werkelijk anders ging worden.

Voor Klarendal geldt dat de keus voor "mode" goed past bij de potentie: vlakbij het centrum, voormalig winkelgebied, een top mode opleiding in de stad en veel (kunst-) studenten.

Bijzonderheden in proces

- in de eerste fase van de wijkaanpak in Klarendal ging de burgemeester op een zeepkist staan, bewust van de onvrede en riep op: "Klarendal, kom op!";
- de wijkmanager, een opbouwwerker en enkele bewoners kregen in 2003 in twee weken de hele wijk schoon;
- zichtbare maatregelen zoals een Bruishuis of Station Klarendal maakten bij bewoners indruk dat de wijk werkelijk anders ging worden.

Lessen naar de toekomst

- een wijkontwikkeling is lastig te plannen: zet een stip op de horizon en werk hiernaar toe, met vallen en opstaan;
- wijkaanpak is meer organisch van karakter dan planmatig. Dat stelt eisen aan het organiseren van het proces en de betrokkenheid van partijen;
- de verbinding met sociale economie heeft een stevige flow gegeven aan de wijk Klarendal. Dit is voor de wijk een belangrijke aanjager geworden;
- voor Malburgen geldt dat heel sterk is gekeken naar maatschappelijke vragen waarop kon worden geacteerd voor de vernieuwing. Het Bruishuis is daarvan een mooi voorbeeld. Het Bruishuis vervult ook een wijkoverstijgende functie. Het Bruishuis is een krachtige functie in de wijk geworden;
- het is belangrijk dat partijen elkaar goed kennen, dan voelen ze zich ook verantwoordelijk voor elkaars werk;
- met korte lijntjes tussen partijen liggen bewonersvragen en -problemen snel bij de juiste personen. Zorg hiertoe voor een levend netwerk tussen partners in het gebied;
- de goede naam van de wijk is een zaak voor instanties. Ondernemers focussen vooral op hun eigen werk en omzet;
- partijen moeten niet over maar met bewoners beslissen: gedreven bewoners vertellen het succesverhaal.

Weergave van bevindingen

Wijk: Klarendal en Malburgen
 Plaats: Arnhem
 Corporatie: Volkshuisvesting Arnhem

	Rolopvatting	Rolinvulling	Identiteitsaspecten	Structuur	Participatie
Wat gebeurde in het kader van de wijkontwikkeling?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Corporatie als hoeder van vitale wijken 2. Focus op woning en woonomgeving 3. Brede taakopvatting 4. Gebiedshoeder 5. Gangmaker/uitdager 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verinnerlijken van de omgeving 2. Authentiek verbonden zijn met gebied 3. Fysiek aanwezig in gebied 4. Intervenieren via wat ertoe doet in het gebied 5. Focus op mensen 6. Kritische selectie van medewerkers voor het gebied (sociale vaardigheden en schakelvermogen) 7. Periodieke monitoring van de vitaliteit van het gebied 8. Buurtmaken vanuit de corporatie 9. Bruishuis in Malburgen 10. Wijkkrant, bewonersplatform 11. Verbinden met sleutelfiguren in de wijk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Initiatiefnemer/ vooroploper 2. Verbonden met de wijk (nabijheid) 3. Aanwezig en betrokken zijn in het gebied 4. Mensenmensen bij het werk in de wijk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Activiteiten van de corporatie richten zich op wijkniveau 2. Decentrale sturing/beïnvloeding 3. Nadrukkelijke inzet van wijkmedewerkers 4. Verantwoordelijkheid en laag in de organisatie belegd 5. Voldoende mandaat en “speelgeld” 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bewuste strategie om bewoners ruimte tot ontwikkeling te geven 2. Talentversterking van bewoners 3. Bewust dialoog aangaan met de verschilmakers 4. Buurtmaken in de wijk 5. Samen met bewoners wijkvisies opstellen 6. Brede inzet van participatievormen

<p>Welke bespiegeling is er naar de toekomstige inzet vanuit de corporatie?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gebiedshoeder 2. Rentmeester 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organisch ontwikkelen/beheren (“punt op de horizon”) Geen blauwdrukdenken 3. Hoge eisen aan organiseren van het proces en de betrokkenheid van partijen 4. Actieve bekendheid tussen partners en hun medewerkers op gebiedsniveau 5. Aanhaken bij de identiteit en feitelijke vragen vanuit het gebied 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Authentiek betrokken 2. Nabij-zijn 3. Verbonden met gebied 4. Houding en gedrag van de corporatie-medewerkers 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decentrale setting 2. Voldoende mandaat 3. Vaste monitoring van vitaliteit van het gebied in beleidscyclus 4. Levend netwerk tussen partners in het gebied 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Brede inzet van participatievormen 2. Luisteren naar de klant, geef hen de ruimte 3. Sociale innovatie in productontwikkeling en proces 4. Zeggenschap bij bewoners 5. Buurt VvE 6. Collectief particulier opdrachtgeverschap 7. Wijkplatform/vertegenwoordiging met zeggenschap
--	--	--	---	--	---

Analyse Klarendal/Malburgen Arnhem

corporatie: Volkshuisvesting Arnhem

Algemeen

Volkshuisvesting Arnhem laat zien hoe zij stuurt op de vitaliteit van wijken en hoe zij dat concreet voor de twee wijken invult. "Sturen op de vitaliteit van wijken", dat is de missie van Volkshuisvesting Arnhem. Bij de beschrijving van de activiteiten van de corporatie en de invulling ervan valt op dat zij zich sterk verbindt met de concrete context ("het DNA") van het gebied, daarop haar bijdrage baseert en verantwoordt ("de verinnerlijking van het gebied"). De gebiedsfocus is sterk ingebed in de corporatie, in haar activiteiten en besturing. Er is sprake van een grote betrokkenheid bij wat in het gebied plaatsvindt. Die betrokkenheid en verantwoordelijkheid voor het gebied wordt als authentiek element van deze corporatie neergezet en geeft een daarmee ook een eigenzinnigheid aan Volkshuisvesting Arnhem.

De volkshuisvestelijke waarde is een belangrijke beleidspijler voor de corporatie. Deze wordt op gebiedsniveau gemonitord. Bij bedreigingen van de vitaliteit van het gebied is interventie noodzakelijk. Daarmee is gebiedsontwikkeling ingebed in de besturing van de corporatie.

Analyse naar Le Grand

Opvallend feit in de casestudy is dat Volkshuisvesting Arnhem aanvankelijk niet van zins was te gaan investeren in de wijk Klarendal. Immers, vanuit het portefeuillemanagement was daartoe geen dringende reden: de woningen stonden er goed bij. Vanuit haar verantwoordelijkheid als grootse grondeigenaar in het gebied en de bedreigde leefbaarheid van het gebied is besloten wel te gaan investeren. Het feit dat de vitaliteit van het gebied Klarendal in gevaar kwam was een prikkel voor Volkshuisvesting Arnhem om te gaan investeren/participeren.

De corporatie staat nadrukkelijk voor goed wonen in een goede woonomgeving. Dat bepaalt ook de verantwoordelijkheid van de bewoner naar het gebied waarin deze woont, zo stelt Volkshuisvesting Arnhem. Ook het verzorgen van sociaal economische projecten (sociale economie op wijkniveau) rekent de corporatie tot haar activiteiten en scope. Hiermee wordt Knightly behaviour concreet zichtbaar voor Volkshuisvesting Arnhem. Vanuit haar investeringsafweging op basis van de effecten op de volkshuisvestelijke waarde, de bedrijfswaarde en de maatschappelijke waarde zijn ook Knavish behaviour aspecten onderdeel van de strategie van de corporatie. Echter, de Knightly behaviour aspecten op gebiedsniveau hebben een prominent belang in de bedrijfsvoering van Volkshuisvesting Arnhem.

De aanwijzing van de wijken als Krachtwijk heeft voor Volkshuisvesting Arnhem niet geleid tot merkbare financiële voordelen of veranderde opstellingen. Eerder heeft Volkshuisvesting Arnhem de aanwijzing als Krachtwijk als belemmerend ervaren ("Vogelaar kost ons alleen maar geld" en de aanwijzing heeft geleid tot stigmatisering van de wijk "Stigmatiseren is veel en lang gebeurd en heeft tot diepe krenking bij bewoners geleid"). Ook was het toekennen van de rijks gelden voor de wijken aanleiding voor de Provincie Gelderland om provinciale bijdragen te heroverwegen. Hiermee kwamen toekomstige ontwikkeling van het stedelijk gebied in gevaar. De aanwijzing van de wijk als Krachtwijk heeft voor Volkshuisvesting Arnhem niet geleid tot een andere opstelling als corporatie (crowding-out-effect).

De samenwerking met de gemeente wordt gekenmerkt door een heldere rolverdeling: Volkshuisvesting Arnhem krijgt de vrije hand in de exploitatiegebieden en de gemeente richt zich vooral op de voorzieningen en de sociaal-maatschappelijke programma's. De samenwerking tussen de

gemeente en corporaties is vastgelegd in het Partnership-document: "Samen voor de Stad 2005-2010". Hieruit spreekt een samenwerkingshouding op basis van Knightly en Knavish behaviour drijfveren. Het inzetten van het Bruishuis als vorm van activering van de wijk Malburgen is daarvan een concreet voorbeeld. Interessant is ook te zien hoe Volkshuisvesting Arnhem deze voorziening vanwege haar functioneren voor de wijk, nu wil overdragen aan bewoners¹⁰¹. Knightly-behaviour is ook een drijfveer voor Volkshuisvesting Arnhem voor het organiseren van ontmoetingen met en tussen bewoners. Zij zet daar gericht middelen op in (o.a. de bakbrommer).

De corporatie bekostigt haar activiteiten ten behoeve van de wijken uit haar volkshuisvestelijke activiteiten. Vanuit de eigen grond- en vastgoedexploitatie, inclusief verkopen, zet de corporatie gelden in ten behoeve van de gebiedsontwikkeling. De gemeente draagt bij vanuit subsidiegelden (ISV, BLS, GSO, EFRO en GSB). Dit zijn veelal geormerkte gelden.

Wat betreft de theory of change oriënteert Volkshuisvesting Arnhem nadrukkelijk op de vitaliteit van het gebied. Zij zet financiële middelen en menskracht in om tot verbetering van de vitaliteit van een gebied te komen. In het bijzonder zet ze daarbij ook haar eigen netwerk van partijen in het gebied in, alsmede zoekt de dialoog met de bewoners om tot verheldering van de gewenste maatregelen te komen om afglijden van het gebied te voorkomen. Als output is sprake van verbeterde woningen (koop en huur), maatschappelijk vastgoed (Bruishuis o.a.), verbeterde openbare ruimte en winkelveorzieningen. Met deze inzet wordt bewust ingezet om de leefbaarheid van de wijk te versterken. In de visie van Volkshuisvesting Arnhem gaat het dan om het versterken van de vitaliteit van het gebied.

De inzet van Volkshuisvesting Arnhem in deze casestudy is in belangrijke mate gebaseerd geweest op Knightly behaviour. Er is geen zichtbare andere opstelling aan de orde geweest voor de bijdragen vanuit Volkshuisvesting Arnhem vanwege de aanwijzing van de wijk als Krachtwijk. Wat betreft veranderingen vanwege de politieke visie op het speelveld van de corporatiesector is deze corporatie helder: het zou niet zo mogen zijn dat het gedrag van de corporatie verandert vanwege overheidsinterventie, er is behoefte aan betrouwbaarheid vanuit de corporatie en consistentie in de drijfveren. Zij kiest daarmee voor een lijn van koersvast willen blijven voor wat betreft de volkshuisvestelijke doelen en opgaven.

Typering bedrijfsstijlen naar Gruis

De positionering van Volkshuisvesting Arnhem binnen de kwadranten van Gruis is geen eenvoudige. De corporatie richt zich nadrukkelijk op de volkshuisvestelijke opdracht door het bieden van deugdelijke woningen aan de primaire doelgroep en ook aan bijzondere doelgroepen. Daarin is en blijft zij ook authentiek. De investeringsafwegingen bij Volkshuisvesting Arnhem vinden plaats door de integrale beschouwing van de effecten op de volkshuisvestelijke waarde, de bedrijfswaarde en de maatschappelijke waarde. Hierbij is nadrukkelijk ook aan de orde om het rendement vanuit de bedrijfsvoering maatschappelijk gelegitimeerd in te zetten. Bij die invulling kiest men ook voor vernieuwende ideeën zolang deze maar goed uitlegbaar zijn naar de primaire klantgroep en het gebied waarvoor men actief is. De "vanzelfsprekende legitimiteit"¹⁰² is daarbij een belangrijk aspect voor Volkshuisvesting Arnhem. Volkshuisvesting staat nadrukkelijk ook de participatie met bewoners in het gebied voor bij het opstellen van visies en ontwerpen. Men handelt sterk vanuit de maatschappelijke opgave zoals deze zich op gebiedsniveau aftekent en is ook bereid de acquisitie van vastgoed te organiseren vanuit de maatschappelijke opgave van het gebied (zie Bruishuis). Vanuit deze benadering is Volkshuisvesting Arnhem te typeren als een sociale woningbeheerder met ook kenmerken van de maatschappelijke innovator. Als zodanig is zij te positioneren tussen deze beide kwadranten.

¹⁰¹ juli 2013/ De Volkskrant en regionale kranten.

¹⁰² V. Gruis (2013).

Strategische opstellingen van de corporatie

De investeringsafwegingen bij Volkshuisvesting Arnhem vinden plaats door de integrale beschouwing van de effecten op de volkshuisvestelijke waarde, de bedrijfswaarde en de maatschappelijke waarde. Hierbij is sprake van een breed gedragen kader voor de corporatie: wat betekent deze investering voor het woongenot van onze huurders? Daarbij wordt sterk gestuurd op het bewaken van een voldoende vitaliteit van het gebied. Als de vitaliteit van het gebied bedreigt wordt, gaat de corporatie maatregelen nemen. Daarnaast zorgt zij voor een deugdelijke woning en woonomgeving voor de huurder. In dat verband verzorgt zij gericht vastgoedbeheer.

Zorgen voor en bewaken van vitale wijken, dat is de missie van Volkshuisvesting Arnhem. Hiermee typeert ze zichzelf als gebiedshoeder, rentmeester van het gebied en de huurders van haar woningen in dat gebied. Volkshuisvesting Arnhem richt zich primair op de volkshuisvestelijke taken, daartoe behoort ook het beheer van het bestaand vastgoed. De redenatie is dat als mensen goed wonen, ze ook goed voor hun woning en leefomgeving zorgen.

Vanuit Volkshuisvesting Arnhem wordt vanwege de bedrijfswaarde van "nabij-zijn", bewust ingezet op wijkgebonden teams met fysieke aanwezigheid in de wijk. Deze teams krijgen voldoende mandaat en "speelgeld" mee vanuit de corporatie om zo zelfstandig mogelijk, binnen de concernuitgangspunten, actief te zijn op gebiedsniveau. Zij zijn ook bevoegd de samenwerkingsrelaties met partijen in het gebied invulling te geven (verbinden met sleutelfiguren). Er is binnen de organisatie sprake van een sterke mate van decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Voor het sturen op de strategische doelstelling van vitale wijken is binnen de corporatie sprake van een uitgewerkt monitoringsysteem. Dat systeem is ingebed op alle sturingsniveaus in de organisatie.

Voor de personele samenstelling van de teams in de wijken, wordt sterk gestuurd op persoonlijke kwaliteiten en vaardigheden ("wij sturen op persoonlijkheden, niet op opleidingen" en "onze focus is gericht op mensen, niet op systemen"). De corporatie maakt gebruik van competentie management in dit kader. Van de medewerkers wordt verwacht dat zij zich sterk verbinden ("verinnerlijken") met het gebied. Daarmee wordt heel bewust ingezet op het authentiek vorm en inhoud geven aan de rolopvatting van gebiedshoeder of rentmeester van een gebied. De corporatie stuurt sterk via een bedrijfsbreed gebiedsmonitoringsysteem, de skills van haar medewerkers (HRM), decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden en bedrijfsbrede culturele waarden. Bij de uitvoering van projecten is sprake van een zakelijke projectstructuur met projectleiders en -managers. Naar de bewoners wordt actief ingezet op dialoogvorming en wordt aan hen veel zeggenschap en beïnvloedingsruimte geboden. Ook wordt voorgestaan hier extra participatie-instrumenten op in te zetten. De corporatie wil voor haar planontwikkeling bewust aansluiten bij de vragen vanuit bewoners en (de identiteit van) het gebied. Participatie is daarmee een strategisch aspect van de rolopvatting van de corporatie.

Volkshuisvesting Arnhem ziet in de lopende publieke discussie over het speelveld van de corporaties, geen reden een andere rolopstelling te kiezen.

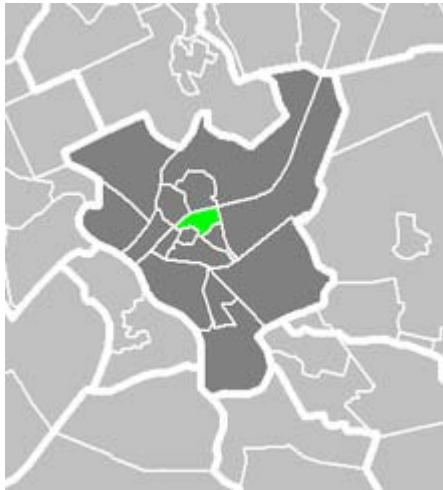
7.3. Casestudy Zwolle Diezerpoort

Algemeen beschrijvend

De CBS monitoring is voor Zwolle niet opgesteld en daardoor niet opgenomen.

Casus analyse Diezerpoort

Stad: Zwolle
Provincie: Overijssel
Wijk: Diezerpoort
Corporatie(s): SWZ en Delta Wonen ¹⁰³



Diezerpoort

figuur 1.17 positionering van Diezerpoort binnen de gemeente Zwolle

Startpunt

Wat stond er?

In de wijk was sprake van de aanwezigheid van de goedkopere voorraad van de corporatiewoningen. De woningen kenden vooral lagere huren en waren voor veel huurders vooral de woonsituatie voor het starten van de wooncarrière. In het gebied was vooral een herkenbare voorraad meergezinswoningen aanwezig. De wijk vormt de poort naar het binnenstadsgebied van Zwolle.

Hoe zag de wijk er uit?

Het gebied kenmerkte zich door een teruggelopen kwaliteit van de woningen en woonomgeving. Deze mindere kwaliteit was ook de oorzaak van verminderde verhuurmogelijkheden. Deze situatie maakte voor SWZ dat de wijk dringend behoefte had aan natuurlijke wijkvernieuwing. Daarbij werd gekozen voor fysieke maatregelen in combinatie met sociale maatregelen. SWZ koos er voor niet tot een grootschalige sloop over te gaan. Men opteerde voor een fasegewijze aanpak, waarbij bewust kon worden ingespeeld op ontwikkelingen vanuit de woningmarkt en de financiële ontwikkelingen van de corporatie. De corporatie koos er bewust voor de woonomgeving geschikt te houden voor het segment betaalbaar wonen in de Zwolse markt. De wijk kon aangevuld worden met woningen voor de koopsector om zo ook bewoners uit andere wijken te trekken naar Diezerpoort.

¹⁰³ Delta Wonen heeft aangegeven dat zij relatief weinig bemoeienis heeft met de wijk en verwijst naar SWZ als vertegenwoordiger namens hen voor de activiteiten in de wijk. SWZ is voor dit stadsdeel de grootste partij.

Wie waren trekker?

De ontwikkeling van de wijk is geïnitieerd door SWZ vanwege de signalen vanuit teruglopende verhuur. Vanuit de huurders kwamen vooraf en tijdens het proces regelmatig opmerkingen vanwege de tijdsduur/beperkte voortgang van het proces. De huurders/bewoners fungeerden daarmee als een gangmaker naar de corporatie.

Door SWZ is Achmea Vastgoed benaderd voor het mede realiseren van de wijk (algemene voorzieningen/dure huur, koop). Met Achmea zijn daartoe grondtransacties uitgevoerd, verdere afspraken zijn niet gemaakt.

Rolopvatting/strategie

Wat was de dominante strategie?

SWZ koos nadrukkelijk voor een versterkte (fysieke) aanwezigheid in de wijk voor:

- 1) vragen en informatie t.b.v. bewoners;
- 2) toezicht en beheer, gericht op het voorkomen van verder afglijden van het gebied.

De bemensing vanuit SWZ in het gebied werd bewust getypeerd en ingezet. Belangrijke kwaliteiten daarbij zijn geweest: senioriteit, energiek, benaderbaar, taal bewoners sprekend, luisteren, betrouwbaar, persoonlijkheden die in staat zijn het “opbouwwerk” te verzorgen in het gebied en beschikken over voldoende daadkracht. SWZ bewaakt daarbij wel dat de stijl in het gebied vanuit de corporatie herkenbaar passend moet zijn bij de corporate stijl van SWZ.

De rolopvatting van SWZ was vooral die van degelijke verhuurder willen zijn aan de primaire doelgroep. Men kiest bewust voor waarden als bereikbaar, betrouwbaar en "goed is goed genoeg". Voor het gebied en de doelgroep kiest men voor de opvatting van hoeder. SWZ geeft in vergelijking tot andere corporaties meer uit aan sociaal beheer/leefbaarheid voor haar wijken¹⁰⁴.

Wat was stijlopvatting? Wat was identiteitstrategie?

Bij de gebiedsontwikkeling van Diezerpoort opteert men vooral voor de opvatting als beheerder/hoeder van het gebied en het daarin aanwezige woonproduct. Dat product wil men behouden in het betrokken gebied. Daarnaast wil men zich verbinden met de doelgroep voor dit woonproduct en streeft daarbij bewust naar de insteek van de lage woonlasten om het product/gebied toegankelijk te houden voor dit marktsegment. Betaalbaar wonen in een leefbare wijk: dat was het motto van SWZ voor Diezerpoort. Dat werd uitgewerkt in een goed onderhoudsniveau en differentiatie in huurprijs.

SWZ wilde zich typeren als een goed huisvader in Diezerpoort. Het feit dat men als corporatie een lokale speler is, kan toegang naar anderen mogelijk maken in de stad, voor SWZ dwingt het ook tot zorgvuldigheid. De lijn in het ene gebied moet passen bij de algehele stijl van de organisatie. Differentiatie in de wijk en vernieuwing kan daar wel bij passen. Het uitvoeren van de ontwikkelingen in het gebied werden getypeerd als meer langjarig beheer. SWZ zag voor zichzelf de rol van verantwoordelijkheid nemen en daarmee anderen uitdagen om ook hun verantwoordelijkheid te nemen. Door het initiëren wilde men betrokkenheid en participatie van anderen afdwingen. De opstelling van SWZ is te typeren als vooroplopen: verantwoordelijkheid nemen en anderen stimuleren mee te doen.

¹⁰⁴ Zie corporatie in perspectief.

Aanpak

Wat waren de doelen?

Woningverbetering en gebiedsbeheer om daar passende huisvestingsmogelijkheden te behouden voor het betaalbaar wonen voor huurders. De ingrepen moeten ertoe leiden dat in dit deel van de stad een passende woonomgeving kan blijven met deugdelijke woningen voor een lagere huurprijs. Een goed woonproduct in een leefbaar gebied, dat is de inzet van SWZ. Leefbaarheid typeert SWZ als dichtbij de woning.

Wat waren de belangrijkste projecten?

Voor SWZ gold sterk de verbetering van het woonproduct en de directe woonomgeving. Hiertoe werden fysieke maatregelen genomen. Andere partijen zoals de gemeente werden uitgedaagd om aan te haken.

Voor het ontwikkelen van algemene voorzieningen en een duurder woonproduct werd een ontwikkelaar gevraagd.

Wat waren de belangrijkste activiteiten?

- Het verbeteren van woningen door fysieke ingrepen;
- Het verbeteren van de woonomgeving/sociale veiligheid/openbare ruimte;
- Het invoeren van buurtbeheer.

Wat waren de belangrijkste instrumenten?

Via huisbezoeken, website en tenten/fysieke aanwezigheid heeft SWZ sterk geïnvesteerd in het ophalen van de wensen uit de wijk. Voor de bewoners was hierdoor wel sprake van een langere doorlooptijd bij de planuitwerking en –uitvoering. Hierdoor kon uiteindelijk een uitgebalanceerd plan opgesteld worden.

Wie waren de belangrijkste betrokkenen en wat was hun rol bij de wijkontwikkeling?

Voor de wijkontwikkeling is voor SWZ sterk de focus gelegd naar de bewoners. Met hen is de dialoog gezocht voor het invullen en uitwerken van het herziene gebied. Door interactie/participatie werd het plan ontwikkeld en uitgevoerd. Ook is sprake van buurtbeheer om de leefbaarheid van de wijk te stimuleren. SWZ kiest daarbij voor de rol van beïnvloeding door de bewoners bij haar planvoorbereiding.

Achmea: noodzakelijke partij gebleken voor gebiedstransactie in deze casus. Er was sprake van een enkelvoudige transactie tussen en de corporatie.

Gemeente: beleidsmatig actief en betrokken bij de uitvoering (openbare ruimte o.a.). Door grondverwerving door hen van SWZ kon de wijkontwikkeling van de grond komen.

Resultaten

Wat was het proces in de wijk?

Gerichte woningverbetering en gebiedsverbetering door proces van contact maken met bewoners, wensen inventariseren en vertalen naar een woonproduct en –omgeving. Hiermee kon tevens de basis van gebiedsbeheer worden gevormd. Een vorm van “natuurlijke gebiedsontwikkeling” met de accenten naar fysiek en sociaal interveniëren.

Wat bepaalde het verloop hiervan?

Door authentieke aanwezigheid vanuit SWZ kon vertrouwen groeien en konden plannen vorm krijgen.

Tegenvaller(s)

Tijdsverloop voor bewoners vanwege het teruggelopen kwaliteitsniveau van de woning. De procesaanpak die werd gekozen gaf een behoorlijke tijdsdoorloop. Die had, in eerste aanleg, ontevredenheid van bewoners tot gevolg.

Succesfactor(en)

- communiceer reële verwachtingen naar de bewoners, dat houdt hen betrokken en maakt de uitvoering realistisch;
- na oplevering aanwezig blijven in het gebied i.v.m. de sociale groep. Inzet van SWZ was gericht op wijk- en buurtbeheer blijvend vorm te geven.
- Bescheidenheid in taakuitoefening: geeft vertrouwen van bewoners en maakt een langere aanwezigheid in het gebied mogelijk;
- Als SWZ eigen integrale verantwoordelijkheid nemen en aan de slag gaan: anderen uitnodigen om mee te doen (“wat je geeft, krijg je terug”). Het initiatief houden in plaats van (te) lang wachten op anderen.

Bijzonderheden in proces

Vertragingsgevoel bij huurders gaf extra impuls aan relatie van bewoners naar de corporatie.

Lessen naar de toekomst

- een crisis of verandering van het speelveld, zou niet mogen leiden tot een andere opstelling van een corporatie, aldus de bestuurder. Het komt erop aan onder alle situaties betrouwbaar en benaderbaar te zijn voor je (primaire) huurders. Betrouwbaarheid is een belangrijke kwaliteit. Investeer in uitleggen, duidelijkheid verschaffen. Huurverhogingen moeten kunnen als je blijft investeren in je woonproduct voor je kern klanten.
- In relatie tot de gemeente en ontwikkelaars: zorg voor harde contracten (meer dan intentieovereenkomsten en convenanten) en verwacht ook nakoming van wat je afspreekt. Wees ook daar betrouwbaar en spreek anderen daar op aan.
- Bij creatieve samenwerkingsverbanden: formuleer duidelijke verwachtingen en afspraken.
- Zorg voor een grote ontwikkeling dat gemeente en corporatie op een lijn zitten.
- Hanteer een realistische rolopvatting als corporatie: weet waar je van bent en draag dat eenduidig uit.
- De inzet van concepten als een buurt VvE/wijkontwikkelingsmaatschappij kan uitkomst van een proces zijn, SWZ zoekt op voorhand dergelijke bijzonderheden niet op (“hou het simpel, blijf nuchter denken, waak voor het optuigen van toeters en bellen”). Ze kent dergelijke instrumenten vanuit de praktijk en heeft ze eerder in een ander gebied gehanteerd. Daar bleek wel dat e.e.a. een extra tijdsverloop met zich bracht.
- SWZ ziet voor de corporatie in het kader van gebiedsontwikkeling in de komende tijd de rol van hoeder en rentmeester van een gebied en haar bewoners/huurders als passend. Voor het rentmeesterschap geldt dat men een concrete tijdshorizon hanteert voor het beheer en de ontwikkelingen. Dat draagt bij aan helderheid en duidelijkheid naar bewoners.
- Een rolopvatting voor SWZ kan die van vliegwielen zijn: vanuit verantwoordelijkheid in de wijk beginnen en zorgen dat anderen kunnen aansluiten en hiertoe ook de uitnodiging doen en randvoorwaarden scheppen. Voor het beïnvloeden van anderen in de wijk ziet SWZ nadrukkelijk ook een rol voor de gemeente liggen.

Weergave van de bevindingen

Wijk: Diezerpoort
 Plaats: Zwolle
 Corporatie: SWZ

	Rolopvatting	Rolinvulling	Identiteitsaspecten	Structuur	Participatie
Wat gebeurde in het kader van de wijkontwikkeling?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Degelijk verhuurder willen zijn voor de primaire doelgroep 2. Op gebiedsniveau hoeder of beheerder 3. Vooroploper in proces (initiatief nemen) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nadrukkelijk fysiek aanwezig in het gebied 2. Bovengemiddeld investeren in sociaal beheer/leefbaarheid 3. Oriëntatie op behoud in het gebied van het woonproduct in deze prijsrange 4. Verbinden met de doelgroep voor dit woonproduct (woonlasten) 5. Integrale verantwoordelijkheid voelen en nemen, anderen uitdagen om mee te doen 6. Natuurlijke gebiedsontwikkeling 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belangrijke waarden: bereikbaar en toegankelijk 2. "Goed is goed genoeg" voor uitvoering van werkzaamheden 3. Verantwoordelijkheid voelen en nemen 4. Authentiek aanwezig zijn naar klant (houding en gedrag) 5. Vertrouwen bewoners versterken door bescheidenheid in taakuitoefening 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Op wijkniveau georganiseerd team 2. Differentiatie op gebiedsniveau binnen corporatekaders 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buurtbeheer introduceren 2. Huisbezoeken, website, fysieke ontmoetingsmogelijkheden 3. Actieve participatie van bewoners SWZ bij planvoorbereiding en uitwerking 4. Participatie vanuit gemeente bij planuitvoering 5. Beïnvloeding vanuit bewoners op woonproduct en woonomgeving
Welke bespiegeling is er naar de toekomstige inzet vanuit de corporatie?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis/speelveld aanpassing mag geen reden tot rolaanpassing van de corporatie zijn: blijf betrouwbaar en benaderbaar 2. Blijf investeren in woonproduct, actualiseer ook huurprijzen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenanten/intentie-overeenkomsten 2. Spreek samenwerkingspartners aan op nakoming van afspraken 3. Resultaatsgerichter samenwerken Sturing op concrete tijdshorizon voor beheer en ontwikkelingen 5. Verbindend leiderschap 6. Communiceren/verantwoorden 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Betrouwbaar en benaderbaar 2. Duidelijk zijn door heldere uitleg 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wijkinzet met mandaat voor beheer en ontwikkeling 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bewoners activeren en laten beïnvloeden naar corporatie 2. Partners in gebied uitdagen medeverantwoordelijkheid te nemen in gebied (vliegwiel)

	<ol style="list-style-type: none">3. Draagrolopvatting eenduidig uit4. Rolopvatting van hoeder of rentmeester naar gebied of huurders5. Vliegwielen zijn: vanuit verantwoordelijkheid in de wijk beginnen en anderen uitdagen om mee te doen				
--	--	--	--	--	--

Analyse Diezerpoort Zwolle

corporatie: SWZ

Algemeen

In de casus Diezerpoort wordt zichtbaar hoe een corporatie vanuit eigen waarneming tot actie overgaat om negatieve ontwikkelingen in het gebied tegen te gaan. In dat verband wordt een bewuste keuze voor het gebied en de opstelling als corporatie gemaakt vanuit volkshuisvestelijke overwegingen. Daarbij kiest zij er voor eerst zelf aan de slag te gaan (vooroplopen), zichtbaar te maken dat de verantwoordelijkheid wordt genomen voor de situatie en daarna ook anderen te laten aanhaken. Bij de uitwerking en invoer van de planvorming laat zij zich mede beïnvloeden door marktontwikkelingen en kiest voor een sterk gefaseerde, aanpak (langjarige natuurlijke wijkvernieuwing).

Analyse naar Le Grand

Belangrijke reden voor investeren en interveniëren voor SWZ in het gebied was de terugloop in de verhuurbaarheid van de woningen in Diezerpoort. Door verminderde kwaliteit van de woningen was sprake van afnemende verhuurbaarheid en terugloop van de woon- en leefomgeving. Hiermee liep de vastgoedwaarde van het bezit van SWZ sterk terug en was bewuste interventie noodzakelijk (Knavish behaviour).

De corporatie wenste nadrukkelijk betaalbare woningen voor de primaire doelgroep (woonlastensturing) te blijven aanbieden in dit gebied (Knightly behaviour). "Betaalbaar wonen in een leefbare wijk" werd het motto voor SWZ. Om dit mogelijk te maken is gekozen voor een natuurlijke wijkvernieuwing waarbij in de wijk voldoende woningen in huur voor de doelgroep aanwezig moesten blijven en er via nieuwbouw ook (koop-) woningen voor andere doelgroepen (van buiten de wijk) konden worden gerealiseerd. Hiermee was meer differentiatie in woonproduct en doelgroepen in de wijk mogelijk. Ook werd ingezet op het (doen) realiseren van algemene voorzieningen in de wijk en het verbeteren van de openbare ruimte. Hiermee wilde SWZ tot een versterking van de leefbaarheid en sociale cohesie in het gebied komen (Knightly behaviour). Voor SWZ zijn voor Diezerpoort belangrijke doelstellingen geweest:

- het behouden van een kwalitatief en kwantitatief voldoende aanbod woningen voor het huisvesten van de primaire doelgroep in deze wijk (outcome);
- het zorgen voor doorstroming/nieuwe instroom in de wijk d.m.v. nieuwbouw en verkoop (outcome);
- verbeteren van de leefbaarheid in het gebied (outcome).

Om deze outcome te realiseren is door SWZ ingezet op sloop, herstructurering en vervangende nieuwbouw (koop en huur). Hiermee is een vernieuwde vastgoedvoorraad voor SWZ in het gebied ontstaan, waarbij ook de openbare ruimte is verbeterd (output). Ook is op beperkte schaal sprake geweest van sociaal economische interventies.

SWZ koos voor het nemen van het initiatief tot gebiedsinterventie vanwege haar waarneming dat de kwaliteit en exploitatiemogelijkheid van de woningvoorraad in het gebied sterk terug liep. Om verder afglijden te voorkomen is ingezet op passende maatregelen en heeft SWZ geprobeerd andere partners in het gebied te laten aanhaken. Vanuit SWZ is voor het interventietraject input geweest vanuit investeringsruimte, grondverwerving (aankoop/ruil) en organisatiekracht (wijkteams). Door SWZ is bovengemiddeld geïnvesteerd in sociaal beheer en leefbaarheid. Ook is actief geput uit het netwerk van partijen in de wijk en de gemeente Zwolle.

Voor de strategische keuzes heeft SWZ zich laten leiden door Knightly en Knavish motieven. De corporatie nam voor de wijk haar verantwoordelijkheid en kwam tot initiatieven voor een natuurlijke wijkvernieuwing. Ze investeert daarbij bewust meer dan strikt noodzakelijk is (o.a. bovengemiddeld in sociaal beheer). Een en ander is te beschouwen als een crowding-in-effect.

Door SWZ wordt nadrukkelijk gesteld dat zaken als een economische crisis of speelveldaanpassing (beleidsinterventie) niet mag leiden tot aanpassing van de rolopvatting van de corporatie. Er is een maatschappelijke noodzaak om de verantwoordelijkheid voor de primaire doelgroep en hun woonproduct, als ook voor het gebied te blijven dragen als corporatie. Daarmee wordt gesteld dat Knightly-drijfveren noodzakelijk blijven voor een corporatie.

Typering bedrijfsstijlen naar Gruis

SWZ kiest als corporatie nadrukkelijk voor de primaire doelgroep. Hiervoor wil zij de betrouwbare verhuurder zijn. Voor de corporatie geldt verder dat zij zich primair richt op optimalisatie van het maatschappelijk rendement. Dat wordt zichtbaar in het streven naar gerichte woonlastensturing voor de primaire doelgroep (bewaken van de betaalbaarheid van het wonen) en het bieden van huisvesting voor bijzondere doelgroepen. Ook richt de corporatie zich sterk op tevredenheid van de bewoners, men wil betrouwbaar zijn als verhuurder en bescheiden zijn in de taakuitvoering. Binnen het concept van de bedrijfsstijlen van Gruis is SWZ te typeren als een sociale woningbeheerder. Ook in het licht van de politieke discussie over het werkveld van de corporatie blijft SWZ staan voor deze positie.

Strategische opstellingen van de corporatie

Voor SWZ geldt een dubbele verantwoordelijkheid, namelijk die voor het gebied Diezerpoort en voor een voldoende voorraad van een betaalbaar woonproduct voor de primaire doelgroep. Voor beide doelstellingen wil zij zich bewust inzetten. Zij typeert zich als behartiger van het gebiedsbelang en het volkshuisvestelijke belang van een voldoende betaalbare woningvoorraad voor de primaire doelgroep. Deze belangen ziet SWZ in te vullen vanuit een rolopvatting als hoeder of rentmeester. Voor de rolinvulling wordt sterk de focus gericht op (sociaal) beheer van het gebied, het zorg dragen voor een deugdelijke gebiedsexploitatie als verhuurder. De ontwikkeling naar ontwikkelend beheer van de corporatie voor het gebied wordt hier ook zichtbaar.

Voor het gebied ziet SWZ ook een rol als gangmaker, aanjager of vooroploper. Daarmee bewust de regie nemen om ontwikkeling in het gebied van de grond te brengen. Daarbij is wel de insteek dat anderen moeten gaan aanhaken in het gebied. Er is geen sprake van een enkelvoudig leiderschap in het gebied voor SWZ.

Voor SWZ is sprake van een decentraal bedrijfsvoeringsmodel. Binnen een beperkt pakket centrale kaders is sprake van gebiedsgebonden invulling. Vanuit de opgave in het gebied wordt het beleid van de corporatie voor dat gebied ingevuld. Daarmee kan de invulling vanuit dezelfde corporatie per gebied verschillen (differentiatie). Voor het gebied is een apart team beschikbaar, dat ook beschikt over een passend mandaat en fysiek in het gebied gehuisvest is.

Bij het waarmaken van de rolopvatting voor het gebied als corporatie wordt nadrukkelijk ingezet op het ontwikkelen van de juiste skills bij de wijkteams. Het versterken van vaardigheden is daarbij een noodzakelijke maatregel voor de corporatie. De vaardigheden van medewerkers lijken zwaarder te gaan wegen als succesfactor bij het gebiedsgericht werken dan professionele kennis.

Het kiezen voor een rol als hoeder voor een gebied vraagt ook bewuste interactie met de bewoners van het gebied, waaronder ook de huurders van de corporatie. Wat betreft participatie wordt beïnvloeding vanuit bewoners op het woonproduct en woonomgeving als vanzelfsprekend gezien en bewust opgezocht. Naast activeren van en beïnvloeden door bewoners, wordt voorgestaan bewoners zeggenschap in het gebied te geven. De corporatie wil in dat verband zeggenschap overdragen en overlaten aan bewoners en hiertoe nieuwe vormen van participatie inzetten. De versterking in de participatie geldt ook als waarborg voor de legitimiteit van de corporatie (authentiek er kunnen zijn voor de primaire doelgroep).

De ontwikkelingen vanuit het publieke domein over de invulling van het speelveld van de corporaties, zal in eerste aanleg voor SWZ geen reden zijn haar opstelling in het gebied te wijzigen ("betrouwbaar blijven naar je huurders").

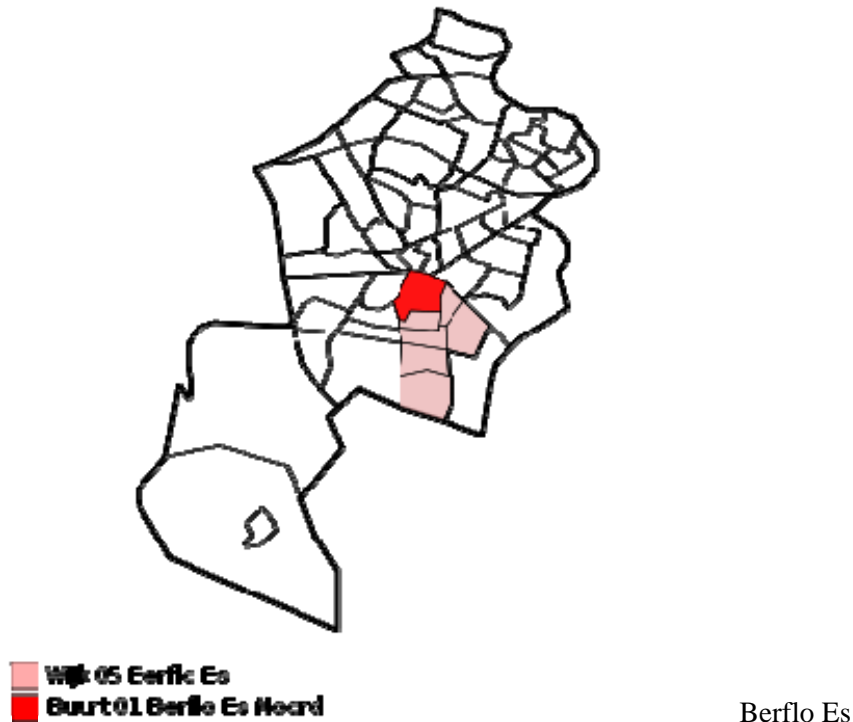
7.4. Casestudy Hengelo Berflo-Es

Algemeen beschrijvend

De CBS monitoring is voor Hengelo niet opgesteld en daardoor niet opgenomen

Casestudy

Stad: Hengelo
Provincie: Overijssel
Wijk: Berflo-Es
Corporatie(s): Welbions



figuur 1.18 positionering van Berflo-Es binnen de gemeente Hengelo

Startpunt

Wat stond er?

De wijk werd gekenmerkt door een hoge mate van sociaal bezit in grondgebonden en gestapelde vorm. Het betrof voornamelijk wooneenheden van het vroegere gemeentelijk woningbedrijf. Dat is destijds ondergebracht bij woningstichting St. Joseph.

In Berflo-Es Noord was sprake van eigen woningbezit in een niet georganiseerde vorm. Daarnaast was sprake van een eigen exploitatie van wooneenheden door Achmea.

Berflo-Es werd getypeerd als aandachtswijk in het kader van de Wijkenaanpak. In het gebied is sprake van veel sloop, een brede transformatie van het gebied.

Hoe zag de wijk er uit?

Voor de wijk gold dat sprake was van een viertal buurten in de wijk met een eigen opgave (Veldwijk en Berflo-Es). In het deel Veldwijk was een deel van het vastgoed in eigendom van een belegger (Achmea). Door corporatie Sint Joseph is dat eigendom verworven.

Vervolgens is ten behoeve van de gebiedsontwikkeling vanwege fiscale motieven een wijkontwikkelingsmaatschappij opgericht. Het verworven vastgoed is uiteindelijk gesloopt. De verwerving van dat vastgoed vond plaats om in voldoende mate grip op het gebied te krijgen als corporatie(s). Er was daarbij sprake van een strategisch belang voor het uiteindelijk kunnen realiseren van de geplande wijkvoorzieningen in dat wijkdeel.

In Berflo-Es Noord was sprake van eigen woningbezit in een niet-georganiseerde vorm.

Wie waren trekker?

Van oudsher was corporatie Ons Belang vooral actief in Veldwijk Zuid, de gemeente Hengelo trekker voor het gebied Veldwijk Noord en was St. Joseph actief in de Berflo-Es. Tussen de twee corporaties en de gemeente was sprake van een regiegroep waarin de strategische lijnen gedeeld werden voor het gebied.

De corporaties hebben geopteerd voor een fusietraject waaruit één corporatie is voortgekomen die de werkzaamheden van voor de fusie heeft voortgezet in het gebied onder de naam Welbions. Het samengaan van de corporaties heeft een positieve impuls gegeven aan de verdere ontwikkeling van Berflo-Es (geïntegreerde visie/regiekracht en energie). De fusie heeft het mogelijk gemaakt voor Welbions meer te sturen op de kwaliteit en voortgang in het gebied en de inzet vanuit de corporatie te verstevigen. Zo werd een krachtigere inzet voor de teams in de wijk mogelijk. Ook ontstond meer financiële ruimte voor de corporatie.

De gebiedsontwikkeling is vooral van de grond gekomen vanuit een nauwe samenwerking tussen de gemeente en de toenmalige corporaties/huidige Welbions. Door Welbions is €85 mio. geïnvesteerd in de wijk.

De corporatie is een herkenbare speler in de stad. De corporatie heeft 1/3 deel van de woningvoorraad van de stad in exploitatie. Vanuit deze constatering wil zij haar verantwoordelijkheid in de stad nemen.

Rolopvatting/strategie

Wat was de dominante strategie?

Welbions heeft als visie te investeren op de schaal van de wijk. Zij ziet zichzelf als ontwikkelaar van wijken, alle activiteiten die plaatsvinden moeten passen in een visie op de wijk. Binnen de organisatie wordt gemonitord op wijkniveau of er wel/geen of juist snel aandacht nodig is voor de wijk vanuit de corporatie. Dat permanent monitoren is een basis voor haar investeringsbesluiten en activiteiten op wijkniveau. Bij het monitoren wordt o.a. aandacht geschonken aan:

- de kwaliteit van het woningbezit in relatie tot de toekomstige exploitatie van het bezit (verhuur, techniek, voorzieningenniveau bijvoorbeeld);
- de sfeer in de wijk;
- woontevredenheid/populariteit van het gebied en product (o.a. wachttijden);
- voorzieningenniveau in de wijk.

Welbions richt zich bij haar wijkontwikkeling zowel op de inhoud (ontwikkeling van gebied, invulling/exploitatie van het vastgoed) als ook op het proces (organiseren van de participatie, communicatie e.d.).

De speelvelddiscussie voor de corporaties, zoals die op dit moment door het ministerie o.a. wordt aangewakkerd, werkt voor Welbions erg door. Deze maakt dat ook de vraag gesteld wordt wat zij nog zelf als corporatie kunnen/mogen doen en wat aan anderen moet worden overgelaten. Het denken op de schaal van de wijk wordt door hen als lastiger beoordeeld vanwege:

- terugloop in investeringsvolume;
- Europese regelgeving (Daeb/Niet-Daeb);
- Wetgeving van nationale en Europese overheid;
- Uitvoeringsregels.

Deze ontwikkelingen maken dat op andere wijze positie moet worden genomen bij gebiedsontwikkeling. Het wijkbrede denken zoals dat eerder aan de orde was, moet dan ook worden begrensd. Welbions opteert voor een meer regisserende opstelling in tegenstelling tot het volledig zelf aan het roer staan bij de gebiedsontwikkeling.

Wat was stijloppvatting? Wat was identiteitstrategie?

Welbions koos voor een opstelling als brede ontwikkelaar van wijken die zich zowel richt op de inhoud als het proces van de ontwikkeling. Bij de ontwikkeling van het vastgoed gaat Welbions uit van een brede taakopvatting en wenst daarmee vooral tot waardeontwikkeling in het gebied te komen. Voor de vastgoedontwikkeling ziet Welbions ook de rol van exploitant van de voorzieningen voor zich. Welbions kiest voor inzet op gebiedsniveau, maar nadrukkelijk wel lokaal verankerd.

Bij de start van Berflo-Es was Welbions vooral zelf aan het roer in de gebiedsontwikkeling. Vanwege de veranderende context en regelgeving voor de corporatie, lijkt de meer regisserende rolopvatting meer passend te worden. Daarbij gaat het vooral ook om het interesseren en verbinden van andere partijen aan de gebiedsontwikkeling.

Welbions was vanaf de start van de gebiedsontwikkeling vooral hoofdrolspeler voor het realiseren van een evenwichtige wijk. Vanwege de veranderingen in de beleidscontext van de corporatie ziet zij haar rol vooral doorontwikkelen naar die van een belangrijke medespeler in plaats van die van hoofdrolspeler.

Aanpak

Wat waren de doelen?

Voor het gebied gold een volledige transformatie van het gebied waarbij sloop concreet aan de orde is. Doelstelling is differentiatie in woningen en het toevoegen van wijkvoorzieningen. Uiteindelijk moest Berflo-Es een nieuw vormgegeven samenhangend gebied worden waarin naast wonen ook plaats is voor ondersteunende functies

Wat waren de belangrijkste projecten?

Belangrijke onderdelen waren/zijn:

- het verwerven van de locatie van een commerciële partij;
- het realiseren van een wijkwinkelcentrum;
- het slopen van de woningen en het realiseren van de vervangende nieuwbouw.

Wat waren de belangrijkste activiteiten?

- het verwerven van de posities van een commerciële partij in het gebied. Deze locatie vormde de sluitsteen voor de gebiedsontwikkeling;
- het samengaan van de twee voormalige zelfstandige corporaties;
- het inzetten van partners uit het Pact MVO om tot (beheer-)activiteiten in het ontwikkelgebied te komen vanwege een noodzakelijke planfasering.

Wat waren de belangrijkste instrumenten?

- sloop;
- vervangende nieuwbouw van woningen;
- toevoegen van algemene voorzieningen;
- realisatie van een wijkvoorzieningscentrum;
- inzetten van de wijkontwikkelingsmaatschappij voor de verwerving van de gronden van de ontwikkelaar en het versterken van het ontwikkelingsproces in het gebied vond plaats vanwege fiscale voordelen;
- het bieden van terugkeermogelijkheid in de wijk voor bewoners waarvan de woning wordt gesloopt;
- het bieden van ontmoetingsruimte in de wijk. Door Welbions is ingezet op een wijkinformatiecentrum waarin ook de gemeente een plek had;
- het stimuleren van de sociale economie en het vergroten van de arbeidsparticipatie door het ontwikkelen en exploiteren van een ondernemingscentrum (H-164). Ook zijn afspraken gemaakt met uitvoerende partijen om gedurende de ontwikkeling wijkbewoners ruimte bieden voor werkervaring. In dat kader is ook met een zorgaanbieder een beheerbedrijf gevormd in het gebied.

Wie waren de belangrijkste betrokkenen en wat was hun rol bij de wijkontwikkeling?

Bewoners van de woningen die gesloopt werden konden terugkeren naar de nieuwe wijk. In één van de wijkdelen is 40% van de oorspronkelijke bewoners teruggekeerd. De zittende bewoners in de wijk zijn nauw betrokken bij de gebiedsontwikkeling door gemeente en corporatie. Participatie van wijk-/buurtbewoners is voor Welbions een duidelijke bedoeling. Echter, niet op alle onderdelen van de gebiedsontwikkeling vindt een en ander plaats conform verwachting.

Resultaten

Wat was het proces in de wijk?

Voor de wijk is reeds eerder een plan ontwikkeld om tot een transformatie van de wijk te komen door sloop, vervangende nieuwbouw van woningen en toevoeging van wijkvoorzieningen. Vanuit de corporatie is gezocht naar een nauwe afstemming met de gemeente voor de planontwikkeling en realisatie. Tussen de beide organisaties is sprake geweest van een open en nauwe samenwerking. Mede hierdoor is een sterke kracht ontstaan voor de gebiedsontwikkeling. Een wijkontwikkelingsmaatschappij is als vehikel ingezet vanwege fiscale overwegingen om tot verdere ontwikkeling van het gebied te komen. De inzet van de wijkontwikkelingsmaatschappij is verder niet aan de orde geweest naar anderen, dan wel bewoners. In die situaties was sprake van zichtbare aanwezigheid van de corporatie en/of gemeente.

Vanuit de corporatie is ingezet op een open informatievoorziening naar huidige en toekomstige bewoners. Aan huidige bewoners zijn terugkeerfaciliteiten naar het gebied geboden. Tevens is geïnvesteerd in actieve voorlichting en bewonersparticipatie. Het hoofddaccent heeft gelegen op een fysieke transformatie van het gebied.

Door de corporatie is haar maatschappelijk en lokaal netwerk ingezet om tot beheeroplossingen te komen in het gebied toen duidelijk werd dat de uitvoering van het eerder ontwikkelde plan voor het gebied een langere doorlooptijd ging krijgen. De inzet van partners uit het Pact MVO in Hengelo is bedoeld geweest om oplossingen op maat in het transformatiegebied te realiseren. Tevens werd daarmee de betrokkenheid van de corporatie in het gebied versterkt.

Wat bepaalde het verloop hiervan?

Vanwege marktontwikkelingen is sprake van meer fasering in het proces van realisatie van het gebied. Ook is sprake van planinhoudelijke aanpassingen doordat de exploitatiemogelijkheden onvoldoende blijken. In plaats van sloop is ook sprake van levensduurverlenging van woningen.

Door de fasering en inhoudelijke bijstellingen in de planopzet is ruimte ontstaan voor de invulling van tijdelijke plekken: pauzelandenschappen. Met de invulling van tijdelijk lege plekken worden door participatie via het PACT Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in Hengelo wij-landen ingevuld. Binnen het Pact MVO worden met partijen ideeën ontwikkeld en worden initiatieven geboren. Welbions neemt hierbij een regisserende opstelling aan en geeft hiermee invulling aan ontwikkelend beheer voor het gebied. De ervaringen zijn positief zowel voor de corporatie, partners als gebiedsbewoners.

Tegenvaller(s)

- door marktontwikkelingen/vraaguitval is het lastig om de wijkvoorzieningen te realiseren. Deze voorzieningen zijn van grote betekenis voor de vitaliteit van het (woon-)gebied. Welbions probeert hier een passende rol te spelen. De discussies vanuit de Rijksoverheid over de strekking van het speelveld van de corporaties belemmeren haar hierbij sterk;
- voor de voorzieningen als scholen is een voldoende massa benodigd. De langere doorlooptijd van de gebiedsontwikkeling maakt dat er nu nog geen voldoende georganiseerd voorzieningencluster in de wijk is. Dit heeft markttechnische en exploitatietechnische gevolgen voor de ontwikkelende corporatie. Het functie- en voorzieningenniveau gaat nu stagneren in de gebiedsontwikkeling;

Succesfactor(en)

- het samengaan van de twee corporaties heeft gezorgd voor een versterking van de sturing en activiteiten in het gebied. Mede hierdoor kon meer op kwaliteit in het gebied ingezet worden (bundeling van middelen en kracht).

Bijzonderheden in proces

- het samengaan van de twee corporaties heeft een impuls gegeven aan het organiseren vanuit de corporaties in de wijk. Hierdoor kon meer bundeling van inzet en middelen plaatsvinden waardoor de gebiedsontwikkeling versterkt werd in o.a. kwalitatieve zin.

Lessen naar de toekomst

- veranderingen vanwege de regelgeving maakt dat op andere wijze onderhandeld wordt met partijen vanwege bijvoorbeeld de realisatie van een winkelcentrum. Voor de corporatie geldt daarbij nadrukkelijk een minder brede verantwoordelijkheid voor zichzelf voor de exploitatie. Zij kiest in dat kader voor minder exploitatieverantwoordelijkheid, ziet meer een rol als stimulator, verbinder tussen partijen. Juist bedoeld om de voorziening wel beschikbaar te maken in het gebied vanwege het ondersteunende belang voor de wijk en haar bewoners;
- voor Welbions is de ervaring vanwege het Stork-concept nog steeds een belangrijke. Daar werd vanuit de werkgeversrol groot belang gehecht aan goede woningen in een goede wijk. Het Tuindorp in Hengelo is daarvan het concrete voorbeeld. De wijk is compleet wat betreft voorzieningen als zorg, scholen, zwembad, kwekerij e.d.. De wijk is ruim 100 jaar geleden ontwikkeld en staat nog steeds als gewilde wijk te boek. Het gebied is nog steeds populair voor een brede groep. Voor Welbions geldt dat als drijfveer om voor vitale steden vooral te beschouwen op wijkniveau, niet alleen op het niveau van het individuele vastgoedobject. Zij vindt het Stork-gedachtegoed nog steeds een passend concept. Het vraagt van de corporatie een oriëntatie als rentmeester van het gebied en voor de doelgroep;
- Welbions maakt zich zorgen over de ontwikkelingen vanuit de beleidscontext vanwege het aspect leefbaarheid. Zij vreest hierdoor verarming en negatieve effecten op de wijk (veiligheid en sociale beleving van de wijk). De veranderende rolopvatting voor de corporatie vraagt erom energie te stoppen in het op creatieve wijze bij elkaar brengen van partijen. Welbions staat voor om bouwende partijen anders te benaderen voor de ontwikkeling van wijken en buurten en

- daagt hen uit mede risicodragers te worden in het gebied. Voor Welbions geldt dat vanuit de bouwende sector ook meer ingezet moet worden op creativiteit en ondernemen in de nieuwe context;
- Welbions heeft met de gemeente Hengelo nieuwe prestatieafspraken gemaakt. Daarin is nadrukkelijk gekozen voor een scope van 5 jaar, waarbij voor de eerste periode van 2 jaar de bijdragen concreet zijn benoemd en uitgewerkt. In opzet is deze aanpak, in vergelijking met eerdere edities van de prestatieafspraken, veel realistischer. De nieuwe rolstelling van gemeente en corporaties zijn ook nadrukkelijk benoemd. Ook zijn nieuwe thema's zoals bijvoorbeeld de pauzelanden in de overeenkomst benoemd. In de overeenkomst worden ook afspraken gemaakt over investeren in wijken, wijkorganisatie en beheer. Deze meer gedeelde visie en aanpak past voor Welbions juist te meer daar zij nog voor haar financiering borging verwerft via de gemeente Hengelo. Welbions vormt daarbij een uitzonderingspositie in de sector. Voor het merendeel van de corporaties is de borging georganiseerd via het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW).
 - Het samengaan van de twee corporaties heeft een betere sturing in het gebied gegeven, alsmede meer organiseer- en investeringskracht. Hiermee kon meer slagkracht worden gevormd voor de gebiedsontwikkeling. Deze versterking was ook noodzakelijk. Ook droeg het bij aan helderder structuren en organiseren. De energie kon hiermee beter geleid worden naar de wijk dan dat deze werd ingezet op de afstemming tussen de twee corporaties;
 - De bestuursstijl van de gemeente bleek erg van betekenis voor de gebiedsontwikkeling. De nauwe verbinding tussen gemeente en corporatie vanwege de borgingsruimte voor de corporatie droeg ook bij aan een gericht samenspel voor de gebiedsontwikkeling;
 - Belangrijke vaardigheden en accenten vanuit het proces zijn: openheid naar elkaar, begrip voor elkaars specifieke situatie, vertrouwen, inleven en aanvoelen van elkaar (ook op toezichthouderniveau), verbeelden van de ontwikkelingen;
 - Voor het inzetten van juridische vormen is het gewenst helder te houden waarom je activiteiten onderneemt, wat de legitimatie is voor de activiteiten. De juridische vormen zullen daarbij moeten aansluiten. Voor Welbions geldt dat uitputtend vastleggen in contractstukken minder passend/effectief is. Het gaat bij hen vooral om het organiseren en borgen van (mede-)verantwoordelijkheid van partijen in de ontwikkeling;
 - Aangegeven wordt dat het aspect overlaten aan de ander een minder gevormde eigenschap is bij de corporatie. Terwijl de nieuwe beleidscontext voor de corporaties maakt dat zij juist meer moeten acteren in samenwerking en partnerrelaties (“wat doen we zelf, wat organiseren we anders, wat laten we door anderen gebeuren?”);
 - Welbions stelt dat zij voor haar toekomst een meer regisserende rol ziet voor de gebiedsontwikkeling. De oriëntatie is daarbij niet alleen vastgoedgericht. Ze schuift steeds meer op naar ontwikkelend beheer en doet dat met een kleinere werkorganisatie. Verantwoordelijkheden laat zij meer over aan anderen (inclusief risico delen) in de commerciële en/of maatschappelijke sfeer. Zij ziet zich meer ontwikkelen als verbinder (koppelen, geven en nemen) en regisseur. Naast een andere spelopstelling voor de corporatie, ziet Welbions ook een ander script aan de orde zijn voor gebiedsontwikkeling. Dat tendert meer naar ontwikkelend beheer;
 - Belangrijke thema's voor de corporatie gaan worden: duurzaamheid/woonlasten/betaalbaarheid, maatschappelijke verantwoording en legitimatie, rendementsturing en medeverantwoordelijkheid nemen voor werkgelegenheid toegespitst op behoud van vakmanschap;
 - Welbions ziet voor de komende jaren vooral in de gebiedsontwikkeling een opgave liggen om meervoudigheid in belangen te leren en kunnen hanteren. Dat vraagt passende kwaliteiten, talenten en competenties van de vertegenwoordigers van de corporatie in het gebied;

Weergave van bevindingen

Wijk: Berflo-Es
 Plaats: Hengelo
 Corporatie: Welbions

	Rolopvatting	Rolinvulling	Identiteitsaspecten	Structuur	Participatie
Wat gebeurde in het kader van de wijkontwikkeling?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ontwikkellende corporatie met brede gebiedsscope (fysiek, sociaal, economisch) 2. Rentmeester 3. Hoeder van een gebied 4. Ontwikkelaar van wijken 5. Betrokken bij inhoud als proces van ontwikkeling 6. Hoofdrolspeler in het gebied 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Breed betrokken bij de uitvoering van de ontwikkeling 2. Sturen op waardeontwikkeling van gebied en vastgoed 3. Exploitant van voorzieningen 4. Verbinder via PACT MVO 5. Inzetten van een wijkontwikkelingsmaatschappij i.v.m. verwerving van gronden 6. Ondernemingscentrum faciliteren 7. Beheerbedrijf 8. Pauzelandenschappen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Profilering als één corporatie 2. Krachtige partij, voldoende financiële middelen 3. Partner van de gemeente 4. Lokale speler (de thuiscorporatie) 5. Maatschappelijk ondernemer 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decentrale planvorming 2. Permanente periodieke wijkmonitoring 3. Beleids-/investeringsprogramma op wijkniveau 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Wijkkrant 2. Projectcommissies 3. Huurdersplatform 4. Ontmoetingsruimte 5. Stimuleren sociale economie/arbeidsparticipatie 6. Werkervaringsplaatsen voor inactieven 7. Beheerbedrijf 8. Terugkeer mogelijkheden voor bewoners

<p>Welke bespiegeling is er naar de toekomstige inzet vanuit de corporatie?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Versmalling van taakopvatting 2. Meer co-creatie met marktpartijen/maatschappelijke organisaties 3. Meer regisserende opstelling (verbinden van partijen en belangen) 4. belangrijke medespeler in het gebied 5. Rentmeester voor doelgroep en gebied 6. Gebiedshoeder 7. Stimulator en verbinder tussen partijen 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ontwikkeld beheer 2. Co-makship met bewoners en derden 3. Verhuurder van woningen primaire doelgroep 4. Maatschappelijk ondernemer 5. Meer levensduurverlenging van het bezit dan nieuwbouw 6. Bouwende partijen vragen om mederisicodrager in gebied te worden 7. Gebieds VvE/wijkontwikkelingsmaatschappij 8. Passende competenties van de gebiedswerkers 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokaal betrokken Duurzaam aanwezig 3. Bereikbaar en beschikbaar 4. Houding en gedrag medewerkers 5. Verbonden met lokale Bestuurders/partners 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decentrale accenten 2. Bedrijfsvoering verbinden met vitaliteitsmonitoring van het gebied 3. Kleinere werkorganisatie 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bewonersparticipatie 2. Wijkwebsite 3. Buurt VvE 4. Wijkontwikkelingsmaatschappij
--	--	---	---	--	---

Analyse Berflo-Es Hengelo

corporatie: Welbions

Algemeen

Deze casus toont een nauwe samenwerking tussen gemeente en corporatie daar waar het gaat om gebiedsontwikkeling. De nauwe samenwerking is merkbaar bij de planvorming en realisatie. Het feit dat er in de gemeente feitelijk door een fusietraject één corporatie met lokale verankering is ontstaan, versterkt deze verbinding nog eens. De casus toont dat door het samengaan van de corporaties en het samenwerken met de gemeente een duurzame samenwerking kan ontstaan, waarbij de fusie extra kracht en middelen heeft gegeven voor de nieuwe corporatie voor de gebiedsontwikkeling. De lokale partnershiprelatie geeft ook kansen tot verrassende invullingen in het kader van ontwikkelend beheer. De wij-landen in het gebied die met verschillende maatschappelijke partners worden ingevuld, zijn daarvan een passend voorbeeld.

Ook wordt zichtbaar dat externe invloeden doorwerken in de opstelling en strategie van de corporatie. Hierdoor ontstaan noodzakelijke bijstellingen (fasering, herprogrammeren, ontwikkelend beheer en rolverandering door de corporatie).

Analyse naar Le Grand

Voor de wijk Berflo-Es was aan de orde dat de wijk sterk terugliep in marktkwaliteit en op het vlak van de leefbaarheid. Om tot een verbetering van de leefbaarheid en exploitatiemogelijkheden van de wijk te komen was het noodzakelijk om te slopen, te transformeren naar minder, maar betere woningen en vooral voorzieningen toe te voegen aan het gebied (w.o. winkelcentrum). Daarmee werd een behoorlijke herstructureringsopgave voor dit gebied zichtbaar.

Deze situatie gold voor de beide corporaties St. Joseph en Ons Belang. Elk van de corporaties had een eigen deel van de wijk in exploitatie en beide ervaarden het ontbreken van de wijkvoorzieningen. Naast de corporaties was sprake van een grondpositie van een commerciële partij. Die positie was noodzakelijk om tot werkelijke transformatie in het gebied te kunnen komen. Voor deze verwerving is een fiscale route m.b.v. een wijkontwikkelingsmaatschappij gekozen. Daarmee kon uiteindelijk de grondpositie verworven worden van de commerciële partij. Daarmee werd transformatie van het gebied werkelijk mogelijk om de noodzakelijke verbetering van de vastgoedexploitatie te realiseren. Om de opgave voor het gebied maximaal te doen slagen hebben de beide corporaties besloten tot een samengaan. Daarmee kon meer organisatiekracht en investeringsruimte worden geboden voor o.a. deze gebiedsontwikkeling.

De overwegingen voor de gebiedsontwikkeling tonen vooral Knavish-behaviour drijfveren. Daarbij wordt opgemerkt dat er wel sprake was van Knightly-behaviour aspecten, maar in een minder accent. De nadrukkelijke keuze van de corporatie(s) om vooral ook te investeren voor de primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen in de wijk (outcome), de sociale cohesie in de wijk te versterken en de woonomgeving te verbeteren zijn duidelijke Knightly-aspecten. Ook de realisatie van koopwoningen in het gebied om nieuwe instroom in de wijk te stimuleren (outcome) hoort daarbij. In de wijk was sprake van een nauwe samenwerking met de gemeente, het proces van de gebiedsontwikkeling was echter in belangrijke mate in regie bij de corporatie. Vanuit de corporatie is breed ingezet om de gebiedsontwikkeling te doen realiseren (input): financiën/middelen, verworven grondpositie, organisatiekracht en ook is het netwerk van de corporatie betrokken bij de ontwikkeling (Pact MVO: wij-landen als vorm van tijdelijk ruimtegebruik). Als output van de gebiedsontwikkeling door de corporatie zijn te noemen: nieuwe woningen (koop en huur), gerenoveerde woningen, wijkvoorzieningen en maatschappelijk vastgoed. Ook is de openbare ruimte in belangrijke mate bijgesteld. Hieraan is ook door de gemeente Hengelo bijgedragen.

De nauwe samenwerking tussen de corporatie en de gemeente dragen bij aan een gedegen uitwerking van de gebiedstransformatie. Partijen zijn in staat om door gezamenlijk op te trekken werkzaamheden en investeringen op elkaar af te stemmen. Ook leidt het tot extra investeringen vanuit de gemeente en corporatie voor o.a. openbare ruimte en maatschappelijk vastgoed (crowding-in-effect). De samenwerking tussen de partijen komt in dat kader robuust en effectief over.

Door de veranderde marktomstandigheden (vraaguitval) en de politieke beleidsontwikkelingen over een bijstelling van het speelveld van de corporaties heeft Welbions haar opstelling en strategie moeten bijstellen. Volledig zelf de regie voeren in en over het gebied lijkt niet meer haalbaar voor hen, door middel van o.a. zakelijke afspraken probeert men medeontwikkelaars te vinden (risicodeling/ medeverantwoordelijkheid). Ook komt men tot meer fasering in de planuitvoering en brengt meer focus aan in de eigen activiteiten. Daarnaast denkt men bij Welbions serieus over de exploitatie van het gebied nu duidelijk is dat de eerder gevormde plannen voor het gebied minimaal een langere doorlooptijd vragen. Voor wat betreft de vastgoedexploitatie wordt bijvoorbeeld serieus gewerkt met levensduurverlenging in plaats van sloop/vervangende nieuwbouw in de bestaande voorraad. Hiermee kan de financiële druk beter opgevangen worden vanwege de gebiedsontwikkeling en de veranderde context voor de corporatie.

Typering bedrijfsstijlen naar Gruis

De primaire focus van Welbions gaat uit naar het maatschappelijk rendement. Daarbij zijn vooral de wijken in beeld ("onze missie is het ontwikkelen van wijken") en in het bijzonder de primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen. Daartoe wordt geïnvesteerd in woningen, maatschappelijk vastgoed en sociaal economische projecten. Voor de bedrijfsvoering geldt dat strakker gestuurd wordt op efficiency. Wanneer gekeken wordt naar de opstelling van Welbions op de as van Vernieuwer/Bestendiger neigt de positionering meer aan de kant van de sociale woningbeheerder. Er zijn wel innovatieve aspecten aan de orde bij de activiteiten van Welbions, echter constante vernieuwing is geen bewuste keuze. Daarom wordt Welbions hier gepositioneerd als sociale woningbeheerder.

Strategische opstellingen van de corporatie

Voor Welbions geldt dat zij haar oude rolopvatting van ontwikkelaar van wijken niet meer haalbaar acht vanwege o.a. veranderde marktomstandigheden (vraaguitval) en door beleidsontwikkelingen over o.a. het speelveld van de corporaties¹⁰⁵. Het speelveld voor de corporatie ziet zij versmallen en dat noodzaakt tot bijstellingen vanuit de corporatie. Haar rolopvatting voor de gebiedsontwikkeling stelt zij bij naar die van een meer regisserende opstelling, ruimte biedend voor co-creatie en participatie van derden. De corporatie kiest daarbij meer voor een meer verbindende opstelling, dan die van de "hoofdrolspeeler" zijn in de gebiedsontwikkeling. Zij wordt daarmee "medespeler" in het gebied. Als andere medespelers ziet zij bouwende partijen, maatschappelijke organisaties of beleggers in beeld komen. Het inzetten van instrumenten als een gebieds-VveE of wijkontwikkelingsmaatschappij biedt de ruimte voor Welbions om zeggenschap in het gebied te delen, juist ook in het licht van gebiedsexploitatie. Zij staat daarvoor nadrukkelijk open.

Ook wordt de programmering en fasering van de gebiedsontwikkeling bijgesteld en neigt de strategie voor het gebiedsproces naar ontwikkelend beheer. De focus blijft wel liggen op de primaire doelgroep en daar een betrouwbare en bereikbare verhuurder voor zijn. Voor deze doelgroep voelt zij nadrukkelijk verantwoordelijkheid. Verantwoordelijkheid blijft Welbions ook voelen voor het gebied, maar zal deze op een andere wijze vorm en inhoud moeten geven. Door te delen en samen te werken hoopt zij zoveel mogelijk van haar waardesturing van het vastgoed voor het gebied te kunnen voortzetten.

¹⁰⁵ Terugloop in investeringsvolume vanwege heffingen/belastingen, Europese regelgeving (Daeb, niet-Daeb/Brusseldossier), overheidsvoornemens m.b.t. corporaties e.d..

De transformatieopgave in het gebied gaat nadrukkelijk aandacht vragen voor de exploitatie van het gebied. Tijdelijk ruimtegebruik en levensduurverlenging van het bezit binnen het strategisch voorraadbeheer gaan serieuze activiteiten worden. Het accent alleen op ontwikkelen voor het gebied is niet realistisch.

Voor wat betreft de participatie ziet Welbions geen vermindering van de instrumenten en vormen van participatie. Zij verwacht dat er een toename zal zijn van de participatie en wenst daar gericht op te versterken. De inzet van bijvoorbeeld een buurt VvE of wijkontwikkelingsmaatschappij geeft een verdieping aan de participatiemogelijkheden in het gebied. Het biedt ook de ruimte om verantwoordelijkheid voor de exploitatie van het gebied te delen vanuit de corporatie. Dit versterkt het functioneren van het gebied. Ook bewoners/huurders kunnen betrokken worden bij de exploitatie van het gebied voor Welbions. De versteviging van de participatie is ook een bewuste keuze van Welbions om meer te investeren in de legitimatie van haar activiteiten. Openheid over haar drijfveren en activiteiten vergroot de maatschappelijke legitimiteit van de corporatie.

Voor wat betreft de identiteit van de corporatie in de gebiedsontwikkeling wordt sterk waarde gehecht aan de lokale betrokkenheid en (bestuurlijke en maatschappelijke) verankering, blijvende aanwezigheid in het gebied en authentieke betrokkenheid. De gewenste identiteit moet worden ervaren door handelen vanuit de corporatie. In het bijzonder verwacht Welbions dat daartoe attitude, houding en gedrag van haar medewerkers scherper gesteld moet worden. Met name ziet men hier het sturen op gedrag als belangrijk item voor het management.

Voor wat betreft de structuur van de organisatie wordt sterker ingezet op decentrale uitvoering op wijkniveau van de gebiedsgebonden werkzaamheden en activiteiten. Ook de beleidsontwikkeling zal decentraal gevoed worden. Vanuit de corporatie wordt centraal voorzien in algemene dienstverlening, woonbemiddeling e.d.. Hierbij gaat het vooral om kostenefficiëntie (lean & mean organiseren). Belangrijke behoefte bestaat aan gebiedsmonitoring. Hierop zal sterk ontwikkeld moeten worden. Thans is dergelijke informatie beperkt beschikbaar. De vertegenwoordiging vanuit Welbions in het gebied zal een steviger profiel vragen (o.a. integrale scope, conceptueel vermogen, schakelvermogen, verbindend leiderschap). De regisseurs in het gebied namens Welbions moeten naast de juiste kennis ook beschikken over de passende competenties. Hierop zal strikter ontwikkeld en gescreend gaan worden voor Welbions.

Belangrijke sturingsaspecten voor Welbions vanwege de bijgestelde rolopvatting zijn, naast fasering/herprogrammeren in de planuitvoering, daarmee: participatie (verbreden/verdiepen), monitoring van de gebiedsontwikkeling, openheid en legitimiteit, alsmede het versterken van expertise/competenties/kennis binnen de corporatie.

7.5. Casestudy Enschede Velve-Lindenhof

Algemeen beschrijvend

Velve-Lindenhof



figuur 1.19 schematische weergave van Velve-Lindenhof binnen de gemeente Enschede

Beschrijving

De stad Enschede telt 158 duizend inwoners en is van de regio Twente de grootste gemeente. Ongeveer 4 duizend mensen wonen in de wijk Velve-Lindenhof.

De wijk ligt direct ten oosten van de Enschedese binnenring. In de wijk is sprake van 1700 woningen van allerlei types, waarvan het merendeel laagbouw betreft. In de wijk zijn circa 200 bedrijven gevestigd. Velve-Lindenhof wijkt op de schaal van de andere wijken in de stad af door meer lagere inkomens, veel sociale huurwoningen, een slechtere score op de leefbaarheid en meer voortijdige schoolverlaters. De wijk is te typeren als een volksbuurt waar sommige families al vele generaties woonachtig zijn.

De belangrijkste opgaven uit het wijkactieplan van Velve-Lindenhof richten zich op nieuwbouw en herstructurering van oude woningen; het verbeteren van de openbare ruimte voor meer veiligheid en leefbaarheid in de wijk; het bevorderen van sport en bewegen en het ontwikkelen van een “hart” voor de wijk dat bestaat uit een brede school met daarin diverse zorginstanties, naschoolse opvang en een sportzaal¹⁰⁶.

Voor de wijk is een plan voorbereid voor de stedenbouwkundige vernieuwing. In 2008 is dat plan gereed¹⁰⁷. Na 2009 wordt de uitvoering hiervan al concreet zichtbaar in het aantal woningen. Dat daalde van 1990 naar 1700 eenheden. Hiermee is ook sprake van een daling van het aantal inwoners in de wijk. In een aantal jaren zijn er circa 500 bewoners uit de wijk vertrokken vanwege de vernieuwing.

¹⁰⁶ [http://www.nicis.nl/Wat
_doen_wij/verspreiding/Docbank/wonen/Wijken/wijkenaanpak/Wijkactieplan_en_charter_Enschede_
Velve_Lindenhof](http://www.nicis.nl/Wat_doen_wij/verspreiding/Docbank/wonen/Wijken/wijkenaanpak/Wijkactieplan_en_charter_Enschede_Velve_Lindenhof).

¹⁰⁷ [http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aandachtswijken/documenten-en-
publicaties/brochures/2009/10/01/wijken-in/uitvoering-enschede-velve-lindenhof.html](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aandachtswijken/documenten-en-publicaties/brochures/2009/10/01/wijken-in/uitvoering-enschede-velve-lindenhof.html).

Door het CBS wordt geconstateerd dat de woningvoorraad van Velve-Lindenhof minder eenzijdig is geworden en daarmee meer is gaan lijken op die van het stedelijk gemiddelde in Enschede. Wel zijn er relatief meer sociale huurwoningen dan eerder en is de verkoopprijs van woningen in Velve-Lindenhof sneller gedaald dan gemiddeld in de stad.

CBS merkt verder op dat ten opzichte van andere door hen onderzochte aandachtswijken, het opvallend is te noemen dat het aandeel sociale huurwoningen in de wijk, in de periode van uitvoering van het actieplan, is toegenomen. In 2011 blijkt dat 56 procent van de woningen in de wijk een sociale huurwoning is, bij aanvang van de wijkenaanpak was dat nog 49%. In Enschede zelf nam het aandeel sociale huurwoningen in deze periode af van 41% naar 40%. Wellicht, zo stelt het CBS, hangt de toename in het aandeel sociale huurwoningen deels samen met de sloop (en nieuwbouw) van koopwoningen. Het aandeel koopwoningen in de wijk neemt af van 43 procent in 2007 tot 37 procent in 2011.

Binnen het thema Wonen en leefbaarheid wordt door het CBS gezien dat de ontwikkeling van een meer divers woningaanbod in de wijk in volle gang is. Er is een behoorlijk aantal huizen gesloopt en heeft plaatsgemaakt voor nieuwbouw. Nadelig is dat de verkoopprijs van de woningen dalende is. In de wijk Velve-Lindenhof is sprake van een netto groter deel sociale huurwoningen na de periode van de Wijkenaanpak. Op het gebied van de leefbaarheid zijn de ontwikkelingen niet eenduidig. De ontwikkelingen binnen het thema Wonen en leefbaarheid benoemt het CBS voor Velve-Lindenhof dan ook als wisselend.

Opmerkelijk in de casus in Enschede is dat er gedurende de periode van de Wijkenaanpak sprake is van de nodige verbeteringen op het thema Werken. Ook wordt geconstateerd dat sprake is van een afnemend gebruik van de langdurige bijstand. Hiermee kan wellicht effect worden benoemd vanwege de gecoördineerde inzet tussen partijen voor vraagstukken achter de voordeur. Het CBS benoemt dat vooral op het vlak van Werken en Inkomen en schuldenproblematiek er goede vooruitgang zichtbaar is in Velve-Lindenhof. Door het CBS wordt geconstateerd dat sprake is van een inkomensstijging bij bewoners binnen de wijk zelf. Het effect in de inkomensstijging wordt volgens hen niet verklaard door de vestiging van huishoudens in de wijk die kunnen terugvallen op een hoger inkomen.

¹⁰⁸ CBS, Outcomemonitor Wijkaanpak (2012).

Casestudy

Stad: Enschede
Provincie: Overijssel
Wijk: Velve-Lindenhof
Corporatie(s): Ons Huis Enschede

Startpunt

Wat stond er?

Velve-Lindenhof was wat betreft omvang een gemiddelde wijk bestaande uit vooral een huurwoningbestand van meerdere corporaties. Naast het corporatiebezit was ook sprake van een herkenbaar deel particulier eigendom. Het merendeel van de wijk bestond uit grondgebonden woningen.

Hoe zag de wijk er uit?

Het woningbestand in de wijk was gedateerd. In de wijk was sprake van een aantal wijkvoorzieningen en vooral ook een aantal bedrijfjes. Velve-Lindenhof valt binnen Enschede vooral op door meer lagere inkomens, veel sociale huurwoningen, een slechtere score op de leefbaarheid en meer voortijdige schoolverlaters. De wijk is te typeren als een volksbuurt waar sommige families al vele generaties lang woonachtig zijn.

Wie waren trekker?

Er was sprake van een politieke wens in Enschede om in aanmerking te komen voor een erkenning als Vogelaarwijk vanwege de daaraan verbonden faciliteiten. Vanuit de gemeente is daartoe de nodige actie ondernomen en zijn de betrokken corporaties in het gebied nadrukkelijk benaderd voor deelname. Ons Huis wilde voor de herkenbaarheid in de stad ook participeren. De grootste corporatie in het gebied vanwege de omvang van het bezit is De Woonplaats. Van de zijde van gemeente is nadrukkelijk voor de wijk Velve-Lindenhof gekozen.

Voor Ons Huis gold dat participatie voor hen interessant was vanwege:

- realisatie Hart van de Velve;
- een eigen sloop-/nieuwbouwprogramma;
- sloopvoornemens van de collega corporatie.

Rolopvatting/strategie

Wat was de dominante strategie?

Ons Huis kiest van oudsher voor wat betreft het leefbaarheidsdomein voor een invulling via de aspecten strak, heel en veilig rondom de woningen die zij exploiteren. Hierop wordt ook de formatie ingezet in de wijken. Op stadsdeelniveau worden de sociale klachten beschouwd bij Ons Huis (belanghebbenden signaleren daartoe).

Vanuit de landelijk gestimuleerde oprekking van het speelveld voor de corporaties heeft Ons Huis zich altijd bescheiden opgesteld. Het accent ging voor hen sterk uit naar het beheer van het vastgoed. Ons Huis ervaart zichzelf als een rentmeester voor de wooneenheden. Men stuurt nadrukkelijk op een gezond rendement uit de vastgoedexploitatie.

Voor het gebied waarin de woningen gelegen zijn, ervaart Ons Huis een beperkte verantwoordelijkheid: niet te ver van de woningen vandaan. Voor Ons Huis geldt voor deze wijk dan ook nadrukkelijk een insteek op woningverbetering/-vernieuwing.

Ons Huis koos voor de feitelijke invulling van haar bijdrage voor fysieke sloop en vervangende nieuwbouw en droeg financieel bij in de verbetering van de openbare ruimte. Hiertoe werd een bijdrage gedaan van €1 mio.. Over de bijdrage van de corporatie aan het verbeteren van het openbaar gebied is een stevige discussie verbonden met de gemeente. Voor Ons Huis geldt dat de openbare ruimte vooral een overheidsverantwoordelijkheid is. Tevens participeert Ons Huis in de realisatie van het Hart van de Velve.

Voor Ons Huis was sprake van een pilot-ervaring, zij hadden eerder inhoudelijk nog niet op vergelijkbare wijze geparticipeerd in wijkontwikkeling daar waar het gaat om meer dan alleen het fysieke domein. Activering was o.a. een nieuwe ervaring voor hen. Ons Huis heeft zich bij haar participatie in het project wel laten beïnvloeden door de opstelling van collega-corporaties in de stad.

Wat was stijloppvatting? Wat was identiteitstrategie?

Ons Huis kiest voor een opstelling als degelijk verhuurder en beheerder van woningen. Belangrijke waarden voor Ons Huis zijn:

- woningen goed onderhouden;
- woongenot goed houden door te investeren in het bezit;
- woonomgeving moet er netjes en goed uitzien.

Achter de voordeur wil Ons Huis zich zien als signaleerder. Bijvoorbeeld door de inzet van een eigen technische dienst wil men zicht hebben op de leefwereld van haar huurders en zo nodig maatregelen nemen via de interventie vanuit de woonconsulenten van Ons Huis.

Voor investeringsbeslissingen kiest Ons Huis voor de opstelling van belegger.

Ons Huis noemt zich hoeder van het gebied voor wat betreft de panden die zij bezit (bezit op orde en de directe woonomgeving goed onderhouden) en verantwoordelijkheid die zij ervaart naar huurders voor het bieden van een deugdelijk woongenot. Zij wil daarmee invulling geven aan het rustig woongenot zoals dat op basis van de huurovereenkomst geboden moet worden. Ons Huis merkt op dat de huidige overheidsvoornemens voor de sector en de demografische veranderingen (krimp) aanleiding zullen vormen voor een bijstelling (indikking) van de rolopvatting. Opgemerkt wordt dat tussen de Enschedese corporaties op dit punt weinig wrijving aan de orde is.

In het gebied zelf was het vooral de gemeente Enschede die aan zet was. Zij vulden de eerste frontlijnsturing (pilot wijkcoaches) in, voor Ons Huis gold dat zij in dat kader in de tweede schil actief was.

Aanpak

Wat waren de doelen?

Doelstelling uit het wijkactieplan van Velve-Lindenhof was zich te richten op nieuwbouw en herstructurering van oude woningen; het verbeteren van de openbare ruimte voor meer veiligheid en leefbaarheid in de wijk; het bevorderen van sport en bewegen en het ontwikkelen van een “hart” voor de wijk dat bestaat uit een brede school met daarin diverse zorginstanties, naschoolse opvang en een sportzaal¹⁰⁹.

¹⁰⁹ http://www.nicis.nl/Wat_doen_wij/verspreiding/Docbank/wonen/Wijken/wijkanaanpak/Wijkactieplan_en_charter_Enschede_Velve_Lindenhof.

Voor Ons Huis geldt dat de doelstelling was het verbeteren van haar woningvoorraad en het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit rondom haar bezit.

Wat waren de belangrijkste projecten?

In de wijk is een wijkpost gerealiseerd met spreekuren van de wijkraad, politie en corporaties. Naschoolse opvang en de activiteiten ten behoeve van de opvoedingsondersteuning zijn ondergebracht in een basisschool. Deze activiteiten gaan plaatsvinden vanuit de multifunctionele voorziening (Hart van Velve) in de wijk. Er is een project "Scoren in de wijk" gestart in samenwerking met de voetbalclub FC Twente. Daarmee wil men bewoners stimuleren meer te sporten en gezonder te leven. Sinds de start van het project is sprake van een merkbare stijging van het aantal lidmaatschappen van sportverenigingen in de wijk.

Belangrijk in de wijkaanpak van Enschede is de participatie in het experiment "Achter de voordeur"¹¹⁰.

Hierbij is sprake van een speciaal team van wijkcoaches, die mandaat hebben namens meer dan 12 organisaties, en maatwerk leveren aan gezinnen met complexe problematiek. Deze aanpak levert positieve resultaten op, bewoners zijn aan werk geholpen of ze krijgen concrete hulp bij het onder controle krijgen van hun schulden.

Wat waren de belangrijkste activiteiten?

- fysieke ingrepen door forse sloopopgave en vervangende nieuwbouw;
- verbetering van de openbare ruimte;
- realiseren van gemeenschappelijke voorziening in de wijk (Hart van Velve);
- sociaal economische activeringsprogramma van wijkbewoners waarbij ook aandacht is voor de levensstijl van bewoners.

Wat waren de belangrijkste instrumenten?

- fysieke interventies door middel van sloop en vervangende nieuwbouw, alsmede verbetering van de openbare ruimte;
- voorzieningenniveau versterken: multifunctionele voorziening in de wijk;
- sociaal economische interventies gericht op wijkbewoners, in het bijzonder jeugd en jong volwassenen: o.a. project achter de voordeur, programma met FC Twente, gezondheidsprogramma.

Ons Huis heeft in het project aan gezamenlijke overlegstructuren met corporaties, gemeente en andere maatschappelijke organisaties deelgenomen. Dat heeft zij als effectief ervaren. Zij pleit ook voor heldere afspraken/doelen en het monitoren op de realisatie ervan. Voor de beheerfase stelt Ons Huis prijs op zakelijke afspraken met de politie e.d. voor exploitatie en beheer van de wijk.

In het proces is niet gesproken over de inzet/vorming van een buurt VvE. Ons Huis geeft aan dat een en ander niet nodig was aangezien betrokken vastgoedpartijen reeds hun verantwoordelijkheid nemen. Een dergelijk instrument zou volgens hen functioneel kunnen zijn indien overgenomen wordt van anderen.

Het instrument van een Wijkontwikkelfonds is eveneens niet gehanteerd. Volgens Ons Huis kan een dergelijk instrument ingezet worden als het bijdraagt aan samenwerking tussen partijen en om afglijden van een gebied te voorkomen. Voor de beheerfase van de wijk kan een fonds een zinvol instrument zijn om tot gezamenlijk acteren te komen tussen partijen in de wijk.

¹¹⁰ <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aandachtswijken/experimenten-in-aandachtswijken/achter-de-voordeur>.

Ons Huis stelt hoge eisen aan de aanwezigheid in en betrokkenheid bij het gebied. Zij stelt daartoe bewust medewerkers beschikbaar voor het werk in de wijk. Aan deze wijkbeheerders worden hoge eisen gesteld voor wat betreft sociale vaardigheden, houding en gedrag naar bewoners, natuurlijk gezag e.d.. Het opleidingsniveau van de desbetreffende medewerkers ontwikkelt zich serieus naar Hbo-niveau vanwege gewenst schakelvermogen, genuanceerdere opstelling in de interactie met de bewoners en partners in de wijk. Ook is de leeftijd van dergelijke medewerkers in de wijk jonger dan gemiddeld in de sector. Het belangrijkste motief voor Ons Huis op dat punt is vooral organisatorische frisheid.

Wie waren de belangrijkste betrokkenen en wat was hun rol bij de wijkontwikkeling?

- gemeente Enschede: initiatiefnemer en verbinder;
- corporaties: fysieke interventies (sloop, vervangende nieuwbouw), participatie in de aanpak van de openbare ruimte en bekostiging van de multifunctionele voorziening in de wijk;
- FC Twente: als partner in het project gezondheidsbevordering voor wijkbewoners gericht op versterking van de cohesie in de wijk en verbetering van de levensstijl van bewoners van de wijk;
- maatschappelijke organisaties binnen de aanpak achter de voordeur waardoor sprake kon zijn van sociaal economische interventies.

Resultaten

Wat was het proces in de wijk?

De wijkontwikkeling van Velve-Lindenhof is sterk vanuit de gemeente Enschede geïnitieerd. Door hen is ingezet op een participerende aanpak van diverse partijen in de wijk en vanuit de stad. Daarmee is een procesmatige beweging in de wijk van kracht geworden waarmee breed in de wijk kon worden geïntervenieerd.

Wat bepaalde het verloop hiervan?

Voor de gemeente was sprake van een sterk strategisch belang om de stad te laten deelnemen aan het programma Wijkanaanpak. Daartoe is door de gemeente de wijk Velve-Lindenhof nadrukkelijk in beeld gebracht. De gemeente heeft vanuit de startsituatie een sterk verbindende rol naar de andere partners in de wijk, waaronder de corporaties, gekozen. Hiermee is veel verbondenheid in de wijk voor het project gevormd. Gezamenlijke agendazetting voor de aanpak in de wijk is door het procesverloop iets minder zichtbaar geweest. De gemeente heeft een sturende rol genomen vanaf de start.

Tegenvaller(s)

Door marktontwikkelingen/vraaguitval is het lastiger geworden om alle geplande (woon-) voorzieningen in het gebied te realiseren. De discussies vanuit de Rijksoverheid over de inhoud en omvang van het speelveld van de corporaties werken hierbij belemmerend.

Succesfactor(en)

- pilotproject achter de voordeur heeft geleid tot een effectievere en geïntegreerde inzet van professionals achter de voordeur. Door de projectaanpak met een speciaal team van wijkcoaches, die mandaat hebben namens meer dan 12 organisaties, en maatwerk leveren aan gezinnen met complexe problematiek. Deze aanpak levert positieve resultaten op, bewoners zijn aan werk geholpen of ze krijgen concrete hulp bij het onder controle krijgen van hun schulden;
- het werken met pilotfunctionarissen namens samenwerkende partijen in het project achter de voordeur heeft inzicht gegeven dat deze medewerker voldoende mandaat dient te hebben namens de gezamenlijke partijen om effectief in het veld actief te kunnen zijn;

- tussen professionals in de wijk is een meer overlatende opstelling naar elkaar gevormd. Daarmee is minder inzet nodig gebleken naar gezinnen en bewoners in de wijk. Hiermee is voor Ons Huis merkbaar efficiëntie bevorderd.

Bijzonderheden in proces

- De gemeente Enschede heeft een sterk stimulerende rol gespeeld in het benoemd krijgen van de wijk Velve-Lindenhof als aandachtswijk in het kader van de Wijkanaanpak. Zij heeft de betrokken corporaties benaderd om ook te participeren.
- De aanpak achter de voordeur, met in het bijzonder de mandatering vanuit de gezamenlijke maatschappelijke organisatie naar de werkers in het veld, is een effectieve interventie gebleken.

Lessen naar de toekomst

- Ons Huis heeft haar deelname aan het project minder als partner ervaren. Er werd te weinig wederkerigheid ervaren in de opstelling van partijen. De gemeente Enschede is vooral als publiekrechtelijke partij ervaren.
- Voor Ons Huis geldt de vraag of de sociale opgave in een gebied een taak van de corporatie is, dan wel zou moeten zijn. In de optiek van Ons Huis ligt die verantwoordelijkheid te veraf van de taakopvatting van de corporatie.
- De frontlijnsturing zoals de gemeente deze heeft opgezet is waardevol gebleken om tot sociale interventies te komen.
- het organiseren van een deugdelijk mandaat voor werkers in het veld vraagt commitment tussen partijen dat bij de aanvang van een gezamenlijk project geregeld dient te zijn. Mandatering is alleen functioneel als deze ook afdwingbaar is.
- Versnippering van bezit van een corporatie belemmert deze corporatie om een krachtige rol te spelen op gebiedsniveau. Voor effectieve bijdragen aan gebiedsbeheer vanuit een corporatie is een herkenbare voorraad wooneenheden in dat gebied noodzakelijk. Het invullen van een rentmeesterverantwoordelijkheid in een gebied door een corporatie vraagt een minimum beheervoorraad woningen. In geval van meerdere corporaties in een gebied met wisselende omvang van voorraad van verhuureenheden kan het overlaten van het beheer van o.a. het gebied een optie zijn. In de praktijk blijkt het overlaten van verantwoordelijkheid van de ene corporatie aan de ander nog geen sterk ontwikkelende competentie en stijl bij corporaties. Wel is sprake van een voorzichtige beweging daartoe.
- De aanwezigheid van meerdere corporaties in een gebied maakt de opstelling vanuit de corporatie(s) naar de gemeente voor de gebiedsontwikkeling niet op voorhand effectief. voor het strategisch voorraadbeleid geldt dat de corporaties in de stad elkaar raken, het zou de effectiviteit van het strategisch voorraadbeheer versterken als de aanwezige corporaties hun strategisch beleid voor de vastgoedvoorraad meer in samenhang invullen (visie delen, herstructureringsopgaven, sloopopgaven e.d.). Door een dergelijke verbinding ontstaat ook een versterking van de gebiedsinterventies in de stad.
- Gezamenlijke overlegstructuren tussen partners in de wijkontwikkeling geeft meer verbinding en versterkt het vertrouwen. Binnen het project dient aandacht te zijn voor het maken en vastleggen van heldere inhouds- en procesafspraken, alsmede dient te worden voorzien in een vorm van monitoring van het proces.
- Hoederschap in de wijk vanuit de corporatie (alsmede voor complexen) is een taakveld dat waardevol is vanuit een perspectief van sociaal verhuurder en vastgoedbeheerder. Daarmee kan de waardesturing vanuit de corporatie versterkt worden. Serieus beheer van de vastgoedvoorraad is een belangrijke randvoorwaarde voor waardesturing van het vastgoed van een corporatie.

Weergave van bevindingen

Wijk: Velve Lindenhof
 Plaats: Enschede
 Corporatie: Ons Huis Enschede

	Rolopvatting	Rolinvulling	Identiteitsaspecten	Structuur	Participatie
Wat gebeurde in het kader van de wijkontwikkeling?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rentmeester van de wooneenheden 2. Degelijk verhuurder en beheerder van woningen 3. Belegger in geval van investeringsbeslissingen 4. Gebiedshoeder 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Degelijk beheer van de woningen 2. Betrouwbare verhuurder 3. Sturen op gezond rendement uit vastgoedexploitatie 4. Fysieke interventies (woningverbetering) 5. Participatie in wijkvoorziening 6. Verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit rondom haar bezit 7. Sociaal economische interventieprogramma's (o.a. wijkcoaches) 8. Participatie in wijkoverlegstructuur 9. Kritische selectie van wijkmedewerkers 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Degelijk 2. Schoon, heel en veilig rondom de woning 3. Signaleerder achter de voordeur 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Beperkt wijkteam 2. Decentraal corporatie informatiepunt (wijkpost) 3. Herkenbare wijkmedewerkers 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ontmoetingsruimte 2. Bewonersplatform 3. Projectcommissies 4. Wijkprojecten

<p>Welke bespiegeling is er naar de toekomstige inzet vanuit de corporatie?</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indikking rolopvatting 2. Rentmeester 3. Gebiedshoeder 4. Vastgoedbeheerder 5. (Maatschappelijk) belegger 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Duidelijke mandaatafspraken tussen partijen 2. Fysiek beheer 3. Tussen corporaties delen van strategisch voorraadbeleid 4. Zakelijke inhouds- en procesafspraken bij projecten 5. Buurt VvE 6. Wijkontwikkelingsfonds 7. Procesmonitoringsysteem 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Betrouwbare verhuurder 2. Betrokken bij gebied 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voldoende mandaat verlenen aan medewerkers in het veld namens de partners 2. Sturen op competenties van de wijk-medewerkers 3. Decentrale sturing 4. Frontlijnsturing 	
--	--	---	--	---	--

Analyse Velve-Lindenhof Enschede

Corporatie: Ons Huis

Algemeen

De casus van Ons Huis laat zien hoe een corporatie is aangehaakt op een initiatief vanuit de gemeente om de wijk te verbeteren. Het betreft daarbij ook een casus waarbij meerdere corporaties in een wijk actief zijn.

De gemeente heeft het initiatief genomen om een aanvraag in te dienen voor een kwalificatie als Krachtwijk en de daarbij behorende additionele middelen. Zij heeft andere partijen weten te motiveren mee te doen in de gebiedsaanpak.

Ons Huis toont hoe zij haar activiteiten en opstelling in de wijk heeft laten beïnvloeden door de plannen die met de andere partijen voor de wijk zijn voorbereid. Hierdoor heeft zij uiteindelijk andere activiteiten uitgevoerd dan zij eerder voornemens was te gaan doen en waarmee zij als corporatie ook nieuwe ervaringen heeft opgedaan. De ervaringen vanuit het project Velve-Lindenhof hebben Ons Huis een breder profiel gegeven voor haar activiteiten als corporatie in de wijken. Het heeft daarmee ook haar opstelling in andere gebieden doen beïnvloeden.

Analyse naar Le Grand

Voor haar investeringsbeslissingen laat Ons Huis zich sterk leiden door de vastgoedexploitatie ("wij kiezen op basis van een opstelling als belegger"). Een positief resultaat uit de verhuur-/vastgoedactiviteiten is voor Ons Huis een belangrijke graadmeter. Ten aanzien van de leefbaarheid ziet Ons Huis een beperkte bijdrage, die zich dan vooral richt op de directe omgeving van haar eigen bezit. De doelstelling van Ons Huis voor de wijk was het verbeteren van haar woningvoorraad en het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit rondom haar bezit. Voor haar strategische investeringen laat Ons Huis zich sterk leiden door Knavish behaviour.

Voor Ons Huis geldt dat zij zich vanwege het initiatief van de gemeente Enschede om voor de wijk een aanvraag Krachtwijk te doen, heeft laten verleiden een bredere bijdrage te leveren. Ook was het voor de organisatie een mogelijkheid nieuwe ervaringen op te doen voor wijkontwikkeling. Ons Huis heeft zich o.a. beschikbaar gesteld voor een exploitatiebijdrage aan de wijkvoorziening (Hart van Velve), nam deel aan het project wijkcoaches (interventies achter de voordeur, gericht op sociale stijging) en is gaan deelnemen aan het wijkoverleg tussen bewoners en partijen in de wijk. Hiermee zijn meer Knightly-behaviour aspecten van invloed gaan worden op de opstelling van Ons Huis. Ook heeft het bijgedragen tot meer investeren in het gebied vanuit Ons Huis (crowding-in-effect).

Voor de wijk is een theory of change gehanteerd om toe te werken naar een krachtigere wijk in de stad met een verbreed voorzieningenniveau (o.a. Hart van Velve, brede schoolvoorzieningen), een sterkere sociale cohesie (ontmoeting/activering, sociale stijging, interventie op leefstijl/gezondheid) en een verbeterde woningvoorraad. Er is vanuit de gemeente een sterk leidende rol genomen om met meerdere partijen tot deze ontwikkeling te komen. Ingezet is op het verleiden van partijen in het gebied om mee te gaan doen aan de ontwikkeling. Belangrijk daarbij is ook geweest om over de grenzen van organisaties heen te opereren (project wijkcoaches). Daarbij is ook mandaat verleend "om namens de ander" te acteren bij het werken in het gebied. Hiermee zijn belangrijke nieuwe ervaringen opgedaan en bovenal ook positieve resultaten geboekt. Vanuit de corporatie Ons Huis is als input mens-/organisatiekracht ingezet (o.a. participatie in het wijknetwerk), alsmede investeringsvolume voor haar eigen woningvoorraad en een geldelijke bijdrage voor de openbare ruimte en de wijkvoorzieningen.

De output is vooral zichtbaar in de voorraad sociale woningbouw (kwalitatief beter, kwantitatief minder), de toevoeging van koopwoningen (ook voor een breder publiek) alsmede algemene voorzieningen in de wijk (Hart van Velve) en een gevormd wijknetwerk van partijen die in het gebied actief zijn.

Als outcome kan worden gesteld dat de leefbaarheid in de wijk zich lijkt te verbeteren¹¹¹, er doorstroming op de woningmarkt is gekomen (w.o. instroom in de wijk van buitenaf) en de kwaliteit van de woningvoorraad in de wijk voor de doelgroep is verbeterd.

Voor Ons Huis geldt dat zij heeft ervaren dat het verbindend samenwerken in de wijk tussen partijen tot duidelijke resultaten heeft geleid (project wijkcoaches). Dat is aanleiding om de werkwijze voort te zetten ("mandaatafspraken tussen partijen vastleggen"), ook wordt de inzet van vormen als een buurt VvE of ontwikkelfonds voor de wijk als beleidsverkenning voorgestaan. Ons Huis stelt verder behoefte te hebben aan een monitoringsysteem voor de ontwikkeling van de wijk en zou graag tot afstemming van het strategisch voorraadbeheer tussen de corporaties komen in het gebied. Zij verwacht daarmee de marktkwaliteit en ruimtelijke kwaliteit van de woningvoorraad beter afgestemd te krijgen voor de wijk.

Ons Huis stelt dat de ontwikkelingen vanuit het publiek domein over de rol-/taakopvatting over corporaties kan leiden tot een versmalling van de rolopvatting. Zij kiest er voor zich dan te positioneren als primair vastgoedbeheerder van de sociale woningvoorraad (rentmeester van het sociale bezit). De bredere scope op het gebied en de leefbaarheid/vitaliteit ervan vanuit de corporatie zal dan teruglopen, zo is de visie van Ons Huis.

Geconcludeerd kan worden dat Ons Huis zich in deze casus meer is gaan laten beïnvloeden voor haar opstelling en investeringen door Knightly-behaviour dan dat zij primair gewend was te doen.

Typering bedrijfsstijlen naar Gruis

De corporatie Ons Huis richt zich op een bewuste exploitatie van haar vastgoedvoorraad ("we zijn een degelijke verhuurder en beheerder van woningen"). Haar investeringsselecties vinden in dat kader plaats op basis van een vaste set financiële beoordelingsmaatstaven. Er is sprake van een sturing op financieel rendement en een efficiënte bedrijfsvoering. Daarnaast geldt dat Ons Huis haar focus richt op de primaire doelgroep en daarvoor een deugdelijk woonproduct en directe woonomgeving wenst aan te bieden.

Binnen de bedrijfsstijlen van Gruis is Ons Huis te positioneren als een sociale woningbelegger. De ervaringen vanuit de casus Velve-Lindenhof doen hen opschuiven naar het kwadrant van sociale woningbeheerder. Die opstelling is nog geen gemeengoed binnen de corporatie.

Strategische opstellingen van de corporatie

Voor Ons Huis geldt dat er een bewuste opstelling is gekozen om vanuit financiële motieven te sturen in de onderneming. Daarmee is de continuïteit van de onderneming gewaarborgd en wordt weloverwogen geïnvesteerd in het bezit (beleggersperspectief). Door de opstelling als degelijk beheerder van de woningen en directe woonomgeving wil Ons Huis overkomen als betrouwbare verhuurder. Schoon, heel en veilig rondom de woning, is het adagium dat Ons Huis voorstaat en met een werkapparaat van beperkte omvang uitvoert. Het overleg met en participatie door de bewoners/huurders vindt vanuit de wettelijke basis plaats op het niveau van het complex, de wijk en projecten. Daartoe zijn bewonersplatforms en projectcommissies aan de orde. Zij kenmerkt zich hiermee als een beheercorporatie.

Voor wat betreft de wijkgebonden activiteiten is sprake van een beperkt wijkteam dat decentraal is gehuisvest.

¹¹¹ Zie CBS rapportage in het kader van de tussenrapportage wijkaanpak.

De deelname aan de wijkaanpak voor Velve-Lindenhof is voor Ons Huis een nieuwe ervaring. Ze is uitgedaagd zich op een breder profiel actief te laten zijn in de wijk en kan daarmee haar vastgoedexploitatie versterken. De ervaringen in de wijkaanpak leiden ertoe dat Ons Huis zich meer profileert als gebiedsverbonden corporatie (gebiedshoeder) en een bredere visie op leefbaarheid hanteert voor het gebied. Daartoe wordt ook de decentrale inzet vanuit Ons Huis vergroot: meer aanwezigheid, meer senioriteit in de bemensing, ander gedrags- en houdingsprofiel voor de wijkmedewerkers (HBO-kennis en sociale vaardigheden/schakelvermogen) en kritischere selectie van personeel voor de wijkfuncties. Ook wordt het wijkteam meer mandaat gegeven, o.a. om aan het wijknetwerk volwaardig deel te nemen. Ons Huis verwacht naar haar medespelers in de wijk vastgelegde mandaatafspraken, procesafspraken en een monitoringsysteem.

De meer gebiedsgerichte inzet vanuit Ons Huis leidt bij hen ook tot de beleidsmatige verkenning naar andere concepten en instrumenten, zoals een buurt VvE of wijkontwikkelingsfonds. Feitelijke aanpassingen van het participatiebeleid of ervaringen met andere vormen zijn er daarmee nog niet. De participatie naar de bewoners wordt nog vooral ingestoken vanuit vertrouwde participatievormen. Wel is sprake van meer beïnvloeding van het beleid via de wijkaanwezigheid in het Hart van Velve en vanuit het netwerk tussen partijen in de wijk.

Vanwege de toenemende gebiedsoriëntatie wil Ons Huis graag tot afstemming komen met de andere vastgoedbeheerders in het gebied op het niveau van het strategisch voorraadbeheer. Met een dergelijke afstemming verwacht Ons Huis tot een betere kwaliteit van de woningvoorraad in het gebied te komen en een bijdrage te leveren aan waardesturing in het gebied en de woningvoorraad. Ons Huis heeft hiertoe de eerste verkennende gesprekken gestart.

Ons Huis geeft aan dat zij vanwege de ontwikkelingen in het publiek domein over de rol-/taakopvatting voor corporaties een versmalling van haar rolopvatting verwacht. Zij kiest er voor zich dan te positioneren als primair vastgoedbeheer van de sociale woningvoorraad (rentmeester van het sociale bezit). De bredere scope op het gebied en de leefbaarheid/vitaliteit ervan vanuit de corporatie zoals nu is ondernomen vanuit deze casus zal dan afgebouwd worden, zo verwacht Ons Huis.

Casestudy

Stad: Enschede
Provincie: Overijssel
Wijk: Velve-Lindenhof
Corporatie(s): De Woonplaats

Startpunt

Wat stond er?

Velve-Lindenhof was betreft omvang een gemiddelde wijk bestaande uit een huurwoningbestand van meerdere corporaties. Naast het corporatiebezit was ook sprake van een herkenbaar deel particulier eigendom. Het merendeel van de wijk bestond uit grondgebonden woningen.

Hoe zag de wijk er uit?

Het woningbestand in de wijk was gedateerd. In de wijk was sprake van een aantal wijkvoorzieningen en een vooral ook een aantal bedrijfjes. Velve-Lindenhof valt binnen Enschede vooral op door meer lagere inkomens, veel sociale huurwoningen, een slechtere score op de leefbaarheid en meer voortijdige schoolverlaters. De wijk is te typeren als een volksbuurt waar sommige families al vele generaties lang woonachtig zijn.

Wie waren trekker?

Er was sprake van een politieke wens in Enschede om in aanmerking te komen voor een erkenning als Vogelaarwijk vanwege de daaraan verbonden faciliteiten. Vanuit de gemeente is daartoe de nodige actie ondernomen en zijn de betrokken corporaties in het gebied nadrukkelijk benaderd voor deelname.

De Woonplaats heeft zich aangesloten vanwege haar bezit in deze wijk. Ook vond de corporatie dat zij breed aanspreekbaar was op wijkontwikkeling en experimenten om zeggenschap over te dragen naar bewoners. Hiertoe wenste De Woonplaats bewoners te stimuleren. Het paste bij haar toenmalige brede visie op het taakveld van de corporatie.

De Woonplaats geeft aan dat zij op sommige momenten in het proces ook zaken met lef heeft doorgedrukt om aan de slag te gaan, soms ook tegen de stroom in.

Volgens De Woonplaats werden zij door bewoners gezien als de corporatie die de wijk helemaal opnieuw neerzet. In het proces heeft De Woonplaats veel ruimte en inspraak aan de bewoners gegeven waardoor een wijk met nieuw perspectief kon ontstaan. De bewoners geven aan trots te zijn op hun vernieuwde wijk.

Rolopvatting/strategie

Wat was de dominante strategie?

Voor De Woonplaats geldt dat de visie op de rol van de corporatie thans anders is dan bij start van het project. Op dat moment stond De Woonplaats voor een brede innovatieve opstelling. Haar werkgebied binnen en buiten Overijssel was eveneens breed. De Woonplaats was destijds te typeren als voorloper met een brede en eigenzinnige maatschappelijke taakopvatting.

Inmiddels is sprake van een herziene bestuurlijke invulling. Deze verandering heeft ook geleid tot bijstelling van de koers. Mede door het overheidsbeleid, als zeker ook de signalen vanuit de gehouden visitatie, heeft De Woonplaats haar taakopvatting geactualiseerd. Men kiest voor meer focus op de kerntaken, beheersing van de interne kosten en actualisatie van de visie op de toekomst. Ook staat men meer samenwerking voor met partners in het veld. Voor De Woonplaats geldt heel bewust dat men aansluiting wenst te vinden op de maat van de maatschappij. De schaalgrootte van de corporatie wenst men nadrukkelijk af te stemmen op de schaal van de wijk/buurt en bewoners. Men staat in de actuele koers meer decentralisatie van activiteiten en zeggenschap voor. In een opstelling van meer gecentraliseerde activiteiten en bijbehorende schaalgrootte ontstaat meer kracht, welke voeding geeft aan ervaren macht en beïnvloedingsruimte. In de actuele koers zoekt De Woonplaats vooral meer naar de legitimatie van haar activiteiten, die wil zij versterken in wijk en buurt. Zij staat samenwerking met andere partijen in de leefomgeving voor en wil toegevoegde waarde als corporatie organiseren in buurt en wijk. De insteek is daarbij meer gericht op defusering en ontvlechten dan concentreren en schaalvergroten,

De Woonplaats wil zich neerzetten als maatschappelijke organisatie die de zelfstandigheid van haar bewoners wil vergroten. Zij wil haar bewoners deugdelijke woningen (fatsoenlijk onderhouden, alsmede een nette serviceverlening aan bewoners met duidelijke en betrouwbare informatie) bieden in een nette woonomgeving. Zowel de woning als de woonomgeving moeten prettig aanvoelen voor de bewoner. Wat betreft gebiedsgerichte activiteiten staat De Woonplaats nadrukkelijk voor haar aanwezigheid in de wijk te organiseren ("noodzakelijke basis om je rol als corporatie te kunnen nemen en spelen") en van daaruit bewoners te stimuleren/ondersteunen om met hun gebied aan de slag te gaan. De Woonplaats wenst de wijkontwikkeling niet over te nemen van de bewoners (zowel huurders als particuliere eigenaren), maar die juist te faciliteren, stimuleren en te spiegelen. Voor vraagstukken van zorg en welzijn in het gebied staat De Woonplaats een verbindende opstelling voor tussen partijen.

Voor De Woonplaats geldt dat zij de resultaten uit haar deskundige en verantwoorde vastgoedexploitatie maatschappelijk relevant wenst in te zetten en over die inzet ook verantwoording wil afleggen. Daarmee wil men de maatschappelijke legitimiteit versterken. De Woonplaats maakt daartoe gebruik van het denkraam van het Driekamermodel van Ortec¹¹². Dat concept werkt men nu intern nader uit. Zij zien daarbij ook aansluiting om de denklijn op het schaalniveau van de wijk te organiseren. Voor De Woonplaats geldt dat zij het Driekamermodel vooral als denkkader hanteren. De organisatie inrichten conform dit concept is voor De Woonplaats geen doelstelling. Zij acht een en ander (nog) onvoldoende hanteerbaar. Voor De Woonplaats geldt dat men een vastgoedportefeuille nastreeft die matcht met haar maatschappelijke doelen en rendeert als ware zij een commercieel belegger. De rendementen vanuit de vastgoedexploitatie worden maatschappelijk relevant ingezet (woonlasten en leefbaarheid). Op het schaalniveau van de wijk staat men voor dat de wijkbewoners bepalen hoe het maatschappelijk rendement uit de vastgoedexploitatie in het gebied wordt aangewend.

In de wijk zet De Woonplaats sociale en fysieke projectleiders in vanuit gezamenlijkheid. Daarmee versterkt men de inbreng vanuit de corporatie in het gebied en beïnvloeden de collega's elkaar gedurende het project. De medewerkers die in de wijk actief zijn worden voorzien van een ruim mandaat zowel voor het eigen werkveld als voor het aangaan van samenwerkingsrelaties met andere (maatschappelijke) organisatie op het niveau van wijk en buurt.

In de visie van De Woonplaats hebben corporaties verstand van wonen in wijken, denken zij na over leefbaarheid en hanteren dat proces. Daar ligt voor hen de kwaliteit van de corporatie. Daarnaast moet de corporatie op relevante schaalniveaus samenwerken met gemeente en maatschappelijke partijen in het gebied. Als taak voor de corporatie geldt voor De Woonplaats het bespreekbaar maken van vragen rondom wonen ("Het bespreekbaar maken staat voorop, niet de oplossing").

¹¹² Ortec/ J. Conijn, Driekamermodel (2012/2013).

Wat was stijlopvatting? Wat was identiteitstrategie?

In de eerste projectfasen heeft De Woonplaats zich getypeerd als de innovatieve en ervaren corporatie met een brede taakopvatting. Zij heeft zich neergezet als de maatschappelijke corporatie die de zelfstandigheid van bewoners wil vergroten.

Aanpak

Wat waren de doelen?

Doelstelling uit het wijkactieplan van Velve-Lindenhof was zich te richten op nieuwbouw en herstructurering van oude woningen; het verbeteren van de openbare ruimte voor meer veiligheid en leefbaarheid in de wijk; het bevorderen van sport en bewegen en het ontwikkelen van een “hart” voor de wijk dat bestaat uit een brede school met daarin diverse zorginstanties, naschoolse opvang en een sportzaal¹¹³. De hoofddoelstelling uit het wijkactieplan sloot aan bij de thema's: wonen, leven en werken, opgroeien en leren, participeren en ontmoeten, sporten en bewegen en een veilige wijk.

Voor De Woonplaats was vooral sprake van vervangende nieuwbouw/renovatie van de woningvoorraad en het versterken van de woonkwaliteit in de wijk. Daarnaast was voor De Woonplaats het realiseren van een hart van de wijk en sociale stijging van de wijkbewoners ook een strategisch belang. Daarbij stond De Woonplaats voor vergaande participatietrajecten met bewoners en partners in de wijk.

Wat waren de belangrijkste projecten?

In de wijk is een wijkpost gerealiseerd met spreekuren van de wijkraad, politie en corporaties. Naschoolse opvang en de activiteiten ten behoeve van de opvoedingsondersteuning zijn ondergebracht in een basisschool. Deze activiteiten gaan plaatsvinden vanuit de multifunctionele voorziening (Hart van Velve) in de wijk. Er is een project “Scoren in de wijk” gestart in samenwerking met de voetbalclub FC Twente. Daarmee wil men bewoners stimuleren meer te sporten en gezonder te leven. Sinds de start van het project is sprake van een merkbare stijging van het aantal lidmaatschappen van sportverenigingen in de wijk.

Belangrijk in de wijkaanpak van Enschede is de participatie in het experiment “Achter de voordeur”¹¹⁴. Hierbij is sprake van een speciaal team van wijkcoaches, die mandaat hebben namens meer dan 12 organisaties, en maatwerk leveren aan gezinnen met complexe problematiek. Deze aanpak levert positieve resultaten op, bewoners zijn aan werk geholpen of ze krijgen concrete hulp bij het onder controle krijgen van hun schulden.

Wat waren de belangrijkste activiteiten?

- fysieke ingrepen door forse sloopopgave en vervangende nieuwbouw;
- verbetering van de openbare ruimte;
- realiseren van gemeenschappelijke voorziening in de wijk (Hart van Velve);
- sociaal economische activeringsprogramma van wijkbewoners waarbij ook aandacht is voor de levensstijl van bewoners;
- ontwerpessies voor het Hart van de wijk.

¹¹³ [http://www.nicis.nl/Wat
_doen_wij/verspreiding/Docbank/wonen/Wijken/wijkanaanpak/Wijkactieplan_en_charter_Enschede_
Velve_Lindenhof.](http://www.nicis.nl/Wat_doen_wij/verspreiding/Docbank/wonen/Wijken/wijkanaanpak/Wijkactieplan_en_charter_Enschede_Velve_Lindenhof)

¹¹⁴ [http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aandachtswijken/experimenten-in-
aandachtswijken/achter-de-voordeur.](http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/aandachtswijken/experimenten-in-aandachtswijken/achter-de-voordeur)

Wat waren de belangrijkste instrumenten?

- fysieke interventies door middel van sloop en vervangende nieuwbouw, alsmede verbetering van de openbare ruimte;
- voorzieningenniveau versterken: multifunctionele voorziening in de wijk;
- sociaal economische interventies gericht op wijkbewoners, in het bijzonder jeugd en jong volwassenen: o.a. project achter de voordeur, programma met FC Twente, gezondheidsprogramma.

Voor De Woonplaats geldt dat zij bij de start van het project geen gebruik heeft gemaakt van een instrument als een buurt VvE. De Woonplaats geeft aan een dergelijk instrument thans wel te overwegen in een gebiedsontwikkeling. De ervaringen met VvE's op complexniveau geven voldoende vertrouwen om ook op het schaalniveau van de wijk op een dergelijke wijze te organiseren. Het past voor De Woonplaats ook om in dat kader zeggenschap over te laten aan particuliere eigenaren. Het overlaten zou een meer gedragen stijlkenmerk van een corporatie met een gebiedsfocus mogen zijn. Voor De Woonplaats geldt dat zij zich deskundige partij ziet om zaken rondom het wonen bespreekbaar te maken tussen bewoners ("je bent er voor het wonen als corporatie"). Die ervaring kan functioneel zijn binnen een buurt VvE.

Wie waren de belangrijkste betrokkenen en wat was hun rol bij de wijkontwikkeling?

- gemeente Enschede: initiatiefnemer en verbinder;
- corporaties: fysieke interventies (sloop, vervangende nieuwbouw), participatie in de aanpak van de openbare ruimte en bekostiging van de multifunctionele voorziening in de wijk;
- FC Twente: als partner in het project gezondheidsbevordering voor wijkbewoners gericht op versterking van de cohesie in de wijk en verbetering van de levensstijl van bewoners van de wijk;
- bewoners en partijen (scholen e.d.) in de wijk;
- maatschappelijke organisaties binnen de aanpak achter de voordeur waardoor sprake kon zijn van sociaal economische interventies.

Resultaten

Wat was het proces in de wijk?

De wijkontwikkeling van Velve-Lindenhof is sterk vanuit de gemeente Enschede geïnitieerd. Door hen is ingezet op een participerende aanpak van diverse partijen in de wijk en vanuit de stad. Daarmee is een procesmatige beweging in de wijk van kracht geworden waarmee breed in de wijk kon worden geïntervenieerd.

Wat bepaalde het verloop hiervan?

Voor de gemeente was sprake van een sterk strategisch belang om de stad te laten deelnemen aan het programma Wijkanaanpak. Daartoe is door de gemeente de wijk Velve-Lindenhof nadrukkelijk in beeld gebracht. De gemeente heeft vanuit de startsituatie een sterk verbindende rol naar de andere partners in de wijk, waaronder de corporaties, gekozen. Hiermee is veel verbondenheid in de wijk voor het project gevormd. Gezamenlijke agendazetting voor de aanpak in de wijk is door het procesverloop iets minder zichtbaar geweest. De gemeente heeft een sturende rol genomen vanaf de start.

Voor De Woonplaats gold dat zij vanuit de aanwezige ervaring bij eerdere wijkontwikkelingsprojecten een waardevolle partner in het project waren. De brede taakopvatting en innovatie zoals de corporatie die voor stond maakt ook dat zij een breed participerende partner in het proces waren. Het is opvallend dat bewoners uit de wijk aangeven De Woonplaats te zien als de partij die de hele wijk opnieuw neerzet. Ook de ruimte voor participatie van bewoners bij activiteiten vanuit De Woonplaats maakt dat zij tijdens het project een actieve partner waren.

De Woonplaats als grootste corporatie in deze wijk had een meer een sturende rol, die werd ingegeven door o.a. de grote ingrepen voor hun woningbezit en de hoeveelheid verbonden projecten. "Toen het Ministerie zich terugtrok was het een kritiek moment om elkaar in de stad ook los te laten in de wijkaanpak. De Woonplaats heeft toen sterk ingezet op het feit dat wij allen betrouwbare partners moeten zijn in de stad en afspraken naar bewoners moeten nakomen, ook als de Rijksoverheid nalaat".

Tegenvaller(s)

- Door marktontwikkelingen/vraaguitval is het lastig om de voorgenomen voorzieningen in de wijk te realiseren. Deze voorzieningen zijn van grote betekenis voor de vitaliteit van het (woon-)gebied. Door fasering probeert men alsnog de voornemens te realiseren. De ontwikkelingen vanuit de Rijksoverheid voor de duiding van het speelveld van de corporaties zijn hierbij niet goed ondersteunend.
- Terugkomen door ministerie op toegezegde projectsteun.
- Vanuit bewoners werd aangegeven dat het proces van wijkvernieuwing vlotter mocht verlopen.

Succesfactor(en)

- Pilotproject achter de voordeur heeft geleid tot een effectievere inzet van professionals achter de voordeur. Door de projectaanpak met een speciaal team van wijkcoaches, die mandaat hebben namens meer dan 12 organisaties, en maatwerk leveren aan gezinnen met complexe problematiek. Deze aanpak levert positieve resultaten op, bewoners zijn aan werk geholpen of ze krijgen concrete hulp bij het onder controle krijgen van hun schulden;
- Het werken met pilotfunctionarissen namens samenwerkende partijen in het project achter de voordeur heeft inzicht gegeven dat deze medewerker voldoende mandaat dient te hebben namens de gezamenlijke partijen om effectief in het veld actief te kunnen zijn;
- Tussen professionals in de wijk is een meer overlatende opstelling naar elkaar gevormd. Daarmee is minder inzet nodig gebleken naar gezinnen en bewoners in de wijk. Hiermee is efficiëntie bevorderd.
- De ervaring van de corporatie met brede wijkontwikkelingstrajecten heeft ertoe bijgedragen dat De Woonplaats een serieuze rol speelde in de projectorganisatie.
- De ruimte mogelijkheden voor participatie van bewoners heeft het vertrouwen van hen naar de corporatie doen versterken.
- Het daadwerkelijk zeggenschap geven aan bewoners en daar niet op terugkomen in geval van veranderende omstandigheden heeft het vertrouwen in en naar elkaar in de wijk doen versterken.

Bijzonderheden in proces:

- De gemeente Enschede heeft een sterk stimulerende rol gespeeld in het benoemd krijgen van de wijk Velve-Lindenhof als aandachtswijk in het kader van de Wijkenaanpak. Zij heeft de betrokken corporaties benaderd om ook te participeren.
- De aanpak achter de voordeur, met in het bijzonder de mandatering vanuit de gezamenlijke maatschappelijke organisatie naar de werkers in het veld, is een effectieve interventie gebleken.
- Als gevolg van een directiewisseling bij De Woonplaats is een bijstelling in de visie op de rol en bijdrage vanuit de corporatie aan de orde. Vanuit de eerdere verbondenheid blijft De Woonplaats participeren, maar zal vanuit de herziene visie, zo nodig nieuwe overwegingen en keuzes maken. Met name de reikwijdte van de taakuitvoering is aan actualisatie onderhevig geweest.

Lessen naar de toekomst:

- Voor de legitimiteit van de activiteiten van een corporatie is het van groot belang de maatschappelijke betekenis van de onderneming duidelijk zichtbaar te maken. Dat kan zeker ook op het niveau van een wijk/gebied.

- Belangrijk taakveld van de corporatie in een gebied is het bespreekbaar maken van de zaken die spelen rondom het wonen. Van de corporatie wordt niet zozeer de oplossing van een vraagstuk verwacht, maar juist wel de verantwoordelijkheid en deskundigheid om de vraagstukken bespreekbaar te maken.
- Daadwerkelijke zeggenschap geven aan bewoners, dus niet alleen meedoen, maar juist ook meebeslissen, heeft de wijk het gevoel gegeven dat het hun wijk en toekomst betrof waarover zij zeggenschap konden uitoefenen.
- Voor De Woonplaats geldt dat instrumenten voor beheer op gebiedsniveau, zoals bijvoorbeeld een buurt VvE, ook kunnen openstaan voor particuliere eigenaren. De instelling vanuit de corporatie in een dergelijke situatie zal dan gebaseerd moeten zijn op basis van overlaten, in plaats van zelf beheren en bepalen.
- Het rendement van de vastgoedexploitatie van de corporatie dient bewust zichtbaar en uitlegbaar maatschappelijk te worden aangewend. Voor de corporatie kan daarbij ook de relatie gelegd worden tussen de gebiedsgebonden exploitatie en de gebiedsgebonden inzet van het gerealiseerde rendement. Voor De Woonplaats geldt dat zij ook de bewoners betrokkenheid wil geven bij de invulling van dit maatschappelijk rendement voor het gebied.
- De frontlijnsturing (pilot wijkcoaches) zoals de gemeente deze heeft opgezet is waardevol gebleken om tot sociale interventies te komen.
- Het organiseren van een deugdelijk mandaat voor werkers in het veld vraagt commitment tussen partijen dat bij de aanvang van een gezamenlijk project geregeld dient te zijn.
- Gezamenlijke overlegstructuren tussen partners in de wijkontwikkeling geeft meer verbinding en versterkt het vertrouwen. Binnen het project dient aandacht te zijn voor het maken en vastleggen van heldere inhouds- en procesafspraken, alsmede dient te worden voorzien in een vorm van monitoring van het proces.
- De vertegenwoordiging van de corporatie in de wijk dient over de noodzakelijke competenties en mandaten te beschikken om haar gebiedsgerichte sturing in te vullen. Zij vervullen een belangrijke verbindende bijdrage in de wijk voor wat betreft de beleidsmatige en gebiedsontwikkeling. Voor de waardesturing van het vastgoed van de corporatie is dat een belangrijke randvoorwaarde.
- Voor het gebiedsgericht werken zijn aanvoelingsvermogen van bewoners en schakelvermogen tussen organisaties en belangen in het gebied belangrijke eigenschappen.
- Hoederschap in de wijk vanuit de corporatie (alsmede voor complexen) is een taakveld dat waardevol is vanuit een perspectief van sociaal verhuurder en vastgoedbeheerder. Daarmee kan de waardesturing vanuit de corporatie versterkt worden. Serieus beheer van de vastgoedvoorraad is een belangrijke randvoorwaarde voor waardesturing van het vastgoed van een corporatie.
- De corporatie zal zich vanuit het vernieuwende speelveld voor deze organisaties bewuster moeten richten op de rolopvatting en te hanteren stijl bij gebiedsgericht werken. Het gaat daarbij vooral om samenwerken/verbinden en het borgen van legitimiteit door betrokkenheid met de wijk/de buurt te laten ervaren. Nieuwe samenwerkingsverbanden in wijk of buurt en tussen organisaties in die gebieden zijn te verwachten om de vitaliteit van het gebied te stimuleren. Vitale gebieden zijn voor de corporatie van betekenis vanwege haar bijdrage aan voldoende kasstroomsturing voor de corporatie. Een gezonde kasstroomsturing draagt uiteindelijk bij aan voldoende investeringsvolume voor de corporatie. Dat is een belangrijke randvoorwaarde voor het verversingsbeleid van de corporatie voor haar vastgoedportefeuille.
- Voor corporaties geldt dat hun schaalomvang de laatste jaren is toegenomen vanuit het perspectief van kostenbeheersing en exploitatie. Echter, de keerzijde daarvan is geweest het verlies van legitimiteit naar bewoners/huurders in een gebied. Die ongewenste ontwikkeling van het kostenbewust acteren van corporaties vraagt bijstelling en kan leiden tot decentralisatie binnen corporaties. Meer hanteerbare schaalomvang kan maatschappelijke verbinding in het gebied en het uitvoeren van de maatschappelijke verantwoordelijkheden van de corporatie versterken.
- Beïnvloedingsmogelijkheden van de corporatie zouden niet afhankelijk moeten zijn van de schaalomvang van de corporatie, maar veel eerder vanuit de overtuiging vanuit het functioneren van de corporatie en haar medewerkers. Besturing van de corporatie vanuit bedrijfseconomische motieven mag nadrukkelijk ook gepaard gaan met sturing vanuit sociale drijfveren.

Weergave van bevindingen

Wijk: Velve Lindehof

Plaats: Enschede

Corporatie: De Woonplaats

	Rolopvatting	Rolinvulling	Identiteitsaspecten	Structuur	Participatie
Wat gebeurde in het kader van de wijkontwikkeling?	<ol style="list-style-type: none"> Brede visie op taakstelling Innovatief 	<ol style="list-style-type: none"> Duurzaam beheer van de woningen Innovatieve verhuurder Sturen op gezond rendement uit vastgoedexploitatie Fysieke interventies (woningverbetering) Participatie in de wijkvoorziening Verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit in de wijk Sociaal economische interventieprogramma's (o.a. wijkcoaches) Participatie in wijkoverlegstructuur Kritische selectie van wijkmedewerkers 	<ol style="list-style-type: none"> Innovatief Brede verantwoordelijkheid Vooroploper Eigenzinnig Ervaren corporatie 	<ol style="list-style-type: none"> Concentreren en schaal vergroten Sociale en fysieke projectteams Ruim mandaat voor werkers in het veld Ook mandaat voor samenwerkingsrelaties aangaan 	<ol style="list-style-type: none"> Wens om zeggenschap over te dragen aan bewoners Bewoners stimuleren tot participatie Zelfstandigheid van bewoners vergroten
Welke bespiegeling is er naar de toekomstige inzet vanuit de corporatie?	<ol style="list-style-type: none"> Focus op de primaire opgave, kostenbeheersing Samenwerken in gebied Nadrukkelijker besef van legitimiteit 	<ol style="list-style-type: none"> Buurt VvE Wijkontwikkelingsfonds Zeggenschap overdragen aan bewoners “Bespreekbaar maken van het wonen” Maatschappelijke betekenis zichtbaar maken op gebiedsniveau 	<ol style="list-style-type: none"> Betrokken Rolbewust Maatschappelijke meerwaarde Durven overlaten 	<ol style="list-style-type: none"> Schaalgrootte afstemmen op maat van het gebied Decentralisatie van activiteiten en zeggenschap Defuseren en ontvlechten 	<ol style="list-style-type: none"> Bewoners faciliteren/stimuleren met hun gebied aan de slag te gaan Zeggenschap bij wijkbewoners voor aanwending van het maatschappelijk rendement uit de

	<ul style="list-style-type: none"> 4. Maatschappelijk ondernemer 5. Verbindende opstelling 6. Maatschappelijk belegger 7. Rentmeester van woningen 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Commitment tussen partijen bij start van proces 7. Procesmonitoringsysteem 8. Passende competenties bij de gebiedsmedewerkers 9. Sturing vanuit bedrijfseconomische en sociale drijfveren 		<ul style="list-style-type: none"> 4. Aanwezigheid in gebied 5. Frontlijnsturing op sociaal domein 6. Competenties bij de gebiedswerkers 7. (Proces)rolinvulling binnen de organisatie vanwege Drie Kamersmodel als beslissingskader 	<p>vastgoedexploitatie uit het gebied</p>
--	--	---	--	--	---

Analyse Velve-Lindenhof Enschede

corporatie: De Woonplaats

Algemeen

De casus laat een ervaren corporatie zien die zich richt op wijkontwikkeling in brede zin en daarbij ook innovatie niet schuwt. Met haar brede takenpakket en inzet is het beeld gevormd bij bewoners dat De Woonplaats de wijk Velve-Lindenhof helemaal opnieuw neerzet. Door de brede ruimte voor bewonersparticipatie is bij de bewoners ook veel trots op de (vernieuwde) wijk ontstaan.

In de case wordt ook zichtbaar dat sprake is van een andere (bestuurlijke) koers bij De Woonplaats. Die is mede ingegeven door de uitkomsten van de gehouden visitatie (verwachtingen naar de corporatie van stakeholders) en veranderend overheidsbeleid (rolopvatting van corporaties). De koers van De Woonplaats wordt in dat verband bijgesteld naar de kerntaken, kostenbeheersing en een meer samenwerkingsgerichte opstelling. De maat van de samenleving wordt daarbij ook meer opgezocht. De schaalgrootte van de corporatie wordt meer afgestemd op de schaal van de wijk/buurt en bewoners. Daarbij staat men meer decentralisatie van activiteiten en zeggenschap voor.

Analyse naar Le Grand

In de eerste fase van de participatie van De Woonplaats in deze casus is vooral sprake van Knightly-behaviour aspecten. De corporatie richt zich sterk op de empowerment van bewoners, wil zeggenschap overdragen aan hen, biedt bewoners veel beïnvloedingruimte op de plannen voor de wijk, zet sterk in op nieuwbouw voor de primaire doelgroep met serieuze aandacht voor de leefomgeving en investeert in maatschappelijk vastgoed. Ook wordt breed geparticipeerd in sociaal economische projecten, versterking van de sociale cohesie (o.a. ontmoetingscentrum), interventies achter de voordeur van wijkbewoners (wijkcoaches, gezondheidsbevordering, leefstijl en activering). Vanuit haar visie en de ontvangen respons hierop vanuit de samenleving, is De Woonplaats intensief gaan investeren in het gebied (crowding-in-effect). Het feit dat de wijk is toegelaten als Krachtwijk heeft daaraan zeker ook bijgedragen. Het project scoren in de wijk met FC Twente sluit ook aan bij de sociaal economische activiteiten. Daarmee ontstaat ook een beeld bij bewoners dat De Woonplaats een volledig nieuwe wijk voor, en met hen, realiseert. Voor de wijk neemt de samenwerking met partners in de wijk en gemeente voor De Woonplaats sterker toe. In de wijk zelf heeft men ook van doen met collega-corporaties.

Na de bestuurswisseling bij De Woonplaats neemt het belang van de Knavish-behaviour aspecten duidelijk in gewicht toe. Er wordt een duidelijke lijn vanuit het sturen op de vastgoedexploitatie voorgestaan¹¹⁵. Daarbij wordt strikter gestuurd op de vastgoedexploitatie, waarbij wordt aangegeven de rendementen vooral maatschappelijk relevant in te zetten op het niveau van wijk of buurt. De Woonplaats staat daarbij ook open voor vormen om bewoners zeggenschap/beïnvloedingsruimte te geven op de inzet van de maatschappelijk rendement voor hun wijk.

De bestuurswisseling is te zien als een vorm van een kantelpunt voor de organisatie en haar opstelling naar het gebied. Op dit moment is nog geen indicatie aangetroffen dat er feitelijk minder geïnvesteerd gaat worden in het gebied vanuit de corporatie.

De inzet van De Woonplaats is gericht op het versterken van de vitaliteit van de wijk door o.a. vervangende nieuwbouw, het toevoegen van maatschappelijk vastgoed aan de wijk en bijdragen aan een hoger voorzieningenniveau en sociale cohesie in de wijk (theory of change).

¹¹⁵ Het invoeren van een concept van het Driekamer model past duidelijk in deze lijn.

Als concrete outcome van de inzet gelden de verbeteringen van de leefbaarheid, de verbeterde huisvesting voor de doelgroep en de nieuwe instroom in de wijk vanwege het verbeterde woning- en voorzieningenaanbod. In de wijk zijn de nodige nieuwe huurwoningen toegevoegd, koopwoningen en maatschappelijk vastgoed (output). Vanuit De Woonplaats zijn investeringen gedaan, is fysieke en sociale projectcapaciteit ingezet en is ervaring/knowhow met wijkontwikkeling en haar netwerkvermogen ingezet (input).

Geconstateerd kan worden dat er sprake is geweest van zowel Knighthly-behaviour en Knavish-behaviour aspecten. Afhankelijk van het moment in het procesverloop is het ene aspect wat zichtbaarder dan het andere als drijfveer voor de strategische beslissingen van De Woonplaats voor het gebied.

Ook wordt duidelijk dat de corporatie zich laat beïnvloeden vanuit signalen van stakeholders bij de gehouden visitatie en beleidsontwikkeling op rijksniveau voor wat betreft het speelveld van de corporaties. Zij past daarop haar strategie deels aan en herzielt ook de opstelling van de organisatie en de daarbij behorende activiteiten.

Typering bedrijfsstijlen naar Gruis

De Woonplaats toont zich als een corporatie met een breed profiel van woondiensten en woonproducten. Daarbij staat zij een innovatieve opstelling voor en toont ze zich als een vooroploper. Een van de aspecten daarvan is innovatie op het aspect van de bewonersparticipatie¹¹⁶. Voor de bedrijfsvoering gaat De Woonplaats ervan uit dat zij de resultaten van deskundige en verantwoorde vastgoedexploitatie maatschappelijk relevant kan inzetten. Men staat een vastgoedportefeuille voor die matcht met haar maatschappelijke doelen en rendeert als ware zij een commercieel belegger. De rendementen vanuit de vastgoedexploitatie worden maatschappelijk relevant ingezet, waarbij woonlastensturing voor de primaire doelgroep en leefbaarheid centrale thema's zijn.

Vanwege deze aspecten is De Woonplaats te typeren als een maatschappelijke innovator. Er is echter sprake van een herziene (bestuurlijke) koers voor De Woonplaats. Die is mede ingegeven vanuit bijgestelde verwachtingen vanuit stakeholders (visitatierapport) en veranderend overheidsbeleid. Hierdoor schuift De Woonplaats meer op naar de traditionele taakstelling. Hiermee beweegt ook de positionering in de kwadranten van Gruis meer naar het kwadrant van de sociale woningbeheerder.

Strategische opstellingen van de corporatie

De Woonplaats lijkt nadrukkelijker te kiezen voor een gebiedsfocus en haar maatschappelijke verantwoordelijkheid voor de primaire doelgroep. In de actuele koers van De Woonplaats wordt een meer decentrale aansturing voorgestaan. Daarmee zoekt men meer "aansluiting bij de maat van de maatschappij". Ook decentralisatie van zeggenschap en activiteiten wordt voorgestaan. Met de decentrale opstelling verwacht De Woonplaats ook de legitimatie van haar activiteiten te versterken. De legitimatie wil De Woonplaats juist versterken op het schaalniveau van wijk en buurt. Bij die legitimatie zoekt men vooral naar de maatschappelijke relevantie van haar activiteiten en wil men zich betrekken naar het gebied opstellen, zonder verantwoordelijkheid van de bewoners over te nemen. De insteek van de corporatie is meer gericht op defusering en ontvlechten dan op concentreren en schaalvergroten. Die laatste twee waren afgelopen jaren in de sector meer dominante bewegingen. Ook op het aspect samenwerken wordt een andere opstelling gekozen: meer samen met anderen op het schaalniveau van wijk en buurt aan de slag (verbindend samenwerken). De ervaringen vanuit het project Wijkcoaches leren De Woonplaats dat zij ook meer kunnen overlaten aan andere partijen in de wijk en hun eigen inzet in vertrouwen kunnen concentreren op andere facetten van het gebied. Tussen partijen moet dan wel sprake zijn van voldoende commitment en zeggenschap op gebiedsniveau.

¹¹⁶ Bijvoorbeeld de wens om bewoners zeggenschap te geven bij de aanwending van het rendement uit de primaire vastgoedexploitatie van De Woonplaats op wijkniveau.

De sociale huisvestingsopgave is een nadrukkelijke verantwoordelijkheid voor de corporatie waarbij ook het huisvesten van bijzondere doelgroepen tot het takenpakket wordt gerekend. Voor het wonen staat naast de deugdelijkheid van de woning ook de woonomgeving centraal. Voor het beheer van de woonomgeving zoekt De Woonplaats naar meer participatie van bewoners.

Naar bewoners staat de corporatie een lijn voor van actieve participatie. In het verleden heeft De Woonplaats daar ook feitelijke ervaring mee opgedaan en zich onderscheiden. De oriëntatie gaat nu vooral uit naar de mogelijkheden de zeggenschap over de aanwending van het maatschappelijk rendement uit de vastgoedexploitatie van de corporatie bij de bewoners te laten belanden. Daarnaast wil men bewoners meer betrekken bij het beheer en de exploitatie van het gebied. Beleidsmatig oriënteert De Woonplaats zich op instrumenten zoals de buurt VvE en een wijkontwikkelingsfonds. Met dergelijke vormen verwacht men de participatie van de bewoners van het gebied te versterken bij de gebiedsexploitatie.

Voor de wijken geldt ook bewust een fysieke aanwezigheid met een team van vaste gezichten. De vertegenwoordiging van de corporatie in het gebied moet over de noodzakelijke competenties beschikken om haar gebiedsgerichte sturing in te vullen. Zij vervullen een belangrijke verbindende bijdrage in de wijk voor wat betreft de beleidsmatige en gebiedsontwikkeling. Voor het kunnen realiseren van de meer decentrale sturing van de corporatie wordt voor de wijken wel een hogere norm gesteld voor de competenties van de gebiedswerkers. De eisen aan houding, gedrag en schakelvermogen van gebiedswerkers nemen voor De Woonplaats sterk toe. Naast toenemende professionalisering is juist ook sprake van een toenemend belang van vaardigheden en gezag van de wijkprofessionals voor De Woonplaats. Het ontwikkelen en sturen op competenties en professionaliteit wordt steeds meer een strategisch item. Voor de wijk geldt dat sprake is van een integrale gebiedsscope en beleidsruimte op dat niveau. Vanuit de organisatie worden zaken als de woonruimtebemiddeling en de algemene woondiensten ondersteund. Er ontstaat daarmee een meer op gebiedsbeheer en -ontwikkeling gerichte unit op wijkniveau.

Vanwege de meer decentrale bedrijfssturing neemt de behoefte aan monitoring van de gebiedsontwikkeling toe vanwege de waardesturing van het vastgoed voor de corporatie. Hierbij is serieus vastgoedbeheer een belangrijke randvoorwaarde. Evenzo is behoefte aan eenduidige maatstaven voor vastgoedontwikkeling, rendement uit vastgoedexploitatie e.d.. Hiertoe zet De Woonplaats intern in op de doordenking van het Driekamermodel. Deze ontwikkeling past in de lijn van professionalisering van de corporatie.

Hoofdstuk 8 Overall analyse en bevindingen uit de casestudies

8.1. Inleiding

In het vorige hoofdstuk zijn de onderzoekscases beschreven en beschouwd. Per case vond een analyse plaats. In dit hoofdstuk worden de overall bevindingen weergegeven vanuit het onderzoek. Daarbij wordt aansluiting gezocht bij de aspecten uit het onderzoekskader.

8.2. Weergave van de overall onderzoeksbevindingen

Op basis van het gehouden onderzoek onder verschillende corporaties in Oost Nederland is een beeld op te stellen van opstellingen van corporaties bij gebiedsvraagstukken, zoals de Wijkaanpak voor dit onderzoek is beschouwd. Daarbij is tevens in beeld gebracht welke accenten de corporatiebestuurders verwachten voor de gebiedsgerichte activiteiten in het licht van de huidige ontwikkelingen in de beleidscontext van de gebiedsontwikkeling en die van de corporatiesector in het algemeen. Op basis daarvan tekenen zich mogelijke trends af voor de opstellingen van corporaties bij gebiedsgerichte activiteiten.

Vanuit de gehouden onderzoeken is een aantal rolopvattingen in beeld gebracht. Deze zijn weergegeven in het volgende overzicht. Daarin zijn de onderscheiden rollen vermeld, kort omschreven en beschouwd op toekomstbestendigheid vanwege de beleidsontwikkelingen op hogere schaalniveaus voor de corporatiesector en de gebiedsontwikkeling. Vervolgens worden ze getypeerd naar verschillende sturingsaspecten.

Overall bevindingen over rolopvattingen en sturingsaspecten vanuit het gehouden onderzoek

Rolopvatting	Omschrijving	Toekomst bestendigheid	Identiteitsaspecten	Structuuraspecten	Sturingsaspecten	Participatieaspecten	Competenties	Overig
Gebiedshoeder	Accent op traditionele taakstelling (huisvesting primaire/bijzondere doelgroep) en oog voor deugdelijke woonomgeving voor doelgroep. Streeft naar een voldoende vitaal woongebied voor haar vastgoed met accent op maatschappelijke rolinvulling	Lijkt passend bij de huidige maatschappelijke opinie over corporaties. Aandacht vraagt wel de breedte/diepte van de uitwerking van de gebiedsverantwoordelijkheid. Risico van te brede uitvoering?	- bereikbaar en toegankelijk - verantwoordelijkheid voelen en nemen - authentiek aanwezig zijn in gebied	- decentrale uitvoering van activiteiten en beïnvloeding - gebiedsgerichte inzet van menskracht, vaste gezichten in gebied namens corporatie - mandaat voor gebiedswerker	- centraal strategisch geleid - decentraal beïnvloed en gestuurd - differentiatie per gebied mogelijk	- vertrouwen bewoners door dialoogvoering - beïnvloeding/verleiding door bewoners en partners in gebied bij planvoorbereiding, uitvoering en beheer - blijvende informatievoorziening	- empathisch - verbindend - integer/authentiek - integraal en conceptueel beschouwen	- informatiesystemen op verschillende schaalniveaus lijken noodzakelijk binnen corporatie
Ontwikkende corporatie	Accent op verversing van de vastgoedvoorraad (incl. verkoop). Streeft primair naar een goed renderende vastgoedvoorraad en innovaties	Lijkt minder passend bij de huidige maatschappelijke opinie over corporaties. Speelvelddiscussie voor corporaties en demografische veranderingen lijken deze rolstelling minder te ondersteunen	- deskundige partij in vastgoedontwikkeling - financieel gezond - vooroploper/initiatiefnemer - eigenzinnig	- centrale sturing vanuit strategische kaders en beoordelingsrichtlijnen	- centraal strategisch gestuurd - locatie- of potentiegestuurd	- participatie op projectniveau	- strategisch - ondernemen - organiseren	- behoefte aan vastgoedinformatiesysteem en vastgoedrekenmethodieken
Rentmeester	Accent op traditionele taakstelling (huisvesting primaire/bijzondere doelgroep) en oog voor woonlasten en voldoende beschikbaarheid woonproduct. Streven is gericht op invullen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid als verhuurder	Lijkt goed passend bij de huidige maatschappelijke opinie over corporaties. Aandacht vraagt wel de bekostiging van de activiteiten. Risico van onvoldoende bekostiging?	- degelijke verhuurder - bereikbaar en toegankelijk - verantwoordelijkheid voelen en nemen - authentiek aanwezig zijn in gebied	- decentrale uitvoering van activiteiten en beïnvloeding - gebiedsgerichte inzet van menskracht, vaste gezichten in gebied namens corporatie - mandaat voor gebiedswerker	- centraal strategisch geleid - decentraal beïnvloed en gestuurd	- vertrouwen bewoners door dienstverlening en dialoog - beïnvloeding/verleiding door bewoners en partners in gebied bij planvoorbereiding, uitvoering en beheer - blijvende informatievoorziening	- kostenbewust - empathisch - verbindend - integer/authentiek - integraal en conceptueel beschouwen	- van belang is wel een passend verdienmodel voor de corporatie om de verantwoordelijkheid ook duurzaam te kunnen blijven dragen
Maatschappelijk belegger	Accent op blijvende verversing van de vastgoedvoorraad (ook niet-woningen). Streven is gericht op een volwaardig rendement uit de vastgoedvoorraad ten behoeve van de maatschappelijke doelstellingen van de corporatie	Lijkt redelijk passend bij de huidige maatschappelijke opinie over corporaties. Speelvelddiscussie voor corporaties (verdienmodel) en demografische veranderingen vragen wel alertheid bij roluitwerking	- deskundige partij in vastgoedontwikkelingsproces - financieel gezond - vooroploper/initiatiefnemer - maatschappelijk gezicht	- centrale sturing vanuit strategische kaders en beoordelingsrichtlijnen - naast bekende criteria voor selectie bij vastgoedinvesteringen, ook maatschappelijke rendementseisen noodzakelijk voor investeringsselectie	- centraal strategisch gestuurd - locatie- of potentiegestuurd - decentraal beïnvloed	- participatie op projectniveau - beïnvloeding vanuit het gebied m.b.t. de invulling van de maatschappelijke doelstellingen	- strategisch - ondernemen - organiseren - integer/authentiek - integraal en conceptueel beschouwen	van belang zijn heldere maatschappelijke rendementseisen en de monitoring ervan (mede i.v.m. legitimiteit van de corporatie)
Vastgoedbeheerder	Accent op deskundig beheer van de woningvoorraad (schoon, heel en veilig). Streven is gericht op een deugdelijk woonproduct en woongenot voor de doelgroep binnen aanvaardbare exploitatienormen	Lijkt goed passend bij de huidige maatschappelijke opinie over corporaties. Aandacht vraagt wel de bekostiging van de activiteiten. Risico van onvoldoende bekostigingsruimte?	- degelijk verhuurder - betrouwbare dienstverlener - alert en signaleerder	- decentrale uitvoering van activiteiten en beïnvloeding - gebiedsgerichte inzet van menskracht, vaste gezichten namens corporatie - mandaat voor gebiedswerker	- centraal strategisch geleid - decentraal beïnvloed en gestuurd - differentiatie per gebied mogelijk door beïnvloeding of signalering	- vertrouwen bewoners door dialoogvoering en dienstverlening - beïnvloeding/verleiding door bewoners en partners in gebied bij planvoorbereiding, uitvoering en beheer - blijvende informatievoorziening	- empathisch - verbindend - integer/authentiek - integraal en conceptueel beschouwen - betrouwbaar en consistent	informatiesystemen op verschillende schaalniveaus noodzakelijk binnen corporatie, waaronder vastgoedinformatie

figuur 1.20 weergave van de overall bevindingen over rolopvattingen en sturingsaspecten uit het gehouden onderzoek

8.3. Bevindingen ten aanzien van de theorie van Le Grand

Door Le Grand wordt gesteld dat onderscheid te maken is tussen altruïstische en economisch rationele motieven bij het maken van strategische beslissingen, waaronder investeringsbeslissingen. De altruïstische drijfveren duidt hij aan met de term Knights en de economisch-rationele met Knaves. Door interventies kan de betrokken partij uitgedaagd worden tot meer of minder Knightly- of Knavish-gedrag. Deze theorie is gebruikt om te bezien hoe corporaties in Oost Nederland zich opstellingen rondom wijkontwikkelingsprojecten.

In het onderzoek is zichtbaar geworden dat de corporaties zich allemaal laten leiden door zowel Knightly- als ook Knavish-behaviour bij hun opstellingen naar het gebied en daarbij hun activiteiten en investeringen. Daarmee kan geconcludeerd worden dat de corporaties zich door beide soorten motieven laten leiden bij hun strategisch beleid¹¹⁷.

Wel is zichtbaar geworden dat er verschillen zijn in de balans tussen de beide soorten motieven. Deze verschillen zijn vooral verklaarbaar vanuit de feitelijke situatie in het gebied, dan wel ook vanwege het karakter en de visie van de betrokken corporatie. In een aantal cases was een grotere mate van Knightly motieven waarneembaar voor de opstelling vanuit de corporatie dan bij de andere onderzochte situaties. Ook werd duidelijk dat de gekozen samenwerking tussen twee corporaties in de Enschedese situatie een van de corporatie kon verleiden om ook (meer) Knightly-aspecten te hanteren. Door de samenwerking ontstonden nieuwe inzichten en ervaringen voor de corporatie, die van invloed waren op hun opstelling.

In de studie is ook beoordeeld of sprake is geweest van effecten vanwege overheidsinterventies bij de opstelling van de corporaties om bij te dragen aan de gebiedsontwikkeling. In diverse cases kon worden geconstateerd dat het verwerven van de erkenning als Krachtwijk van het Ministerie van Wonen, Wijken en Integratie aanleiding kon zijn voor het verwerven van meer middelen. Hiermee konden meer middelen worden verworven voor de feitelijke gebiedsontwikkeling. Het verwerven van deze erkenning, en daardoor ook meer middelen, is aanleiding geweest tot meer, vooral Knightly, investeringsgedrag vanuit de corporaties (crowding-in-effecten).

Er zijn op dit onderdeel beperkte verschillen geconstateerd. In de onderzochte casus van Volkshuisvesting Arnhem werd duidelijk dat deze corporatie zich belemmerd voelde in haar bijdrage aan de wijken vanwege het feit dat de betrokken wijk was aangemerkt als Krachtwijk. Hierdoor was volgens de corporatie sprake van ongewenste negatieve beeldvorming (o.a. "krenken van bewoners") en dreigde de corporatie financiële middelen voor de stedelijke ontwikkeling op termijn vanwege de erkenning als Krachtwijk te verliezen. De corporatie heeft de toekenning van de erkenning en de bijbehorende middelen ervaren als een miskennis van haar (altruïstische) motieven voor de wijkontwikkeling in Arnhem.

In het kader van het onderzoek is ook onderzocht of bij de bestuurders van de corporaties veranderingen in de beleidscontext vanwege de gebiedsontwikkeling (gebiedsontwikkeling 2.0.) en die van de corporatiesector, van invloed zijn op de strategische opstellingen van die corporaties rondom investeringen en bijdragen aan hun wijk. Bevraagd is ook op welke wijze dergelijke ontwikkelingen van invloed zijn op sturingsaspecten van de corporatie. Op basis van de reacties is af te leiden dat er een bijstelling is te verwachten vanwege de gevoelde veranderingen rondom het speelveld van de corporatie en de ontwikkelingen binnen de gebiedsontwikkeling. De corporaties laten zien aan dat ze zich vanwege de te verwachten veranderingen meer door economisch-rationele motieven laten leiden. Het aspect van de altruïstische motieven blijft in een iets verminderde omvang nadrukkelijk wel aanwezig bij hun strategisch beleid en opstelling. Wel vindt verschuiving plaats in de sturingsaspecten voor de corporatie en de invulling ervan.

¹¹⁷ Daarmee sluiten ze aan bij het beeld van het hybride karakter van corporaties zoals door Gruis wordt gesteld (2009).

8.4. Bevindingen vanuit het onderzoek voor de bedrijfsstijlen

In de analyse per casus is in beeld gebracht welke typering vanuit het concept van de bedrijfsstijlen van Gruis kan worden gehanteerd voor de desbetreffende corporatie. Indien sprake was van een veranderende opstelling van de corporatie vanwege (externe) omstandigheden, is dat in de analyse ook vermeld als daarvan een effect zou uitgaan naar de typering van de bedrijfsstijl voor die corporatie. In onderstaand overzicht zijn de positionering van de corporaties uit het onderzoek weergegeven.

Primaire focus op maatschappelijk rendement	Bestendiger		Primaire focus op financieel rendement
	SWZ Welbions De Woonplaats' Volkshuisvesting Arnhem	Ons Huis Rentree'	
	De Woonplaats	Rentree	
	Vernieuwer		

figuur 1.21 positionering van de corporaties uit de casestudy in het concept bedrijfsstijlen woningcorporaties van Gruis (Gruis, 2007). Daar waar sprake is van een 'achter de naam van de corporatie wordt bedoeld op een andere positionering van de corporatie vanwege (externe) omstandigheden. Deze worden apart toegelicht in de analyse per casus.

Wanneer deze weergave wordt beschouwd valt op dat de corporaties uit het onderzoek zich (alsnog) positioneren in het segment van de bestendigers. De corporaties De Woonplaats en Rentree trekken zich vanuit het segment van de vernieuwers terug naar dat van de bestendigers. Daartoe zijn in de casus ook concrete redenen voor aangetroffen.

Verder valt op dat sprake is van een sterke vertegenwoordiging in aantal in het kwadrant van de sociale woningbeheerder. De corporatie Ons Huis tendeert vanuit de casus ook iets meer naar deze typering. Blijkbaar wordt de traditionele taakopvatting (huisvesting van de primaire doelgroep en bijzondere doelgroepen) in combinatie met maatschappelijk ondernemerschap op wijkniveau nog steeds als voorkeursopstelling gezien. Opgemerkt wordt dat door de bestuurders van enkele corporaties wel is gesteld dat het handhaven van deze positie wel vraagt om een striktere kostenefficiëntie binnen de gehele organisatie. Daarmee wordt een duidelijk signaal afgegeven voor meer sturing op de bedrijfsvoering om maatschappelijk ondernemen op gebiedsniveau te kunnen blijven verzorgen. In de gesprekken werd ook duidelijk dat de bestuurders daartoe ook concrete

mogelijkheden zien door de versterkte inzet van ICT, meer processturing, bundeling van backoffice-diensten e.d..

De beweging naar een opstelling meer aan de zijde van de bestendiger en affiniteit met de typering van de sociale woningbeheerder is plaatsbaar binnen de beleidscontext van de corporaties en de gebiedsontwikkeling. Het accent zal voor de corporaties binnen de gebiedsontwikkeling niet liggen op de uitleggebieden of ontwikkeling/afname van veel (maatschappelijk) vastgoed. Door de veranderde verhoudingen in de economie, en de ontwikkelingen in de beleidscontext van de corporatiesector is minder investeringsruimte beschikbaar voor hen. Voor de corporaties in Oost Nederland komen daar ook nog de demografische veranderingen (krimp) bij. Corporaties zullen geen of zeer beperkt ontwikkelaar zijn van (eigen) gebieden en nemen sterk minder vastgoed af van traditionele ontwikkelaars. Hun bijdrage aan de gebiedsontwikkeling verandert daarmee sterk. Ze zullen zich meer gaan richten op de gebiedsexploitatie van die wijken waarin ze met hun vastgoed aanwezig zijn. Daarbij zal een invulling volgens de lijn van ontwikkelend beheer te verwachten zijn. Daarbij speelt nog sterk de nog lopende politieke discussie over de leefbaarheid mee. Zijn de corporaties daar nog wel van in de toekomst? Voor de onderzochte corporaties is de lopende discussie nu vooral reden voor gepaste bescheidenheid op dat domein.

8.5. Bevindingen vanuit het onderzoek naar rolopvattingen

Wanneer de aangetroffen rolopvattingen worden geplaatst in het schema van de bedrijfsstijlen van Gruis ontstaat de volgende positionering:

Primaire focus op maatschappelijk rendement	Bestendiger		Primaire focus op financieel rendement
	Sociale Woningbeheerder	Sociale woningbelegger	
	- Gebiedshoeder (+) - Rentmeester (+)	- Vastgoedbeheerder (+)	
	Maatschappelijke innovator	Maatschappelijke vastgoedondernemer	
	- Stimulator/Verbinder (+/-) - Regisseur (+)	- Ontwikkelende corporatie (-) - Financier (-) - Maatschappelijk belegger (+/-)	
	Vernieuwer		

figuur 1.22 positionering van de aangetroffen rolopvattingen binnen het onderscheidingsmodel bedrijfsstijlen woningcorporaties (Gruis, 2007). Het teken achter de rolopvatting sluit aan bij de beoordeling uit het overallschema over de mate waarin de rolopvatting toekomstbestendig wordt geacht.

De rolstellingen zoals die zijn aangetroffen positioneren zich vooral in het kwadrant van de maatschappelijke vastgoedondernemer. Echter, wanneer verbijzonderd wordt naar de toekomstverwachtingen van de bestuurders over de toekomstbestendigheid van de rolopvatting, ontstaat een ander beeld. Dan wordt zichtbaar dat de bestuurders vanwege beleidsontwikkelingen op hogere schaalniveaus dan die van hun eigen corporatie vanwege de sectorontwikkelingen en gebiedsontwikkeling, een andere strategische rolopvatting verwachten. Die rolopvatting positioneert zich dan meer naar het sturen op het maatschappelijk rendement en de positionering als verhuurder/dienstverlener naar de primaire klant. Ook het profiel van de bestendiger lijkt beter passend te gaan worden bij de te verwachten rolopvatting van de corporatie bij gebiedsgerichte activiteiten dan dat van de vernieuwer. Daarmee tekent zich een verschuiving af in de rolopvatting bij corporaties in Oost Nederland wanneer het gaat om hun gebiedsopstelling. De demografische veranderingen (krimp) in Oost Nederland worden daarbij ook als onderbouwing genoemd door de bestuurders vanwege hun verandering in positionering.

Deze verschuiving in rolopstelling lijkt goed plaatsbaar binnen de vigerende beleidsdiscussie over de taakopvatting van de corporaties op nationaal niveau. Ook de implementatie van het Busseldossier, zeker in combinatie met de heffingen van de Rijksoverheid¹¹⁸ naar de corporatiesector doet daar het investeringsvermogen en -ruimte sterk afnemen. Die ontwikkelingen zullen ook bijdragen aan een herziening van de rolopvatting.

Hier is ook aansluiting te vinden bij de tendens dat gebiedsontwikkeling zich transformeert naar ontwikkelend beheer. Het gaat daarbij veel meer om organische ontwikkeling en beheer van de bestaande vastgoedvoorraad in het gebied dan de ontwikkeling van volledig nieuwe gebieden en bijbehorend vastgoed. Voor de corporaties zit daarbij ook de aansluiting om meer terug te keren naar hun activiteiten als verhuurder/dienstverlener naar hun klanten. Vanwege het Busseldossier is ook de focus van de corporatie voor wat betreft haar rol als verhuurder versterkt naar die van de huishoudens met een bruto inkomen tot ca. €34.000 per jaar. De corporatie schuift daarmee nadrukkelijker op naar de primaire klantgroep en hun vastgoedwensen. Vanwege deze doelgroepaccentuering ontstaan minder kasstromen uit verhuur aan het midden- of bovensegment van de woningmarkt. De mate van onrendabel zijn van de vastgoedexploitatie door de corporatie neemt toe. Vanwege deze verschuiving zal daardoor minder investeringsruimte bij de corporaties ontstaan en wordt in plaats van nieuwbouw eerder gezocht naar een voortzetting van de exploitatie door de inzet van verbetermaatregelen van het bestaande vastgoed (levensduurverlenging).

Vanuit het gehouden onderzoek lijken de rolstellingen van Gebiedsvoeder, Rentmeester, Vastgoedbeheerder en Regisseur het meest kansrijk. Wanneer deze rollen beschouwd worden naar de gebiedsontwikkeling dan tekent zich af dat de corporaties in Oost Nederland zich minder (gaan) profileren als de ontwikkelaars van gebieden (minder ontwikkeling, mede vanwege afgenomen investeringsruimte, speelveldherijking en demografische ontwikkelingen), maar zich veel nadrukkelijker gaan profileren als gebiedsbeheerder/-voeder. Zij verschuiven daarmee van de ontwikkelfase, meer naar de beheer- en exploitatiefase van gebieden. Ontwikkelend beheer neemt daarmee de plaats in van de vastgoedontwikkeling van voor de crisis. In die beheerfase krijgen zij vanwege waardesturing van hun vastgoedportefeuille ook een nadrukkelijker belang bij de kwaliteit van het gebied. Immers, deze bepaalt in belangrijke mate de exploitatiewaarde van hun vastgoedportefeuille en daarmee de continuïteit en kwaliteit van de kasstromen vanuit de vastgoedexploitatie door de corporatie.

Voor de continuïteit van de corporatie als bedrijfshuishouding is het essentieel dat er een voldoende gezonde kasstroomexploitatie van het bezit plaatsvindt. Die kasstroomexploitatie bepaalt in belangrijke mate het investeringsvermogen van de corporatie. Voor het verwerven van investeringsmiddelen zal de corporatie door geldverschaffers primair beoordeeld worden op haar kasstroomontwikkeling van de bestaande en de toekomstige voorraad.

¹¹⁸ Verhuurdersheffing, heffingen vanwege Vestia, Vennootschapsbelasting e.d..

Hiermee tekent zich een strategisch belang af voor de corporaties bij de gebiedsopgave: zorgen voor een voldoende exploitatiegraad van het bezit. De populariteit van het product en het gebied zijn voor de kasstroomexploitatie erg van belang. Daar liggen dan ook thema's voor de corporatie om strategisch op gericht te zijn voor het gebiedsmanagement.

Binnen het gebied is het ook van belang om vanuit een scope van meer ontwikkelend beheer van de vastgoedvoorraad als corporatie ook te sturen op een goede woonomgeving voor haar huurders en een vitaal netwerk in het gebied. Dat vitale netwerk kan met andere partners in het gebied gerealiseerd en beheerd worden. Te denken valt dan aan netwerken op het gebied van zorg, welzijn, servicediensten (boodschappen, vervoer), energie e.d.. De corporatie kan hier een verbindende/regisserende rol spelen naar partners in het gebied, vanuit bekendheid met de wensen van haar klanten en verbonden met de klantgroepen. Voor de corporatie is het van strategisch belang hierbij alert te blijven op de rolopvatting en -invulling. Het vraagstuk van de (vanzelfsprekende) legitimiteit vraagt binnen de toenemende netwerksituatie van corporaties gerichte aandacht. In dat kader zijn de woorden van Marc Calon die hij als voorzitter van Aedes uitsprak op jaarcongres van De Vernieuwde Stad ¹¹⁹illustratief: "stop met denken van binnenuit. De Buitenwereld denkt anders dan de corporatie zelf. Daarom is het van urgent belang dat de gemeenschap een plek krijgt in de corporatie. In de politiek vertegenwoordigen de kiezers de gemeenschap. Bedrijven hebben de aandeelhouders. Corporaties missen die derde laag. En dat gemis zullen we snel op moeten lossen." Hier ligt dus nog een belangrijke opgave voor de corporaties. Die opgave van legitimiteit voor de corporaties vraagt ook bij de uitwerking en invulling van de gebiedsactiviteiten nadrukkelijk aandacht. Vanuit het onderzoek zijn daartoe ook aanwijzingen en voorbeelden gevonden.

8.6. Sturingsaspecten

De gebiedsbijdrage vanuit de corporaties lijkt op basis van het gehouden onderzoek naar de rolopvattingen duidelijk een ander accent te krijgen. Dat heeft ook gevolgen voor de sturingsaspecten van corporaties. Hierna zal worden ingegaan op de sturingsaspecten die verbonden zijn aan de visie op de rolopvatting van de corporatie.

8.6.1. Identiteit

De beweging van gebiedsontwikkeling naar ontwikkelend beheer of gebiedsexploitatie (gebiedsontwikkeling 2.0.) heeft gevolgen voor de rolopvatting van de corporatie. Die ontwikkeling is hiervoor toegelicht. Als gevolg van deze beweging wordt door de onderzochte corporaties ook aangegeven dat zij willen werken aan een identiteitsaanpassing van hun corporatie. Een andere opstelling van de corporatie vraagt ook een bijstelling van waarden en beelden van en over die corporatie. Die bijstelling is niet afdwingbaar, maar zal door handelen vanuit de corporatie en ervaren door derden gevormd moeten worden.

Door de corporatiebestuurders zijn typering gegeven van de gewenste identiteit. Deze richten zich rondom de waarden betrouwbaar en authentiek, verbindend, verantwoordelijk, bereikbaar en nabij. Ook is op het vlak van een aantal rollen nadrukkelijk genoemd dat men als professionele partij gezien wenst te worden op het vlak van gebiedsontwikkeling. Voor wat betreft de middelen staan de bestuurders een identiteitsbeleving van robuust en financieel gezond voor. Dat vraagt van corporaties nog wel een sprong voorwaarts wanneer gekeken wordt naar het huidige beeld in de samenleving over corporaties.

Wanneer deze waarden beschouwd worden lijkt een beeld te ontstaan van corporaties op gebiedsniveau die zich als maatschappelijk ondernemer, betrokken en bekend met en in het gebied manifesteren. In het gebied hanteren ze een strategie door zich te profileren als een dynamisch verbinder tussen belangen, personen en organisaties. Daarbij werken ze aan de randvoorwaarden waaronder het gebied organisch tot verdere ontwikkeling kan worden en stimuleren die

¹¹⁹ jaarcongres De Vernieuwde Stad: "De corporatiesector van de toekomst" op 28 juni 2013.

ontwikkelingen. Waar nieuwe wegen zich aftekenen voor het gebied tonen ze zich als initiatiefnemer met partners in het belang van de wijk en proberen elkaars belangen gedeeld te krijgen. Gewerkt wordt vanuit een rolopvatting van de corporatie als sociaal, solide en solidair met de primaire doelgroep in het gebied.

8.6.2. *Structuur en sturing*

Wanneer de rolopvattingen van de corporaties uit het onderzoek integraal beschouwd wordt valt op dat sprake is van een nadrukkelijke decentralisatietendens in beleid en uitvoering van de corporatiewerkzaamheden. De zeggenschap en beleidsinvulling en -uitvoering verschuiven meer naar gebiedsniveau. De decentrale sturing en beïnvloeding van de ondernemingsactiviteiten neemt sterk toe. Ook wordt duidelijk dat differentiatie in de uitwerking van de bijdrage vanuit de corporatie daardoor kan toenemen. Er ontstaan meer verschillen tussen de gebieden als nadrukkelijk uitgegaan wordt van de maatschappelijke vraag in het gebied bij het formuleren van het beleid en activiteiten voor het gebied. Er is minder eenduidigheid in de uitwerking van de corporatieactiviteiten op het schaalniveau van de corporatie, per gebied kan een andere invulling gegeven worden door de prioriteitstelling vanuit het gebied meer leidend te laten zijn. Deze tendens vraagt randvoorwaardelijk vanuit de corporatie als collectief, het benoemen van centrale kaders en mandaten waarbinnen de decentrale invulling kan plaatsvinden (decentraal leiden). Het kan dan gaan om centrale kaders rondom bijvoorbeeld rendementen, investeringsparameters en prijsbeleid. Binnen deze kaders kan de uitwerking en uitvoering decentraal plaatsvinden, met daarbij georganiseerde besturingsinformatie voor het concern.

Met deze decentralisatie tekent zich ook de decentrale fysieke aanwezigheid van een "wijkteam" vanuit de corporatie in het gebied zich af. Er wordt ingezet op gebiedsgerichte inzet van mensen en middelen, veelal ook fysiek gehuisvest in het gebied, om daarmee de verbindingen in het gebied te versterken en de nabijheid en bereikbaarheid van de corporaties voor bewoners te vergroten. Hiermee wordt de identiteit van de corporatie als toegankelijk, benaderbaar en zichtbaar ook gevoed. Belangrijk is wel daarbij kritisch te blijven bij de invulling van het wijkgebonden activiteitenpakket vanuit de corporatie om inefficiënte situaties en onnodige kosten te voorkomen. Voorkomen moet ook worden dat de uitvoering van het algemene werk vanuit de corporatie niet meer eenduidig plaatsvindt. Het vraagt van de corporatie dan ook een eenduidig en kostenbewust organiseren van de back-officediensten rondom bedrijfsprocessen als verhuur, incasso, e.d.. Dergelijke activiteiten zijn niet passend te beleggen naar gebiedsniveau en vragen een kostenbewuste en effectieve organisatie op concernniveau¹²⁰. Vanuit de decentrale teams moet daarop ook teruggevallen kunnen worden voor informatie/analyses en ondersteuning. Met een dergelijke rolverdeling kunnen de (extra) kosten vanwege het decentrale werken mogelijk opgevangen worden. Bovenal moet de decentrale uitvoering bijdragen tot een sterkere waardesturing op gebiedsniveau. Met die insteek kan op concernniveau het rendement vanuit de overall vastgoedexploitatie versterkt worden. Hiermee kan uiteindelijk meer ruimte voor investeringen vanuit de corporatie ontstaan (versterking van het volkshuisvestelijke vermogen). Deze beweging haakt aan op de zoektocht vanuit de corporaties naar anders organiseren en nieuwe verdienmodellen, mede als gevolg van de veranderde beleidscontext en de politieke discussie over het speelveld voor de corporaties. Die politieke discussie kan ook nog invloed hebben op de mate waarin leefbaarheidvraagstukken nog bij de corporatie berusten. Dat zal dan doorwerken op de mate waarin het gebiedsgericht werken vanuit de corporaties kan plaatsvinden. Vooralsnog lijken er nog voldoende overwegingen te zijn vanwege de gebieds- en vastgoedexploitatie voor corporaties om zich wel op het thema leefbaarheid te blijven richten.

De verdere vervlechting op gebiedsniveau vanuit de corporatie heeft een versterkend effect op het netwerk in die gebieden. In het netwerk van maatschappelijke partners in het gebied kunnen nadere afspraken worden gemaakt over zaken als leefbaarheid, welzijn, wijk economie, zorg e.d.. Ook biedt het een versterking van integraal werken in het gebied. De ervaringen vanuit de case van de Enschedese corporaties (wijkcoaches) bieden voldoende perspectief op (maatschappelijke) meerwaarde op dit

¹²⁰ Zie in dit kader ook de gedachten over de regiecorporatie.

vlak. Betrokken weten elkaar vlotter te bereiken, durven elkaar meer aan te spreken en aan elkaar over te laten vanuit het gedeelde verantwoordelijkheidsgevoel voor het gebied. Verbindend samenwerken op gebiedsniveau kan hierdoor versterkt worden.

8.6.3. Informatiesystemen

Vanuit het onderzoek wordt bij verschillende corporaties duidelijk aansluiting gevonden voor de lijn van ontwikkelend beheer. In plaats van grootschalige transformatie van een gebied, wordt ingestoken op een benadering van ontwikkelend beheer. De aandacht voor de exploitatie van het gebied neemt concreet toe. Bij het ontwikkelend beheer zijn lokale maatschappelijke partijen/organisaties, de gemeente, en in mindere mate andere ontwikkelaars en beleggers, serieuze partijen die worden benaderd en dat geeft ook mogelijkheden om met elkaar tot samenwerking en activiteiten te komen in het gebied. Bij corporaties als Volkshuisvesting Arnhem en Welbions zijn daartoe concrete aanknopingspunten te vinden. Dat geeft de indicatie dat partijen ook met elkaar tot gedeelde belangen kunnen komen en feitelijk tot samenwerken en exploiteren kunnen komen.

Die opstelling naar ontwikkelend beheer, of meer organische gebiedsontwikkeling, vraagt ook om passende monitoring van de gebiedsontwikkeling. Er ontstaat een behoefte aan gestructureerde informatiesystemen op dat vlak, om deze te verbinden met de beleidsontwikkeling en besluitvorming. Daarmee kan de sturing in de onderneming worden versterkt. Ook ontstaat de behoefte aan de verheldering van de wijze en maatstaven waarop gemonitord wordt. Bij Volkshuisvesting Arnhem heeft men daartoe reeds de eerste stappen gezet en wil men doorontwikkelen. Bij corporaties als Welbions, De Woonplaats en Rentree staat e.e.a. als beleidsvoornemen geboekt en vinden de eerste verkenningen plaats. Duidelijk wordt dat vastgoedsturing hiermee een steviger basis krijgt binnen de corporaties.

8.6.4. Competenties, talenten en professionalisering

Een belangrijke sturingsfactor voor de corporaties lijkt te zijn die van talentontwikkeling en professionalisering van haar medewerkers. Bij de corporaties wordt aangetroffen dat aan de professionele vertegenwoordiger van de corporatie in het gebied stevige kennis- en vooral vaardigheidseisen worden gesteld. De corporaties stellen dat aan deze verwachtingen nog niet altijd beantwoord kan worden vanuit de huidige personele samenstelling. Door middel van talentontwikkeling en kritische selectie bij nieuwe instroom wordt hier verandering in gebracht. Bij het ontwikkelen en selecteren van medewerkers lijkt meer gebruik te worden gemaakt van competenties dan van initiële opleidingseisen. Met name wordt houding & gedrag als belangrijke variabele benoemd bij het passend invullen van de gebiedsgerichte functie. Op basis van de gehouden interviews en bestudeerde documenten is een voorbeeld opgesteld voor het profiel van de gebiedsvertegenwoordiger vanuit de corporatie. Deze professional, de gebiedsregisseur, is beschreven in een functieprofiel en uitgewerkt naar competenties zoals deze zijn benoemd. Het profiel is opgenomen in bijlage 4.

8.6.5. Participatie

Voor de participatie stellen de corporaties dat deze zich vooral moet richten op de huurders. Zij zien die als belangrijke stakeholders voor hun beleid op zowel corporatie- als op gebiedsniveau. Voor de corporaties geldt dat hierop al een duidelijke inzet plaatsvindt. De huurders worden gezien als natuurlijke stakeholders. Participatie op deze wijze versterkt ook de identiteit van de corporatie. Wat betreft accenten in de participatie naar de bewoners bij gebiedsontwikkeling 2.0. valt op dat bij meerdere corporaties wordt gesteld dat zij de huurder willen verleiden tot meer participatie bij het beheer van de woonomgeving. Over de vorm en mate waarin zijn nog geen beelden gevormd. Wel wordt zichtbaar dat de corporatie een andere benadering voorstaat. Deze beweging kan geplaast worden vanuit het zoeken binnen de corporaties naar kostenvoordelen in beheer en exploitatie, alsmede wordt aangehaakt bij de visie op actief burgerschap.

Ook de participatie van maatschappelijke organisaties wordt als noodzakelijk gewaardeerd door de corporaties. In dat kader wil men geen vrijblijvende afspraken, maar serieuze afstemming en beïnvloeding. Die beïnvloeding kan in een latere fase ook leiden tot concrete samenwerking of projecten. Bij de onderzochte corporaties zijn daarvan voorbeelden aangetroffen. Voor de participatie en beïnvloeding vanuit de gemeente staan de corporaties open.

Vanwege de actualisatie van de Woningwet worden corporaties en gemeenten verplicht prestatieafspraken te maken. Zij zijn daardoor ook meer op elkaar aangewezen. De gemeente krijgt daarmee meer gelegenheid en middelen om haar beïnvloeding van het beleid van de corporatie(s) te organiseren. In de onderzochte cases zijn indicaties aangetroffen dat er reeds op actieve wijze wordt afgestemd en zelfs gelijkgeschakeld met gemeenten in het kader van gebiedsontwikkeling 2.0.. Een illustratief voorbeeld op dit punt zijn de wij-landen in Berflo-Es die door samenwerking tussen gemeente, corporatie en maatschappelijke partijen in de stad zijn gerealiseerd en een tijdelijke invulling geven aan lege plekken in het gebied.

Vanuit het onderzoek komen indicaties naar voren dat behoefte is aan aanvullende participatievormen voor corporaties. Deze vormen zouden voor het gebied waarin de corporatie actief is inzetbaar moeten zijn. Als voorbeelden worden genoemd: de buurt-VvE, het ontwikkelfonds op wijkniveau en de wijkontwikkelingsmaatschappij. Het zijn voorbeelden van participatievormen waarmee zowel stakeholders als shareholders zijn te verbinden op gebiedsniveau. Bij de corporaties uit het onderzoek is sprake van een beperkte ervaring met deze instrumenten. Niettemin is men ontvankelijk voor het verder verkennen van de hanteerbaarheid van dergelijke vormen bij de gebiedsopgave. Juist vanwege het accent op de exploitatie van het gebied zouden deze aanvullende participatievormen perspectief kunnen bieden.

De corporaties noemen nadrukkelijk ook de versterking van participatie bij hun bedrijfsvoering als middel om de legitimiteit van de corporatie te versterken. Juist vanwege incidenten in de sector, met geschonden maatschappelijk en publiek vertrouwen tot gevolg, ziet men hiertoe een dringende noodzaak. Op het schaalniveau van de wijk of het gebied, vinden de bestuurders aandacht voor de legitimatie een noodzakelijke voorwaarde. Opvallend in dit kader is de gedachte van De Woonplaats om juist de wijkbewoners zeggenschap te geven over de aanwending van het maatschappelijk rendement uit de vastgoedexploitatie voor hun gebied. Deze gedachte sluit nauw aan bij participatie en legitimiteitsversterking.

Hiervoor is duidelijk geworden dat participatie een belangrijke sturingsfactor is voor corporaties bij gebiedsontwikkeling 2.0..

8.7. Strategische samenwerking tussen corporaties?

In de cases wordt duidelijk dat er meer behoefte is aan samenwerking in het gebied tussen partijen. Minder duidelijk wordt of ook samenwerking tussen corporaties wordt voorgestaan. Uit de cases blijkt dat samenwerking tussen corporaties nog geen gemeengoed is. Het vindt nog beperkt plaats en neigt naar voorzichtigheid. Bij de casus van Welbions werd duidelijk dat een feitelijk samengaan van voorheen 2 corporatie tot een versterking in de gebiedsontwikkeling heeft geleid door bundeling van kennis en middelen. Dat was overigens een bijvangst van het uiteindelijke fusietraject tot Welbions. In de casus van Enschede is zichtbaar hoe de participatie van twee corporaties in een project leidt tot leren en nieuwe inzichten. Hierdoor vinden ook bijstellingen plaats in de opstelling en activiteiten van de corporatie. Door samen op te trekken groeit vertrouwen en ontstaat een basis voor meer gezamenlijk optrekken.

Zichtbaar wordt dat samenwerken of nog een stap verder, overlaten van activiteiten aan de andere corporatie in het gebied, nog geen sterke kwaliteit is bij corporaties. Vanuit de tendens van de gebiedsontwikkeling 2.0. en de beleidsontwikkeling in de corporatiesector lijkt het reëel meer te komen tot samenwerking tussen corporaties. Hiermee zou kostenefficiëntie bereikt kunnen worden, maar ontstaat ook ruimte om tot strategische afstemming te komen voor de gebiedsontwikkeling. In dat kader is het wenselijk om op gebiedsniveau en de schaal van de stad/stedelijke context te komen

tot afstemming van het strategisch voorraadbeheer van de betrokken corporaties. Hiermee kan de programmering en fasering van de vastgoedontwikkeling en sloop/herstructurering meer op elkaar afgestemd worden.

Uiteindelijk is te verwachten dat hiermee de marktkwaliteit en ruimtelijke kwaliteit van de woningvoorraad en (woon-)gebieden toeneemt, in elk geval worden de middelen van de corporatie efficiënter ingezet. Vanuit de verplichte prestatieafspraken tussen gemeente en corporatie(s) zou hier versterkt kunnen worden.

8.8. Tenslotte

Uit het gehouden onderzoek blijkt dat er een voldoende besef is bij de onderzochte corporaties dat de gebiedsontwikkeling voor corporaties er anders uit gaat zien. Hun bijdrage wordt anders van inhoud en ook hun opstelling bij gebiedsontwikkeling verandert. De bijdrage vanuit de corporatie lijkt zich te richten op een meer ontwikkelend beheer. De rolinvulling van de corporatie beweegt daarin mee naar die van bestendiger met een focus op maatschappelijk rendement. Op gebiedsniveau lijkt een rolopvatting voor corporaties passend van Rentmeester of Gebiedsbeheerder/-hoeder. Ook die van Regisseur of Vastgoedbeheerder kan, onder omstandigheden, perspectief bieden. Corporaties blijven daarmee zowel altruïstisch en economisch-rationeel verbonden aan wijkontwikkeling.

Duidelijk wordt ook dat naast sturing aan de financiële aspecten van de corporatie, door het wegnemen van de financiële teleurstellingen vanuit het eerdere denken over gebiedsontwikkeling, bij het innemen van een herziene rolopvatting vooral inzet gevraagd wordt op de sturingsaspecten identiteit, sturing en structuur, participatie, competenties, talenten en professionalisering. Ook informatiemanagement en verbindend samenwerken vragen in dit kader aandacht vanuit de corporatie.

Hoofdstuk 9 Conclusie en aanbevelingen

9.1. Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de empirische resultaten uit de voorgaande delen naast het theoretisch kader worden gelegd. Leidraad daarbij zullen zijn de deelvragen uit de onderzoeksopzet. Na het beantwoorden van de deelvragen, is het mogelijk om met de hoofdvraag en de doelstelling van het onderzoek in het achterhoofd, een uitspraak te doen over de opgestelde hypothese. Nadat de vragen beantwoord zijn en uitspraken zijn gedaan over de hypothese, zal reflectie plaatsvinden op de bevindingen. Daar ook is de gelegenheid aanbevelingen te doen voor een eventueel vervolgonderzoek.

9.2. Beantwoording van de deelvragen

Hieronder zullen de eerder geformuleerde deelvragen apart worden vermeld en voorzien van de reactie op het basis van het gehouden onderzoek.

Wat is de strekking van gebiedsontwikkeling 2.0.?

Op basis van literatuurstudie is in het theoretisch kader in beeld gebracht welke verandering gaande is voor de traditionele gebiedsontwikkeling. Daar werd duidelijk dat deze verandert van karakter en inhoud. De gebiedsontwikkeling 2.0. legt de nadruk niet op de ontwikkeling van het gebied, maar legt de focus juist de op de exploitatie van dat gebied. Ze kent daarbij ook nadrukkelijk een vraaggerichte focus. Ook het gebruikersperspectief van het gebied komt daarbij meer in beeld. Geconstateerd vanuit het literatuuronderzoek kan worden dat gebiedsontwikkeling 2.0. is te beschouwen als het brengen van een bestaande exploitatie van een gebied via een tijdelijke exploitatie naar een toekomstige exploitatie. Het accent van de gebiedsontwikkelingsopgave verschuift daarmee van transformatie naar aanpassing van het bestaande.

Kenmerkend voor gebiedsontwikkeling 2.0. is de schaalverkleining van de opgave en het karakter van de organische groei. De ontwikkeling richt zich op het stimuleren en faciliteren van initiatieven die voortkomen uit het huidige gebruik van het gebied of die (tijdelijke) exploitatie van het gebied mogelijk maakt. Voor het gebied gaat het om waardeontwikkeling op langere termijn gekoppeld aan doorlopende utilitaire waardering van het gebied. Er is daarbij ook duidelijk geworden dat de gebiedsontwikkeling 2.0. om een ander tijdsverloop vraagt, er is sprake van langere doorlooptijd vanwege een meer organische transformatie.

Op het gebied van de wijken wordt het verschijnsel van ontwikkelend beheer zichtbaar. Ontwikkelend beheer richt zich op het combineren van beheersingsingrepen en kleine ontwikkelingsingrepen waardoor een gebied continu aangepast kan worden aan de veranderende behoefte van gebruikers. Ontwikkelend beheer vraagt inzicht in de conditie van het gebied en monitoring op een hanteerbaar schaalniveau in het gebied, alsook het bundelen en delen van informatie over het gebied tussen partijen die bij het (ontwikkelend) beheer van de wijk zijn betrokken.

Wat zijn de relevante partijen binnen gebiedsontwikkeling 2.0.?

Vanuit de literatuurstudie is duidelijk geworden dat gebiedsontwikkeling 2.0. uitgaat van een meer geleidelijke, open wijze van ontwikkeling, waarin vele partijen, al dan niet grondeigenaar, worden uitgenodigd om een bijdrage te leveren. De gevestigde ontwikkelaars lijken minder snel in beeld te komen bij gebiedsontwikkeling 2.0.. Hun oriëntatie is meer gericht op een korte termijn rendement, wat minder in beeld is bij gebiedsontwikkeling 2.0.. Daar is de oriëntatie meer gericht op waardeontwikkeling door rendement uit exploitatie van het gebied op de (middel-)lange termijn. In beeld komen wel beleggers en beheerders van vastgoed in het gebied, waaronder ook corporaties, en maatschappelijke organisaties.

Die laatste bieden vooral mogelijkheden tot het verbinden van functionaliteiten in het gebied (woondiensten, zorg, logistiek e.d.). Ook hierdoor is de gebruiks- en exploitatiewaarde van het gebied te versterken.

Ook verbindingen tussen en naar particuliere vastgoedeigenaren lijken mogelijk. Vanuit het praktijkonderzoek is geconstateerd dat door corporaties wel wordt nagedacht over daartoe (wellicht) passende vormen zoals een buurt-VvE of wijkontwikkelingsmaatschappij, of -fonds. Vanuit het publiekruimtelijk instrumentarium lijken de gemeente en de provincie vooral relevante partijen te zijn. Zij zouden vooral een faciliterende bijdrage kunnen bieden. Uit het praktijkonderzoek wordt duidelijk dat op een aantal plaatsen sprake is van constructieve institutionele arrangementen tussen gemeente en corporaties. Feitelijke ervaringen zijn daar de basis geweest voor een verdergaande samenwerking en afstemming in en voor het gebied. In de onderzochte cases zijn aanwijzingen gevonden dat vanwege een veranderende aanpak van de gebiedsontwikkeling door corporaties, naar nieuwe verbindingen tussen partijen en belangen in het gebied wordt gekeken. Bij de praktijkstudies is duidelijk geworden dat daar dan zowel sprake is van Knightly als ook Knavish drijfveren.

Ook wordt voorzichtig duidelijk in een praktijkcase dat deze wijze van benaderen van een gebied ook tot meer afstemming tussen corporaties kan leiden. Hiermee is meer kracht naar en in het gebied mogelijk te maken.

Voor actoren in de gebiedsontwikkeling zijn verschillende samenwerkingsvormen te onderscheiden. Bij de keuze voor een samenwerkingsmodel spelen casusspecifieke aspecten een grote rol. Vanuit de gebiedsontwikkeling 2.0. zijn aanvullende samenwerkingsmodellen mogelijk. Ook die zullen vooral contextspecifiek ingevuld worden.

Welke rol spelen corporaties bij gebiedsontwikkeling 2.0.?

Vanwege de focus bij gebiedsontwikkeling 2.0. op het huidige gebruik van het gebied is daarbij sterk de behoefte bij de betrokken partijen zich voor het gebied te oriënteren vanuit de marktvrage. Ook vraagt het flexibel en adequaat bewegen rondom gebieden van de partijen. De rolbenadering bij gebiedsontwikkeling 2.0. richt zich, volgens de literatuur, op die van beheerder, in plaats van ontwikkelaar zoals die bij gebiedsontwikkeling wordt benoemd.

Corporaties zijn vanwege de aard van hun dienstverleningsactiviteiten een serieuze en langer blijvende speler in gebieden als wijken en buurten. Ze verzorgen woonbemiddelingsdiensten, maar kunnen daarnaast nog breder aan de slag zijn in het gebied vanuit de invulling van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Zij sturen verder op een voldoende kwalitatieve en kwantitatieve voorraad vastgoed en bewaken daarbij o.a. ook de betaalbaarheid en toegankelijkheid van de woningen voor de primaire doelgroep. Vanuit hun strategisch voorraadbeheer leveren corporaties op kleine schaal ook fysieke bijdragen aan het bestaande gebied. Dat kan zijn door sloop, vervangende nieuwbouw, transformatie of toevoeging van functies voor wat betreft hun vastgoed in een gebied. Voor een gezonde vastgoedexploitatie heeft de corporatie een groot belang bij voortgaande verhuuractiviteiten van haar vastgoed (continue kasstromen uit de vastgoedexploitatie door de corporatie). Dat vraagt daarmee een voldoende herkenning van en aansluiting bij de marktvrage naar woonproducten en woongebieden. De corporatie zal dat inzicht gebruiken voor haar strategisch en investeringsbeleid.

De corporatie verzorgt in een gebied een aantal (niet limitatieve) rollen tegelijkertijd: dienstverlener rondom het wonen (w.o. woonruimteverdeling) voor een deel van de markt, beheerder van vastgoed, (maatschappelijk) belegger, ontwikkelaar en kennisdrager over consumentgedrag rondom wonen en woonomgeving. Vanuit deze verschillende rollen is een corporatie een serieuze partij om te participeren binnen gebiedsontwikkeling 2.0.. Zij heeft daar de nodige strategische informatie voor aan te bieden aan betrokken partners in het gebied, heeft investeringsmiddelen, maar bovenal ook belangen te behartigen voor haar huurders en de eigen onderneming (waardesturing). De rolbenadering van beheerder uit gebiedsontwikkeling 2.0. ligt dicht aan tegen de opstelling van een corporatie.

Corporaties zijn daardoor te betitelen als een relevante speler bij gebiedsontwikkeling 2.0.. Datzelfde kan ook gesteld worden voor de beweging naar ontwikkelend beheer.

De aanwezigheid van andere serieuze spelers in het gebied en belanghebbenden bij het gebied maakt dat de corporatie binnen en voor het gebied ook tot ketensamenwerking met andere actoren kan komen. Daarmee kunnen nieuwe mogelijkheden ontstaan om de exploitatie van het gebied te versterken.

In de cases zijn ook concrete aanwijzingen gevonden voor het hanteren van het beheerperspectief voor het gezond blijven exploiteren en beheren van een wijk.

Welke ruimte is er voor corporaties om een bijdrage te leveren aan gebiedsontwikkeling 2.0. vanuit de vigerende nationale en Europese wetgeving?

De corporaties staan onder een serieuze druk. Druk vanuit de nationale overheid over het taakveld van de corporaties en pogingen vanuit de overheid om de financiële middelen van de corporaties af te romen om budgettaire doelstellingen op landsniveau te verwezenlijken. Er is druk vanuit de Europese Commissie vanwege het feit dat deze moeite heeft met een "vrij" maatschappelijk middenveld en een duidelijke scheiding tussen publieke activiteiten en marktactiviteiten nastreeft. Op basis van incidenten in de corporatiesector vindt een parlementair onderzoek plaats naar corporaties. De uitkomsten daarvan zijn nog niet bekend.

De ontwikkelingen op de verschillende schaalniveaus maken vooralsnog duidelijk dat de focus voor de corporaties voor wat betreft hun activiteiten nadrukkelijker zal moeten uitgaan naar de primaire doelgroep. Hierdoor zal een versmalling aan de orde zijn voor wat betreft de vastgoedactiviteiten van corporaties naar het gebied. Er zal daardoor minder voor de andere doelgroepen gebouwd kunnen gaan worden. De investeringsruimte daarvoor is ook al teruggelopen vanwege het verscherpte kader vanuit de overheid voor corporaties en opgelegde heffingen. Voor corporaties betekent het dat naast sloop en vervangende nieuwbouw ook meer aan verlengde exploitatie van het vastgoed wordt gedacht als interventie voor hun vastgoedvoorraad. De praktijkcases geven hiervoor ook aanknopingspunten voor. Hierdoor verschuift de focus van de corporatie voor wat betreft haar vastgoed verder door naar die van beheerder. Hiermee ontstaat nog een sterkere verbinding naar het concept van gebiedsontwikkeling 2.0. voor de corporatie.

De politieke discussie over het speelveld van de corporatie zoals die op nationaal niveau wordt gevoerd gaat o.a. ook over de vraag waarin de leefbaarheid nog een aandachtsveld is voor de corporaties. De discussie daarover is nog volop gaande. Gesteld kan worden dat er vanuit literatuuronderzoek voldoende formele basis kan zijn voor corporaties om dergelijke activiteiten uit te voeren. De breedte en diepte ervan lijkt wel aanscherping te kunnen gebruiken vanuit maatschappelijke verwachtingen.

Vanuit de praktijkstudies wordt duidelijk dat corporaties nog wel leefbaarheidbevorderende activiteiten blijven uitvoeren in wijken. Juist vanwege het toenemende exploitatiebelang van een goede woonomgeving zien zij hiertoe een noodzaak. Ook vanwege de toenemende focus naar de exploitatieaspecten van het gebied oriënteren de corporaties zich nog steeds op leefbaarheidactiviteiten in het gebied, juist ten behoeve van hun bewoners. Ze maken hierbij gebruik van zowel Knavish als Knightly drijfveren.

Vanuit het praktijkonderzoek wordt duidelijk dat corporaties zich wel strategisch laten beïnvloeden door de politieke ontwikkelingen op het beleidsniveau van de sector (crowding-effecten). Zij stellen hun opstelling als corporatie naar gebieden wat nadrukkelijker bij. Binnen het model van Gruis tenderen ze meer naar de positie van bestendiger dan die van vernieuwer. Ook is een toenemende oriëntatie op het maatschappelijk rendement waarneembaar onder de beschouwde corporaties binnen het onderzoek. Het accent verschuift hiermee meer naar dat van beheerder van een solide woningvoorraad voor de primaire doelgroep, met een sobere en doelmatige bedrijfsvoering dan dat

van een vernieuwend ontwikkelaar met een breed maatschappelijk profiel. Deze positionering sluit aan op het karakter van gebiedsontwikkeling 2.0..

Wat zijn relevante sturingsaspecten van een gebiedsgerichte corporatie?

In het theoretisch analysekader is gebruik gemaakt van de theorie van Le Grand over het leveren van maatschappelijke goederen en diensten en het concept van de bedrijfsstijlen van Gruis om inzicht te krijgen in de drijfveren van corporaties voor hun strategische en investeringsbeslissingen. Daarbij is onderscheid gemaakt naar altruïstische en economisch-rationele drijfveren

Op basis van de praktijkstudie is te constateren dat de corporaties in het onderzoek zich laten leiden door zowel altruïstische als economisch-rationele drijfveren bij hun strategische beslissingen. Ook vanuit het concept van Gruis kon geconstateerd worden dat sprake is van het laten meewegen van het maatschappelijk rendement als aspect voor hun opstelling in gebieden. Vanuit deze theoretische inzichten en praktijkanalyse wordt gesteld dat corporaties zich in deze cases laten leiden door beide motieven bij gebiedsgerichte investeringen en strategische beslissingen.

Om nader inzicht te krijgen in de rolopvattingen van corporaties bij gebiedsgerichte activiteiten is gebruik gemaakt van het bedrijfskundige 7-S model om aspecten van de ondernemingsbesturing in beeld te brengen. Deze zijn gehanteerd als aspecten van organiseren van een onderneming. Hiermee is geprobeerd concreter uit te lijnen hoe gekozen rolopvattingen geoperationaliseerd kunnen worden. Voor het operationaliseren van de rolopvatting zijn de aspecten rolinvulling, identiteitsaspecten, structuur en participatie per case onderzocht. Hieruit kan worden geconstateerd dat deze door de corporaties gehanteerd worden bij hun wijkgerichte opstelling en er sprake is van concrete verschillen op de onderdelen. Duidelijk wordt dat de rolopvatting van de gebiedsgerichte corporaties in de cases verandert vanwege beleidsontwikkelingen zoals beschreven in het beleidskader. De opvatting schuift meer op naar die van bestendiger en gericht op het maatschappelijk rendement, volgens het concept van Gruis. De rolopvattingen van Gebiedshoeder, Rentmeester, Vastgoedbeheerder en Regisseur lijken het meest kansrijk vanuit het praktijkonderzoek. Daarmee is ook sprake van een ander accent op de sturingsaspecten.

Duidelijk wordt vanuit het onderzoek dat voor de opstelling van gebiedsgerichte corporaties vooral inzet wordt gevraagd op de onderscheiden sturingsaspecten identiteit, participatie, sturing en structuur, competenties, talenten en professionalisering. Ook informatiemanagement en verbindend samenwerken vragen in dit kader aandacht vanuit de corporatie.

Wat zijn kenmerkende eigenschappen van de gebiedsvertegenwoordiging vanuit de corporatie?

Vanuit de literatuurstudie is duidelijk geworden dat de gebiedsontwikkeling 2.0. zich in een andere richting begeeft. Vanuit veranderde economische omstandigheden wordt gezocht naar nieuwe vormen van organiseren en andere verdien- en samenwerkingsmodellen. Vanuit gebiedsontwikkeling 2.0. wordt gezocht naar nieuwe coalities tussen partijen en baseert men deze op aspecten als vertrouwen, transparantie, verbinden en elkaar aanvoelen. Ook worden de opgaven bij de gebiedsontwikkeling steeds complexer. Vanuit dit perspectief lijkt de opgave voor gebiedsontwikkeling zich meer naar de sociale kant te begeven. Dat heeft ook gevolgen voor het profiel van de gebiedsvertegenwoordiging. Naast kennisachtergrond worden houding en gedrag belangrijke factoren voor het presteren van medewerkers en het sturen vanuit de onderneming. Naast vakinhoudelijke kennis worden communicatieve vaardigheden en leiderschap essentieel. Er is behoefte aan professionals met visie, focus, procesvaardigheid, schakelvermogen en gedrevenheid om de toenemende complexiteit te ontrafelen en het proces van gebiedsontwikkeling in goede banen te leiden. De vertegenwoordiger moet zowel inhoudelijk als juist ook procesmatig een bijdrage leveren aan de gebiedsontwikkeling en het gebiedsbeheer.

Vanuit de corporatie is het daarbij ook noodzakelijk dat de "ambassadeur" die namens de corporatie in het gebied actief is beschikt over een duidelijk mandaat, de legitimiteit van de corporatie onderschrijft en uitdraagt, alsmede vaardig is in verbindend samenwerken.

9.3. Conclusie

Voordat de conclusie geformuleerd wordt zal eerst een terugblik worden gegeven op de doelstelling en de geformuleerde hypothese.

Doelstelling:

Het afstudeertraject heeft als doel te komen tot een strategisch model voor rolopvattingen van corporaties die in de context van gebiedsontwikkeling 2.0. voor haar bedrijfsvoering bewust wensen te kiezen voor een opstelling als gebiedsgerichte corporatie in een stedelijke context. Deze rolopvattingen zullen nader worden uitgewerkt naar relevante sturingsonderdelen van de bedrijfsvoering.

Hypothese:

woningcorporaties worden gedreven door hun Knightly (altruïstische) en door hun Knavish (economisch-rationele) motieven. Deze motieven zijn in wisselende mate aanwezig bij woningcorporaties. Het beleidsregime in de stedelijke vernieuwing zorgt ervoor dat investeringen en strategische keuzes van woningcorporaties Crowding-in en Crowding-out effecten vertonen.

Het werk van Le Grand heeft handvatten geboden om inzicht te bieden in de strategische en investeringsbeslissingen door rekening te houden met twee soorten drijfveren die bij alle woningcorporaties aanwezig zijn: altruïstische en economisch rationele drijfveren. De beide motieven bleken aanwezig en herkenbaar bij de onderzochte corporaties. De onderverdeling naar bedrijfsstijlen van Gruis bleek ook herkenbaar. Wel is sprake van overlap tussen de kwadranten. Uit het empirisch materiaal blijkt dat een corporatie op verschillende kenmerken vernieuwend kan zijn terwijl het op andere kenmerken juist weer meer een profiel van een bestendiger lijkt te hanteren. Ook bij de focus op maatschappelijk, dan wel financieel rendement speelt deze observatie. Voor een nadere typering en betere vergelijking tussen de corporaties kan dan dienen om ook de volgende aspecten apart te beoordelen met in het achterhoofd de vier kwadranten van Gruis:

- interne bedrijfsvoering: bijvoorbeeld de wijze waarop men binnen de corporatie omgaat met financieel en maatschappelijk rendement of de manier waarop wordt omgegaan met investeringen en onrendabele aspecten daarvan. Ook de in- en externe verantwoording spelen hierbij een rol.
- daadwerkelijke investeringen in wijken: richt een corporatie zich primair op het huisvesten van de doelgroep door sociale huurwoningen te bouwen of bedient men een bredere doelgroep en/of investeert men breder in de wijken? Ook het aanbieden van producten die tussen huur en koop invallen horen hierbij.

Over het algemeen nemen de woningcorporaties uit de cases hun verantwoordelijkheid; ze erkennen de problemen in de wijken waar ze bezit hebben en ze investeren waar nodig. De manier waarop corporaties investeren is verschillend en sterk afhankelijk van de lokale behoeften en omstandigheden bij de corporatie. Bij het nemen van dergelijke beslissingen nemen de corporaties zowel altruïstische als economisch rationele motieven mee in het afwegings- en beslisproces.

Een ander belangrijk element uit de hypothese zijn de crowding-in en crowding-out effecten. De verwachting was op basis van het theoretisch kader en de opgestelde hypothese dat de corporaties vanwege beleidsontwikkelingen vanuit de overheid voor chagrijn en tegenwerking vanuit de corporaties zou zorgen, kortom crowding-out effecten. Daarnaast speelden er verwachtingen ten aanzien van crowding-in effecten; de woningcorporaties met een hoog Knightly behaviour zouden bereidwilliger zijn om maatschappelijke investeringen te doen vanwege hun altruïstische motieven dan hun meer Knavish collega's als gevolg van beleidsontwikkelingen. Woningcorporaties zouden zich gewaardeerd voelen in hun altruïstische motieven door bepaalde beleidsinterventies en daardoor meer investeren.

Deze belangrijke effecten (crowding-in en crowding-out) bleken echter niet direct duidelijk aantoonbaar aanwezig bij de onderzochte corporaties. Over het algemeen kan gesteld worden dat corporaties altruïstisch van aard blijven, maar "er wordt altijd gewoon gerekend". Er kan bij corporaties weliswaar best de nodige ontevredenheid heersen als het gaat om beleidsontwikkelingen vanwege de overheid naar hen, dit gevoel overheerst niet sterk bij het maken van investerings- of strategische beslissingen in de wijken. Wel wordt opgemerkt dat er sprake is van een toenemende behoedzaamheid vanuit de corporatie voor wat betreft de rolopvatting en invulling. Daarbij kiest men voor voorzichtig voorsorteren om vooral nog wel in het gebied betrokken en actief te blijven vanuit de corporatie. Het rijksbeleid en de wendbaarheid ervan wordt gezien als een exogene variabele waarmee rekening moet worden gehouden. De echte beïnvloedingsruimte voor corporaties lijkt zichtbaar op lokaal niveau. Daar zijn zinvolle ervaringen opgedaan in de cases waardoor gemeente en corporaties samen zijn opgetrokken in de wijken en naar elkaar in een effectief verbindende stand zijn gekomen. Daarbij zijn prestatieafspraken, wijkvisies en bundeling van middelen voor de openbare ruimte effectieve instrumenten gebleken. Lokale arrangementen tussen gemeente en corporatie(s) lijken, op basis van de gehouden analyse en steekproefomvang, daarmee een goed ondersteuningsmiddel voor gebiedsinvesteringen en opstellingen vanuit corporaties.

Samenvattend kan worden gesteld dat de hypothese niet geheel wordt geconfirmeerd door het empirisch materiaal. Met de name de slechts beperkt aangetroffen crowding-out en crowding-in effecten dragen bij aan deze conclusie. Dat neemt niet weg dat de hypothese nuttig inzicht biedt in de manier waarop corporaties beleidsontwikkelingen en sturingsinstrumenten ervaren en daarnaar handelen. Wanneer teruggekeken wordt op de hoofdvraag:

Welke rolopvattingen van een corporatie zijn mogelijk binnen de context van gebiedsontwikkeling 2.0. en wat betekent dat voor de invulling van de gebiedsgerichte vertegenwoordiging vanuit de corporatie? Welke gevolgen heeft dat dan voor die corporaties voor wat betreft de relevante sturingsonderdelen van de organisatie?

is daarop al via de uitwerking van de deelvragen een antwoord gegeven. Er zijn verschillende rolopvattingen aangetroffen die pasbaar en duurzaam lijken voor gebiedsgerichte corporaties vanuit de context van gebiedsontwikkeling 2.0. Het betreft dan de rolopvatting van Gebiedshoeder, Rentmeester, Vastgoedbeheerder en Regisseur. Deze rollen worden kort toegelicht.

- Gebiedshoeder: accent op traditionele taakstelling (huisvesting primaire en bijzondere doelgroep) en oog voor deugdelijke woonomgeving voor de doelgroep. Streeft naar een voldoende vitaal woongebied voor haar vastgoed met het accent op maatschappelijke rolinvulling.
- Rentmeester: accent op traditionele taakstelling (huisvesting primaire en bijzonder doelgroep) en oog voor woonlasten en voldoende beschikbaarheid van het woonproduct voor de primaire doelgroep. Streven is gericht op het invullen van de maatschappelijke verantwoordelijkheid als verhuurder.
- Vastgoedbeheerder: accent op deskundig beheer van de woningvoorraad (schoon, heel en veilig). Streven is gericht op een deugdelijk woonproduct en woongenot voor de doelgroep binnen aanvaardbare exploitatienormen.
- Regisseur: heeft strategische visie op het gebied en verbindt deze met maatschappelijke verantwoordelijkheid. Daagt anderen uit tot participatie en co-creatie. Stimuleert, ontwikkelt, versterkt het organiserend vermogen in het gebied. Streeft naar innovatie en vernieuwing in producten, diensten, voorzieningen en werkterrein. Oriëntatie naar optimaliseren van het maatschappelijk rendement.

Wanneer deze rolopvattingen gepositioneerd worden binnen de ordening van Gruis tekent zich vooral een concentratie af vanuit de scope op het maatschappelijk rendement en de opstelling als bestendiger. Die positionering is duidelijk vanuit de ontwikkelingen op de beleidsniveau rondom de corporatiesector en die van de gebiedsontwikkeling. Ook lijkt hierin de reactie op de maatschappelijke opvatting over corporaties zichtbaar.

Primaire focus op maatschappelijk rendement	Bestendiger		Primaire focus op financieel rendement
	Sociale Woningbeheerder - Gebiedshoeder - Rentmeester	Sociale woningbelegger - Vastgoedbeheerder	
	Maatschappelijke innovator -Regisseur	Maatschappelijke vastgoedondernemer	
	Vernieuwer		

Wanneer gekeken wordt naar de effecten van deze beweging op de invulling van de gebiedsgerichte vertegenwoordiging vanuit de corporatie naar het gebied, wordt geconcludeerd dat deze wat betreft positionering steviger wordt binnen de corporatie. Er is sprake van een tendens naar decentralisatie in de structuur van de corporatie door meer in te zetten op "volwassen" wijkeenheden met een herkenbaar profiel naar derden. Deze eenheden krijgen wat betreft sturing een grotere autonomie binnen de corporatie door het toekennen van een steviger mandaat. Ook is sprake van meer beïnvloedingsruimte op het centrale beleid vanuit de wijkeenheden. Er wordt meer ingezet op decentrale invulling binnen algemene corporatiebrede kaders (decentraal geleid).

Naast deze decentralisatie van beleid en strategie is sprake van een professionalisering en aanscherpen van de procesmatige aspecten van de vertegenwoordiging naar de wijk vanuit de corporatie. Er is behoefte aan professionals met visie, focus, procesvaardigheid, schakelvermogen en gedrevenheid om de toenemende complexiteit te ontrafelen en het proces van gebiedsontwikkeling in goede banen te leiden. De vertegenwoordiger moet zowel inhoudelijk als juist ook procesmatig een bijdrage leveren aan de gebiedsontwikkeling en het gebiedsbeheer. Er is verder een noodzakelijkheid om te kunnen presteren en functioneren binnen een context van dynamiek, passie, kostenefficiëntie en belangen.

Vanuit de corporatie is het daarbij ook noodzakelijk dat de "ambassadeur" namens de corporatie in het gebied moet beschikken over een duidelijk mandaat, de legitimiteit van de corporatie onderschrijft en uitdraagt, alsmede vaardig is in verbindend samenwerken.

Zoals reeds werd geconstateerd bij de uitwerking van de deelvragen wordt vanuit het gehouden onderzoek voor de opstelling van gebiedsgerichte corporaties vooral inzet gevraagd op de onderscheiden sturingsaspecten identiteit, participatie, sturing en structuur, competenties, talenten en professionalisering. Ook informatiemanagement en verbindend samenwerken vragen in dit kader

aandacht vanuit de corporatie. De uitwerking hiervan zal plaats moeten vinden binnen de beleidsontwikkeling vanuit de overheid op de corporatiesector en de vigerende Governancestructuur.

9.4. Aanbevelingen

Op basis van het gehouden onderzoek is een voldoende basis gevonden voor het invullen van een gebiedsgerichte inzet vanuit een corporatie.

De beleidsontwikkelingen binnen de sector en de gebiedsontwikkeling bieden hier mogelijkheden om tot verdieping te komen. Ook bij corporaties in Oost Nederland lijkt hiertoe potentie aanwezig.

Vanuit het gehouden onderzoek worden de volgende aanbevelingen gedaan voor aanvullend onderzoek op dit gebied:

- monitoringsysteem voor gebiedsontwikkeling:

Bij corporaties bestaat duidelijk behoefte aan een monitoringsysteem voor gebiedsontwikkeling. Dat systeem kan bijdragen aan de wens tot meer waardebesturing en professionalisering binnen corporaties. Ook voor het proces van gebiedsontwikkeling is dit een belangrijk instrument. Het verdient aanbeveling de verwachtingen over een dergelijk instrument nader te onderzoeken, pionierervaringen in de praktijk te beschouwen en de haalbaarheid van een professioneel monitorinstrument te onderzoeken.

In het onderzoek tekenen zich nog enkele andere thema's af die interessant lijken voor vervolgonderzoek.

- nieuwe participatie-instrumenten op gebiedsniveau:

Vanuit de corporaties wordt aangegeven dat men vanuit de veranderende wijken op gebiedsontwikkeling/ontwikkeld beheer behoefte heeft aan nieuwe participatieinstrumenten. Genoemd worden die van de buurt VvE en het wijkontwikkelfonds.

Nader onderzoek naar deze instrumenten, de passendheid in de praktijk en noodzakelijke randvoorwaarden voor invoer lijkt zinvol.

- de wijkcorporatie:

Vanuit de oriëntatie op gebiedsontwikkeling 2.0 komt de vraag boven of een wijkcorporatie als een corporatie met een duidelijke focus op de primaire doelgroep in één gebied, een bestaansgrond kan vinden in het nieuwe decor van de gebiedsontwikkeling en het werkveld van de corporatie. Kan er perspectief zijn voor een corporatie als integrale gebiedsontwikkelaar?

In de samenleving tekenen zich nieuwe coöperatieve modellen af, zoals een energiecollectief. Liggen er ook mogelijkheden voor een coöperatief concept op gebiedsniveau als het gaat over wonen en de woonomgeving? Hoe zien verdienmodellen voor een dergelijk concept eruit? Biedt gebiedsontwikkeling 3.0 hier nog kansen?

Nader onderzoek op deze thema's lijkt aan te bevelen.

9.5. Reflectie

Wanneer gekeken wordt naar corporaties, dan staan ze na hun verzelfstandiging in de jaren '90 nu volop in de schijnwerpers. Ze staan onder (inter-)nationale politieke druk. In de samenleving is sprake van beschadigd vertrouwen naar corporaties. Daarnaast ervaren corporaties verminderde financiële ruimte vanwege markt- en beleidsontwikkelingen. Op de stoep van de corporatie liggen veel vragen vanuit de samenleving. Vragen die in tijden van taakverbreding en maatschappelijke inzet van middelen royaal opgeroepen en ook beantwoord werden.

In de corporatie is er nu druk om alle veranderingen en verwachtingen een plek te geven. Drukke tijden in corporatieland, ook spannende tijden: hoe gaat de tweede eeuw van de corporaties eruit zien? In de gebiedsontwikkeling is een nieuwe periode zichtbaar aan het worden. De periode van permanente groei en ontwikkeling is voorbij. Uitleggebieden worden schaars, grondbedrijven van gemeenten verschieten van kleur, ontwikkelaars krimpen, net als de bevolkingsomvang op de nodige plekken. Nieuwe wegen worden gezocht om de stedelijke omgeving op gezond niveau te houden, verstandig te laten landen, vanuit eerder ingezette lange termijn bewegingen, in de nieuwe werkelijkheid. Het vraagt om andere opstellingen, andere waarden, kwaliteiten en bovenal leiderschap.

Voor de corporatiesector geldt dat als zij een bijdrage willen blijven leveren aan "goed wonen in Nederland" een aantal zaken zal moeten organiseren:

- de legitimatie in de maatschappij moet snel verbeteren, herstel van maatschappelijk vertrouwen is noodzaak;
- het moet doelmatiger en efficiënter, met als kernwaarden: een doordachte vastgoedsturing, dichtbij de klant en in samenwerking met partners;
- het toezicht moet scherper en steviger, aanspreken moet!
- er moet worden gekozen waar men authentiek voor aanspreekbaar is: een weldoordachte eigen koers.

Voor corporaties zelf geldt dat zij moeten kiezen voor samenwerken. Samenwerking kan voor hen de weg zijn om in de context van beperkte middelen toch resultaat op straat en in de wijk te behalen. Daarmee wordt hun toegevoegde waarde voelbaar. Samenwerking is een strategisch thema voor de corporaties. Dat vraagt o.a. overlaten aan een ander, luisteren naar en vertrouwen op een ander. Om dan samen tot gedeelde waarden te komen en hopelijk ook tot versterkte vastgoedwaarde voor de corporatie. Kortom, verbindend samenwerken.

Samenwerken kan plaatsvinden in de lokale context. Daar liggen de kansen om de toegevoegde waarde te tonen, te verbinden met maatschappelijke partners en toegevoegde waarde te tonen. De beweging naar de lokale versterking en verplichte prestatieafspraken tussen gemeente en corporatie(s) zijn hierbij een bruikbaar moment. Corporaties moeten de nodige nuttige verbindingen aangaan met partners uit de wijken en gemeente, markt en maatschappelijk middenveld. Door het aangaan van die verbindingen moet kracht gevormd worden om maatschappelijke problemen op de schaal van de gemeente en wijk aan te pakken.

Vanwege de economische en politieke omstandigheden zijn meerdere spelers in de gemeente en wijken zoekende naar nieuwe perspectieven. Door bezuinigingen, kerntakendiscussies e.d. wordt door hen gezocht naar nieuwe verbindingen. Hier liggen kansen om met elkaar onmisbaarheid voor de kwaliteit van de gemeenschap en het gebied aan te tonen. Verbindend samenwerken kan dan het aanbod zijn om maatschappelijke problemen op te lossen. Samenwerken is ook anders organiseren, effectiever en efficiënter organiseren. Meer bereiken door bundeling van inzet en anders kijken en doen.

Corporaties, gemeenten, welzijns- en zorginstellingen en nog andere organisaties zoeken steeds vaker naar een meer structurele samenwerking op wijkniveau. Daarmee kan sneller en adequater ingespeeld worden op problemen en kansen. Ook kan meer rendement behaald worden en zijn organisaties meer nabij en aanspreekbaar voor bewoners. Bij deze tendens lijkt behoefte te gaan ontstaan aan een nieuwe professional: de verbindende professional. Die fungeert als spin in het web van het gebied. Het is een denker en doener tegelijk, heeft korte lijntjes met de verschillende organisaties in de wijk en is aanspreekpunt voor bewoners. De verbindende professional is aanspreekbaar op alle onderwerpen: van het niveau van het individu tot dat van de wijk. Hij, of zij, signaleert problemen en kansen en schakelt vlot en legt dynamisch verbindingen tussen organisaties om adequaat te kunnen reageren.

Tegelijkertijd bemoeit deze professional zich ook nog met de lange termijn visies van de betrokken partijen voor het gebied. Daarmee worden stevige randvoorwaarden gezet voor gebiedsontwikkeling in veranderde tijden.

Het zou een teken van kracht en vertrouwen in elkaar zijn als samenwerkende partijen in een gebied deze professional samen willen aanstellen en ook mandaat willen geven om namens hen te acteren in het gebied.

Het is zoeken naar de professional die kan werken in allerlei situaties. Die kan handelen vanuit het perspectief en de behoeften van de individuele bewoners, maar ook vanuit het perspectief van stedelijke ontwikkeling en de buurt.

Een professional die begrijpt dat mensen verschillend zijn en dat je moet denken en werken vanuit die verschillen. Schakelaars gezocht, die fris kijken, denken en doen! Professionalisering als strategie?! Willen corporaties een bijdrage leveren aan een tweede eeuw corporaties en laten zien dat zij van betekenis zijn, dan moeten zij ook zichtbaar presteren op lokaal niveau. Daar moet zichtbaar worden dat zij de partij zijn die voor en met primaire huishoudens zorgen voor goede, betaalbare woningen met een degelijke lean & mean dienstverlening naar klanten in fijne buurten. De huidige context van de corporaties vraagt om een keuze van de corporatie. Dat kan prima een keuze zijn voor gebieden, voor wijken. Daar is de feitelijke aanwezigheid van de corporatie vanwege haar bezit een legitieme titel om gebiedsverantwoordelijkheid te nemen en anderen daar actief bij te betrekken. Daar kan ook de nieuwe toekomst voor een corporatie ingevuld worden door verbindend samenwerken met betrokkenheid naar de huurders.

9.6. Persoonlijke reflectie

Dit afstudeeronderzoek is mede ingegeven geweest vanwege persoonlijke nieuwsgierigheid naar rolopvattingen van gebiedsgerichte corporaties. In de dagelijkse werksituatie is dat thema voor mij een strategisch vraagstuk. Dit onderzoek heeft inzichten opgeleverd om met het vraagstuk van gebiedsgerichte inzet vanuit corporaties nader om te gaan.

De inzichten maken duidelijk dat er niet één opstelling voor handen is voor corporaties. Er zijn diverse afwegingsaspecten aan de orde voor de positionering van de corporatie bij een gebiedsfocus. In de concrete casus van het gebied kan sprake zijn van argumenten en drijfveren die een gebiedsgerichte opstelling rechtvaardigen, maar juist ook de oriëntatie en visie vanuit de corporatie zelf maakt in belangrijke mate deel uit van de uiteindelijke opstelling. Bij de invullen van de opstelling zijn door het invullen van sturingsaspecten voor de corporatie nog de nodige smaak- en stijlverschillen mogelijk. Duidelijk is me ook geworden dat een gebiedsgerichte focus zich kan verdragen met de beleidscontext voor de corporatiesector. Binnen die ontwikkeling is niet één opstelling van corporaties noodzakelijk. Wel is duidelijk zichtbaar dat het lokaal verbinden van de corporatie een nadrukkelijk accent is vanuit de visie van de overheid. Hierop wordt duidelijk versterkt vanuit het beleid. Daarmee lijkt de lokale, of maatschappelijke, inbedding van de corporatie aan gewicht toe te nemen.

De politieke discussie over het speelveld van de corporatie is volop gaande, waar deze uitkomt is nog onvoldoende helder. Het kan echter juist de maatschappelijke opdracht van ruim een eeuw corporaties zijn om op gebiedsniveau actief te zijn als corporatie. Door te doen waar om gevraagd wordt in de gemeenschap, op stads- en op wijkniveau, geeft in elk geval de nodige gezonde afleiding bij het afwachten van de politieke discussie.

Dit vraagt nadrukkelijk aandacht voor het versterken van de legitimiteit van de corporatie. Naar de partners en bovenal de huurders van de corporatie in de gemeente en wijken zal nadrukkelijk aandacht moeten zijn voor de maatschappelijke opstelling en betekenis van de corporatie. Huurders moeten meer betrokken zijn/worden bij het beleid en de activiteiten van "hun" corporatie en de corporatie moet dat ook authentiek aangaan. Hiertoe lijken vanuit het gehouden onderzoek de nodige interventiemogelijkheden aanwezig. Legitimiteit moet "vanzelfsprekend" zijn binnen en vanuit corporaties.

De nadrukkelijk lokale vervlechting van de corporatie in het maatschappelijk netwerk biedt ook de ruimte voor de corporatie om zich helder te richten op de maatschappelijke vraag van de stad en de

wijken. Daar ligt immers de legitimatie voor het handelen en opstellen van de corporatie. Daar liggen ook de bouwstenen voor gebiedsgericht opstellen, acteren en bijdragen als corporatie.

Vanuit de verkenning van de gebiedsontwikkeling is duidelijk geworden dat sprake is van noodzakelijke andere aanpakken. De veranderde economische omstandigheden zijn daarbij een belangrijke oorzaak. De tijd van grootschalige gebiedsontwikkeling lijkt voorbij.

Er is met gerichte en gebundelde aandacht voor de exploitatie van het gebied een nieuw accent in de gebiedsontwikkeling aan de orde. De corporatie kan hier vanwege haar vastgoedpositie in dergelijke gebieden, de maatschappelijke verwachtingen naar de corporaties en haar persoonlijk strategie een duidelijke rol bij in nemen.

Voor de gebiedsgerichte oriëntatie zijn meerdere rolopvattingen zichtbaar geworden voor corporaties die vanuit de eigenheid van de wijk en de eigenzinnigheid van de corporatie samen ingevuld kunnen worden. Daartoe zijn voldoende sturingsaspecten te benutten. De beweging naar deze vorm van gebiedsgericht actief zijn als corporatie vraagt wel kennisimpulsen en vaardigheidsontwikkeling.

Daarop zal ingezet moeten worden. Kennis en reflectie geeft kracht, kracht die nodig is om gebieden verder te ontwikkelen!

Op basis van de studie zie ik voldoende perspectief om de zoektocht naar de passende bijdrage van corporatie aan de stedelijke ontwikkeling te vervolgen. De studiebevindingen geven mij voldoende houvast en aanknopingspunten om nadere invulling te geven aan de opstellingen en bijdragen vanuit de corporatie in de gebieden waar wij aanwezig zijn. Om daarmee de gebiedsontwikkeling organisch vooruit te helpen!

Literatuurlijst

Voor het opstellen van deze afstudeerscriptie is gebruik gemaakt van de volgende bronnen:

E.J. van Baardewijk, Herverkaveling op ontwikkelingslocaties: steun voor faciliterend grondbeleid, artikel Grondzaken in de praktijk, (2012).

W. Beekers, Het bewoonbare land (2012).

B. van den Belt/Woningstichting SWZ, 100 jaar SWZ wonen in Zwolle (2008).

L. van den Berg, Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen, (2008).

Binnenlandse zaken en Koninkrijkszaken, ministerie van, Evaluatierapporten Wijkaanpak (2010/2011).

Binnenlandse zaken en Koninkrijkszaken, ministerie van, Advies wetenschappelijke commissie Wijkaanpak (2012).

F. Botter, Maatschappelijke ondernemingen. Naar een andere benadering van maatschappelijk ondernemen, (2010).

A. Bregman, Herverkaveling als instrument voor gebiedsontwikkeling, (2012).

G. van den Brink e.a., Best persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk (2012).

Centrum Publieksparticipatie, Maatschappelijk gedragen besluitvorming (2011), in: NN blzz. 15-19.

Deloitte, onderzoek financiële effecten bij gemeentelijke grondbedrijven (2012).

Deloitte, AKRO Consult, TU Delft en SKG, Samenwerking tussen publiek en privaat in een andere realiteit (2011).

Deuten, J. & G. de Kam, Weten van renderen. Nieuwe wegen om het maatschappelijk rendement van woningcorporaties zichtbaar te maken (2005). Onderdeel van het SEV-programma: Vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap.

A. van Driel, Rendementsoptimalisatie door dynamisch vastgoedbeheer (2007).

F. Fleurke, Van der Schaar, J. van Wijk, F., Ontwikkelingspaden voor woningcorporaties (2009).

A. Franzen (red.), Management of Urban Development Processes in the Netherlands. Governance, Design, Feasibility (2011).

A. Franzen & F. de Zeeuw, De Engel uit Graniet (2009).

A. Franzen, P. van Joolingen & R. Kersten, Gebiedsontwikkeling en de kredietcrisis (2009).

J. Gehl, Cities for people (2010).

E. Gobillot, The connected leader, creating agile organizations for people, performance and profit (2010).

J. Le Grand, Motivation, agency and public policy. Of Knights and Knaves, Pawns and Queens (2003).

- V. Gruis, Is de volkshuisvesting uitgewoond? (2011).
- V. Gruis, De werkbare woonmaatschappij (2012).
- V. Gruis, Woningcorporaties en wijkenbeleid (2012).
- V. Gruis, J. Laven en H. Karssenbergh, Nieuwe wegen voor woningcorporaties (2012).
- K. Hagendijk, De partijen te velde moeten het doen, artikel Gebiedsontwikkeling.nu, (2012).
- J. van der Heijden, Productie door de burger (2011).
- J.K. Helderma en Brandsen, T., Geschiedenis van de woningcorporatie (2012).
- E. Heurkens, Private sector-led Urban Development Projects. Management, Partnerships & Effects in the Netherlands and the UK (2012).
- C. Hoppenbrouwers, Communicatie bij de uitvoering van gebiedsontwikkeling, (2011).
- P.J. Idenburg en M. Schweitzer, Sociaal wonen 2030, de toekomst van de sociale huisvesting in Nederland (2013).
- Infrastructuur en Milieu, ministerie van, Investeren in Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. Handreiking voor samenwerking en verdienmodellen. Auteurs: G.J. Peek en Y. van Remmen, (2012).
- Infrastructuur en Milieu, ministerie van, Reisiwijzer Gebiedsontwikkeling 2011, een praktische routebeschrijving voor marktpartijen en overheden.
- J. Jacobs, Dood en leven van grote Amerikaanse steden (2009).
- Prof. Ir. W.G. Keeris, Vastgoedbeheer lexicon (2002).
- P.J. Klok, B. Denters en M. Oude Vrielink, Wijkcoaches in Velve-Lindenhof: overkoepelende eindrapportage (2012).
- KPMG, Woningcorporaties resetten zich (2011).
- E. van der Krabben en H.M. Jacobs, Public land development as a strategic tool for redevelopment: reflections on the Dutch experience, (2012).
- A.J. Kruijer en E. Blokker, In ons belang, pleidooi voor publieke waarden (2011).
- V. Lub, Schoon, heel en werkzaam? Een wetenschappelijke beoordeling van sociale interventies op het terrein van buurtleefbaarheid (2013).
- G. Marlet, De aantrekkelijke stad, (2010).
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkszaken en Aedes, Wijkondernemingen (2012).
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu, Reisiwijzer gebiedsontwikkeling (2009).
- Nirov, State of the art. Duurzame gebiedsontwikkeling, (2012).

- P.J. van Os, Zicht op maatschappelijk presteren, Rigo Research & Advies Amsterdam (2008)
- P.J. van Os, Naar de eredivisie van vastgoedsturing, Rigo Research & Advies Amsterdam (2009)
- H. Oosterling, De samenvatting van: "Woorden als daden", pag 1-48. Programmabureau Pact op Zuid (2009).
- G.J. Peek, Van disciplinair raamwerk naar denkraam (2011).
- G.J. Peek. Hoezo gebiedsontwikkeling? Gebiedsexploitatie (2011).
- J. Peters en M. Weggeman, het Rijnlandboekje, principes en inzichten van het Rijnland-model, (2011).
- A. Poorthuis (red.), Ketens en netwerken, een zoektocht naar samenhang, (2006).
- Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft, Samenwerking tussen publiek en privaat in een andere realiteit. Nieuwe modellen in theorie en praktijk (2011).
- Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft, Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit: wat nu te doen? handreikingen voor de praktijk (2001)
- Praktijkleerstoel Gebiedsontwikkeling TU Delft, gevraagd: meer balans tussen Ziel & Zakelijkheid, bulletin over vakmanschap, engagement en vertrouwen (2013).
- Publicaties van Aedes, waaronder besturen met bezieling (2007).
- R.E. Quinn, Change the world, 2000./Handboek management vaardigheden (1994).
- REX Groep, De diversificatie van woningcorporaties in Europa: profielen, portfolio's en strategieën (2006).
- Ir. L.F.M. Rompelberg en Ir. M.A.S. Hesp, Financiële regie bij gebiedsontwikkeling. Het realiseren van een duurzame business case (2008).
- J. Teunissen, H. van der Voet, B. Kessels en A. de Boer, Moede design Hotel Modez Arnhem, het gesamtwerk van Piet Paris (2012).
- VNG adviescommissie, Gemeenten en corporaties; de vrijblijvendheid voorbij. Wederkerig en verplichtend (april 2013).
- M. Weggeman, G. Wijnen en R. Kor, Ondernemen binnen de onderneming, essenties van organisaties (2000).
- T. van de Wijdeven, Doe democratie, over actief burgerschap in stadswijken (2012).
- D.B. Wolting, PPS en gebiedsontwikkeling (2008).
- F. de Zeeuw, "Gevolgen voor gebiedsontwikkeling: 't kon slechter" [internet] www.gebiedsontwikkeling.nu, bezocht: december 2012.
- F. de Zeeuw et al. Gebiedsontwikkeling in een andere realiteit, wat nu te doen?, (2011).
- F. de Zeeuw, Binnenstedelijk ontwikkelen moet op alle fronten anders, (2011).

Gedurende de periode van het opstellen van het afstudeeronderzoek is dankbaar gebruik gemaakt van websites van o.a. Aedes, Platform 31, Nicis, Kei, De vernieuwde stad en diverse universiteiten en hogescholen. Deze digitale bezoeken hebben vooral gefunctioneerd als inspiratieplatform.

Naast deze bronnen is ook gebruik gemaakt van interne notities, memo's en publicaties van de zijde van de benaderde corporaties. Deze zijn hier niet apart vermeld. Het betreft publicaties met een meer algemeen karakter.

Bijlage 1

Lijst van geïnterviewde personen

Voor dit onderzoek hebben gesprekken plaatsgevonden met vertegenwoordigers van diverse corporaties in Oost Nederland:

<i>Ons Huis Enschede</i>	<i>De heer B. Meijer, directeur-bestuurder</i>
<i>SWZ in Zwolle</i>	<i>De heer E. Veenstra, directeur-bestuurder</i>
<i>Rentree Deventer</i>	<i>Mevrouw L. van Asten, directeur-bestuurder</i>
<i>De Woonplaats Enschede</i>	<i>De heer F. Kooiker, directeur-bestuurder</i>
<i>Volkshuisvesting Arnhem</i>	<i>De heer G. Breeman, directeur-bestuurder</i>
<i>Welbions Hengelo</i>	<i>De heer H. Rupert, directeur-bestuurder</i>

Bijlage 2

Praktijkervaringen voor het stimuleren van organiserend vermogen bij de wijkontwikkeling door de onderzochte corporaties

Inleiding

Hierna worden kansrijke doelen, maatregelen, werkwijzen en opstellingen beschreven om tot succesvolle wijkontwikkeling te komen, vanuit het perspectief van de corporatie. De ervaringen zijn opgetekend in gesprekken met bestuurders van corporaties in Oost Nederland die deelnamen aan de Wijkenaanpak. Het wordt hier opgenomen als toelichtend onderdeel.

Het hanteren van deze voorwaarden en inzichten geven geen garantie op een geslaagde wijkontwikkeling. Niet alle ingrediënten zijn geschikt voor elk gebied, corporatie of voor het moment van ontwikkeling. Ook moet worden gesteld dat niet alle activiteiten moeten en/of kunnen worden uitgevoerd door een corporatie. De onderstaande weergave is bedoeld om inzichtelijk te maken welke mogelijkheden zijn aangetroffen bij processen van wijkontwikkeling in Oost Nederland.

De weergave wordt uitgewerkt naar de volgende aspecten:

- doelen;
- opstellingen;
- werkwijze;
- maatregelen.

Drijfveren en doelstellingen van corporaties voor het ontwikkelen en beheren van wijken

Voor corporaties zijn in hoofdstuk 4 meerdere doelen onderscheiden voor het ontwikkelen van een wijk:

1. de waarde van het corporatievastgoed in stand houden en of verbeteren (sturing op kasstromen);
2. het versterken van de sociaal-economische leefomgeving;
3. het bijdragen aan de verbetering van de wijk (en de stad), waaronder het verbeteren van de leefomgeving.

Voor deze doelen zijn in de onderzochte cases door de corporaties verschillende werkwijzen en maatregelen gehanteerd. Er is sprake geweest van een divers pakket van interventies in de cases. Op basis van de bestudering van de cases wordt hierna ingegaan op de doelen, de werkwijzen en maatregelen uit de onderzochte cases. Op basis van de studie worden de bevindingen geordend weergegeven.

Werkwijzen van corporaties

Op basis van de gehouden onderzoeken kan worden geconcludeerd dat de corporaties op verschillende wijze aan de slag zijn gegaan bij wijkontwikkeling. Er is niet één vaste lijn te benoemen. Daarvoor kunnen verschillende redenen gelden. Dat kan zijn vanwege de identiteit of rolopvatting van de corporatie, maar evenzo verklaard worden vanuit de aard van de gebiedsopgave. Ook is geconstateerd dat door een corporatie in een gebied verschillende werkwijzen worden gehanteerd.

In concluderende zin zijn enkele werkwijzen voor wijkontwikkeling te destilleren vanuit het gehouden onderzoek:

1. door het vertrouwen van bewoners te winnen en te behouden (relatiemanagement);
2. door medewerkers in staat te stellen hun werk goed te doen (HRM);
3. door samenwerking en verbinding met andere partijen in het gebied te benutten;
4. door aan te sluiten bij de wijk (verbinden);
5. door het formuleren van haalbare doelen.

Hierna wordt per onderdeel beschreven op welke wijze invulling is te geven aan deze werkwijzen. Hiermee wordt het palet aan mogelijkheden vanuit de casestudy inzichtelijk gemaakt.

<p>Door het vertrouwen van bewoners te winnen en te behouden (relatiemanagement)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - realisme betrachten in de beloftes aan bewoners, nakomen van gewekte verwachtingen en geef ook aan wat (nog) niet duidelijk is; - structureel verzorgen van voortgangscommunicatie, geef daarbij ook eerlijk en direct tegenvallers toe; - besteed tijd en aandacht aan het persoonlijk contact met bewoners en benader hen authentiek; - zorg voor herkenbare aanwezigheid van vaste corporatiemedewerkers in de wijk, zet hen langdurig in; - bied zittende bewoners snel duidelijkheid over hun woning (transparantie over de woonkansen en vergoedingen); - zorg voor goed regulier onderhoud van de bestaande woningen.
<p>Door medewerkers in staat te stellen hun werk goed te doen (HRM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - zorg dat corporatiemedewerkers problemen signaleren en aanpakken; - zorg dat medewerkers duidelijke verantwoordelijkheden, bevoegdheden en voldoende middelen hebben; - zorg voor voldoende mandaat voor het uitvoeren van het werk in het gebied; - zorg dat bestuurders de wijk kennen, weten wat er nodig is en zich hieraan verbinden; - zorg voor betrouwbare, oplossingsgerichte, communicatieve/sensitieve en intrinsiek gemotiveerde medewerkers; - organiseer processturing en (natuurlijk/dienend) leiderschap; - zorg voor een goed team: mensen die elkaar aanvullen en goed weten te vinden; - laat medewerkers voor een langere periode zich verbinden aan het gebied.
<p>Door samenwerking en verbinding met andere partijen in het gebied te benutten</p>	<ul style="list-style-type: none"> - houd partijen primair verantwoordelijk voor hun kerntaak: corporaties voor woningen, politie voor veiligheid; - spreek bewoners aan op wat zij zelf kunnen bijdragen aan een betere wijk; - betrek belanghouders, kijk daarbij ook fris, zoek ook niet traditionele partners; - zorg voor commitment tussen alle betrokken partijen over de problemen en de oplossingen; - ken de belangen van de betrokken partijen en houd hier zo goed mogelijk rekening mee; - besteed aandacht aan de samenwerking tussen corporaties in een gebied: voorkom spanning; - verdeel expliciet taken, verantwoordelijkheden

	<p>en budgetten. Maak duidelijk wie de regie voert.</p> <ul style="list-style-type: none"> - zorg dat alle partijen het eens zijn over de problemen en oplossingen.
Door aan te sluiten bij de wijk (verbinden)	<ul style="list-style-type: none"> - verbind sportorganisaties/bedrijven met de wijk, bijvoorbeeld door sponsoring van projecten, maatschappelijke projecten in de wijk; - betrek sleutelfiguren bij het uitdragen van de wijkontwikkeling, zoals bij evenementen of in de media; - stimuleer ontmoetingspunten en -momenten in de wijk voor bewoners en organisaties; - sluit zoveel mogelijk aan bij initiatieven van bewoners en ondernemers; - benut en versterk de sterke karakteristieke kanten van de wijk (identiteitsdragers), zoals bijvoorbeeld de ligging, type economie en bouwstijl; - stel vast welke toegevoegde waarde een wijk heeft voor de stad en versterk deze; - bepaal met bewoners wat de belangrijkste vraagstukken en gewenste oplossingen zijn.
Door het formuleren van haalbare doelen	<ul style="list-style-type: none"> - maak plannen die ongevoelig zijn voor partijpolitiek en bij een coalitiewisseling hun draagvlak behouden; - monitor periodiek de ontwikkeling van de wijk en pas als dat nodig is projecten en interventies aan; - maak plannen die zoveel mogelijk aansluiten bij elkaar en elkaar versterken (bundeling van middelen); - zet een stip op de horizon: schets een realistisch ideaalbeeld dat binnen een tijdvak van 5 tot 7 jaar realiseerbaar is; - breng focus aan en prioriteer de thema's, gebieden en aanpak; - stel bij aanvang van de wijkontwikkeling vast wie de (gewenste) potentiële bewoners van de wijk zijn; - maak de betrokkenen duidelijk dat wijkontwikkeling een lange doorlooptijd vraagt en een proces is dat gepaard gaat met vallen en opstaan; - bepaal vooraf wat de kosten en baten moeten zijn, financieel en eventueel ook maatschappelijk.

Interventievelden van corporaties voor wijkontwikkeling

Naast doelen en werkwijzen zijn er ook interventieaspecten voor de corporatie om aan de slag te gaan in het gebied. Vanuit de Wijkanaanpak zijn er veel verschillende aspecten zichtbaar geworden waarom en waarop corporaties en andere partijen aan de slag zijn gegaan in het gebied.

Ook in de onderzochte cases zijn verschillende aspecten van interventie te onderscheiden. Vanuit het gehouden onderzoek zijn de volgende velden te benoemen voor wat de corporaties (met hun partners) aanpakken om een wijk te ontwikkelen:

- de woningen;
- de openbare ruimte;
- de economische activiteit en lokale werkgelegenheid;
- de ontwikkelkansen en talentvergroting voor bewoners;
- het imago van de wijk;

Per veld zal worden weergegeven welke maatregelen zijn genomen in de onderzochte situaties.

Woningen	<i>Maatregelen</i>
	Zorgdragen voor een woningvoorraad die geschikt is voor huishoudens van verschillende leeftijden, samenstelling en inkomensachtergrond (kwantiteit van de voorraad)
	Zorgdragen voor woningen die aansluiten op wat mensen willen (marktkwaliteit van de voorraad)
	Behouden van iconen en waardevolle elementen van een wijk (identiteitsdragers): verbind bestaande met het nieuwe in architectuur/wijkinvulling

Publieke ruimte	<i>Maatregelen:</i>
	Zorgdragen voor een schone, hele en veilige buitenruimte
	Zorgdragen dat de openbare ruimte veilig is, maar bovenal als veilig wordt ervaren door bewoners
	Zorgdragen voor - liefst zichtbare - ontmoetingsplaatsen in de wijk, zoals horeca, sportvoorzieningen of parken. Zo mogelijk ook voor mensen uit andere wijken
	Zorgdragen voor levendigheid in de wijk door het organiseren van activiteiten op zichtbare plekken
	Zorgdragen voor een aantrekkelijke, zorgvuldig aangelegde openbare ruimte

Economische activiteit en werkgelegenheid	<i>Maatregelen:</i>
	Schep fysieke ruimte voor ondernemers, door bijvoorbeeld bedrijfsverzamelgebouwen en winkelpanden (sociale economie)
	Bied ruimte in de regelgeving voor de vestiging van ondernemers zoals horeca en faciliteer uitbreiding (vrije ruimte)
	Bied woonruimte aan ondernemers uit de wijk
	Creëer aansluiting bij de stad, bijvoorbeeld via infrastructurele maatregelen

Ontwikkelkansen voor bewoners/talenten	<i>Maatregelen:</i>
	Draag zorg voor een voldoende samengesteld onderwijsaanbod in de wijk
	Investeer in gezondheidsvoorzieningen
	Zorg voor stages en werk in of bij de wijk door werkgevers aan scholen en (kansarme) jongeren te koppelen
	Betrek jongeren bij het verbeteren van de wijk door bijvoorbeeld stageplekken die daarop gericht zijn en door taallessen

Imagovorming	<i>Maatregelen:</i>
	Benoem mijlpalen en vier successen, voor bewoners en medewerkers
	Start snel met zichtbare projecten en problemen (laag hangend fruit): dit voedt vertrouwen bij bewoners en medewerkers
	Genereer positieve media-aandacht, maak met gebiedsmarketing de positieve kanten van de wijk zichtbaar
	Trek alternatieve groepen -zoals kunstenaars- naar de wijk, zij laten zien wat leuk is aan de buurt ("frisdenken")

Procesversnellers

Bij het analyseren van de case-informatie is duidelijk geworden dat in diverse cases situaties of gebeurtenissen aan de orde waren die maakten dat het ontwikkelingsproces in het gebied tot een impuls zijn gekomen. Het zijn die momenten die een herkenbaar verschil in het proces hebben gegeven. In de gehouden interviews en onderzochte documenten zijn enkele van dat soort momenten naar voren gekomen.

Bij dergelijke momenten was sprake van een herkenbare groep bewoners in het gebied die op ander wijze is gaan denken over de wijk. Als aanleidingen daartoe zijn te noemen:

- a. het ontstaan/beleven van vertrouwen in de haalbaarheid van de gestelde doelen;
- b. de (h-) erkenning dat doelen (ten dele) gehaald zijn;
- c. het ontstaan van gedeeld besef van urgentie onder bewoners.

Als voorbeelden van dergelijke aanleidingen zijn te noemen:

Het ontstaan/beleven van vertrouwen in de haalbaarheid van de gestelde doelen	<ul style="list-style-type: none"> - de start van de ontwikkeling van Station Klarendal maakte de hele stad duidelijk dat de wijk ging veranderen; - de verwerving door de opgerichte wijkontwikkelingsmaatschappij van de gronden in Berflo-es, waardoor de realisatie van de voorzieningen in de wijk mogelijk kon worden; - de beslissing om het wijkpark in de Rivierenwijk te gaan realiseren; - de door vele bewoners bezochte slooPBijeenkomsten verbeeldde de mogelijkheden voor iets nieuws; - de daadwerkelijke sloop van gedateerde wooneenheden in Zwolle of Deventer.
De (h-) erkenning dat doelen (ten dele) gehaald zijn	<ul style="list-style-type: none"> - de eerste nieuwbouw bewees dat de plannen werden waargemaakt en waren een wenkend perspectief bij de aanpak in Enschede en Zwolle; - de openingsfeesten trokken veel Klarendallers en Arnhemmers en maakten de vernieuwing zichtbaar;

	<ul style="list-style-type: none"> - bij de opening van het wijkcentrum in Enschede bleken bewoners trots en tevreden over de aanpak; - de participatie van bewoners bij de sociaal economische projecten in Enschede; - de vestiging van nieuwe ondernemers in Klarendal was een "bewijs" dat er een nieuw tijdvak voor de wijk ging ontstaan; - de instroom van bewoners uit andere wijken in de vernieuwde wijk, waarbij zij een eigen woning kopen.
Het ontstaan van gedeeld besef van urgentie onder bewoners	<ul style="list-style-type: none"> - de krachtwijken-aanpak overtuigde lokale politici dat de wijken nadrukkelijk nog niet af was, wat zij wel dachten; - de toenemende gevoelens van onveiligheid onder de bewoners in de wijk Klarendal.

Daarnaast waren er ook momenten dat een herkenbare groep mensen in de wijk motiveert anders te gaan handelen. Als aanleidingen daartoe zijn te noemen:

- een concrete beslissing;
- een bewuste interventie;
- een gebeurtenis, een kort maar beslissend moment.

Als voorbeelden van dergelijke aanleidingen zijn te noemen:

Een concrete beslissing	<ul style="list-style-type: none"> - het besluit om in Hengelo als corporaties gezamenlijk verder te gaan; - het besluit van Volkshuisvesting Arnhem om het zorgcomplex in de wijk te verwerven en te transformeren tot een Bruishuis in de wijk.
Een bewuste interventie	<ul style="list-style-type: none"> - in 2000 ging de burgemeester op een zeepkist staan, bewust van de onvrede in de wijk, en riep: "Klarendal, kom op!"; - met de komst van buurtbeheerbedrijven werd het sociaal beheer beter en duidelijker zichtbaar; - met de introductie van vaste gezichten in de wijk vanuit de corporatie werd het contact steviger vanuit bewoners naar de corporatie; - met de introductie van scoren in de wijk en de participatie van de spelers van de sportclubs werd een impuls gegeven aan een gezondere leefstijl van bewoners.
Een gebeurtenis, een kort maar beslissend moment	<ul style="list-style-type: none"> - de bestuurlijke crisis bij Rentree en het effect hiervan op de plannen voor de wijk.

Deze momenten in het proces zijn veelal niet gepland, kennen een spontaan, organisch karakter en typeren zich als een vorm van policy windows¹²¹. Het zijn momenten die voor het procesverloop en -vervolg van betekenis zijn gebleken, maar vanuit de corporatie weinig beïnvloedbaar zijn en lijken. Wanneer gekeken wordt naar maatregelen die vanuit de corporatie te treffen zijn, dan wel hoe processen zich dusdanig kunnen ontwikkelen om dergelijke momenten te stimuleren, lijken enkele aspecten te benoemen:

- zorg voor een helder onderscheid in doelen, maatregelen en werkwijzen;
- zet een stap opzij als een partij iets even goed of beter kan doen, laat en draag over aan anderen;
- creëer ruimte voor initiatieven, herken deze en faciliteert deze zo mogelijk;
- creëer vertrouwen tussen betrokkenen door open communicatie, afspraken na te komen, snelle besluiten en mandaat.

¹²¹ Theorie Kingdom's Policy Windows.

Bijlage 3

Definitielijst

Gebiedsgericht werken	Proces van structurele samenwerking tussen gemeente, maatschappelijke partners en bewoners in een bepaald gebied, waarbij aansluiting wordt gezocht bij de specifieke kenmerken en vraagstukken die in dat gebied spelen.
Opgave gericht werken	<p>een manier van werken die zich richt op het samen met partners bepalen en oppakken van de meest relevante opgaven in wijken en buurten. Een opgave wordt gedefinieerd als noodzaak tot interventie in een wijk of buurt. Opgave gericht werken wordt gekenmerkt door de volgende 3 stappen:</p> <ol style="list-style-type: none">1. signalering: het verzamelen van alle relevante informatie over de wijken en buurten in de gemeente;2. diagnose: duiden en bepalen welke opgaven in wijken en buurten worden opgepakt;3. toedelen van de opgave: per opgave bepalen welke doelen en resultaten voorgestaan worden en bepalen welke maatschappelijke partner het meest geëigend is om het proces daartoe te trekken.
Organisatie	een groep mensen waarvan de meesten ervoor gekozen hebben om met elkaar eenzelfde ideaal of doel na te streven en die daartoe met elkaar werk- en gedragsafspraken zijn overeengekomen.
Vitale wijken	Een vitale wijk bestaat uit meerdere buurten met meerdere leefstijlen waar mensen graag wonen en bewoners zich veilig en betrokken voelen en waarvoor ze zich willen inzetten. De wijk biedt perspectief om vooruit te kunnen in sociaal, fysiek en economisch opzicht.
Wijkgericht werken	het integraal sturen op de optimale exploitatiewaarde van het vastgoed van de corporatie in een concreet gebied en de inzet van daartoe aanwezige middelen en instrumenten vanuit de corporatie, waarbij aansluiting wordt gezocht bij specifieke kenmerken en vraagstukken die in dat gebied aan de orde zijn.

Bijlage 4

Functieprofiel van de wijkregisseur

In de context van de gebiedsontwikkeling 2.0. wordt van de gebiedsregisseur vanuit de corporatie veel verwacht. De functionaris en persoon moet zowel inhoudelijk als juist ook procesmatig een bijdrage leveren aan de gebiedsontwikkeling en het gebiedsbeheer. Daarbij wordt van de ontwikkelaar duurzaam gerichte sturing verwacht.

Hieronder wordt een nader profiel gevormd van de functie van wijkregisseur. Daarbij wordt vanwege de gewenste sturing vanuit de functie voor de corporatie aansluiting gezocht bij de inzichten van R. Quinn¹²². Dit profiel is gebaseerd op de input zoals die is verkregen vanuit de gehouden interviews en de documentstudie vanuit de corporaties.

Concept van Quinn voor de concurrerende waarden

R. Quinn ontwikkelde een model waarbij hij zich richt op wat een manager zou moeten kunnen. Zijn model gaat uit van "concurrerende waarden": men wil dat organisaties flexibel zijn, maar ook moeten ze stabiel en onder controle te houden zijn (beheersing). De aandacht wordt zowel gericht op interne als op externe factoren. Enerzijds wordt persoonlijke groei benadrukt, anderzijds ligt er nadruk op planning, organiseren en het stellen van doelen e.d.. Volgens Quinn zullen deze tegenstellingen altijd in een organisatie of organiseersituatie bestaan. Ook al lijkt het erop dat ze elkaar uitsluiten, in werkelijkheid vullen ze elkaar aan. Volgens Quinn is het van belang dat beschikt wordt over de gedragsvaardigheden om acht rollen, tot op zekere hoogte, in te kunnen vullen. Deze rollen worden ook van belang geacht voor de sturingskracht van de gebiedsontwikkelaar van de corporatie.

Zo wordt van de functionaris verwacht zich als vernieuwer te tonen: aanpassingen en veranderingen mogelijk maken. Daarbij wordt aandacht geschonken aan de veranderende omgeving, herkent belangrijke trends, maakt zich een voorstelling van en anticipeert op veranderingen die nodig zijn/doorwerken voor het gebied en tolereert onzekerheid en risico. Het gaat hierbij om het organisch mee ontwikkelen op trends en ontwikkelingen. In deze rol moet afgaan worden op voorspellingen afgeleid uit feitelijkheden, ideeën en intuïtief inzicht.

Voor de rol van onderhandelaar/bemiddelaar houdt deze zich vooral bezig met het handhaven van externe legitimiteit en het verkrijgen van productiemiddelen (o.a. kasstromen) van buiten af. Ook (gebieds-)imago, presentatie en reputatie zijn belangrijk. Van hem wordt verwacht dat beschikt wordt over een voldoende politiek gevoel, overredingskracht, invloed en ook macht/gezag heeft. Ook het tot stand brengen van samenwerking en verbinding tussen partijen wordt verwacht in deze rol.

Vanuit de rol van producent wordt verwacht dat zij taakgeoriënteerd zijn en gericht op werk en processen, dat zij beschikken over grote betrokkenheid, motivatie, energie en persoonlijke inzet. Zij worden geacht verantwoordelijkheid te accepteren, opdrachten tot een goed einde te brengen en voortdurend een hoge productiviteit aan de dag te leggen.

Als koersbepaler wordt aandacht erop gericht om verwachtingen duidelijk te maken via processen als planning en het stellen van doelen. Hij is een gedecideerd initiator die problemen definieert, alternatieven selecteert, aangeeft wat moet worden nagestreefd, rollen en taken definieert, regels, beleid en processen opstelt, alsmede instructies geeft. Wanneer iemand deze rol vervult, is duidelijk wie leiding geeft.

In de rol van coördinator wordt verwacht dat hij de structuur van en de stroming in het systeem/gebied onderhoudt. De persoon in deze rol moet betrouwbaar zijn en men moet op hem of haar kunnen bouwen. Er moet sprake zijn van authentiek gezag en vertrouwen.

¹²² R.E. Quinn, Change the world, 2000./Handboek management vaardigheden (1994).

Als informatieverwerker (ook wel controleur genoemd) wordt geacht gericht te zijn op wat gaande is binnen het gebied en moet nagaan of medewerkers zich conform de werkwijzen en procesregels opstellen en gestelde doelen worden behaald. Hij kent alle feiten en details en kan goed analyseren.

Van de teambouwer (Quinn spreekt van de stimulator) wordt verwacht dat hij samenwerking aanmoedigt, samenhang en teamwork tot stand brengt en conflicten tussen personen oplost. Wat gedrag betreft wordt ondermeer van hem verwacht dat hij bemiddelt bij geschillen tussen personen en daarbij gebruikmaakt van technieken om conflicten te reduceren.

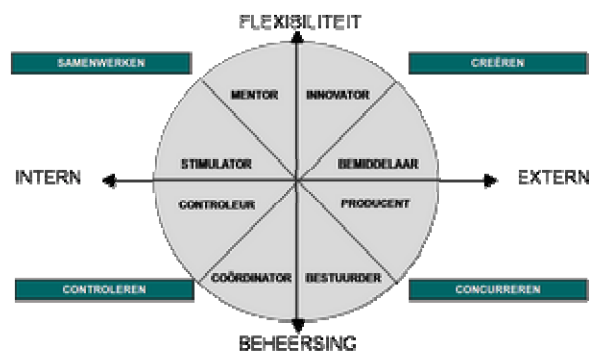
Een coach/mentor houdt zich bezig met de ontwikkeling van mensen door een zorgzame en meelevende benadering. Dit zou de betrokken menselijke rol kunnen worden genoemd. In deze rol is de functionaris behulpzaam, zorgzaam, gevoelig benaderbaar, open en rechtvaardig.

Coach
<ul style="list-style-type: none"> Analyseert ontwikkelbehoefden Schept condities voor ontwikkeling van medewerkers Stelt zich beschikbaar om anderen in hun ontwikkeling te bevorderen Geeft individuele medewerkers kansen om te scoren Luistert goed Geeft terugkoppeling

Vernieuwer
<ul style="list-style-type: none"> Signaleert externe ontwikkelingen en trends Initieert op creatieve wijze vernieuwingen (revolutionair) en veranderingen (evolutionair) Stelt zich onafhankelijk op Deinst niet terug voor betreden niet begane wegen

Teambouwer
<ul style="list-style-type: none"> Brengt samenwerking tot stand Is in staat tot enthousiasmeren Is betrokken Leeft zich in in zijn medewerkers Haalt meer uit gebundelde krachten van zijn medewerkers

Onderhandelaar
<ul style="list-style-type: none"> Weet door invloeden en gezag zijn omgeving te bespelen Weet producten/ideeën overtuigend en effectief op juiste moment te verkopen/over te brengen Creëert win-win situatie



Informatieverwerker
<ul style="list-style-type: none"> Houdt zich op de hoogte van belangrijke (gedetailleerde) gegevens Verzamelt informatie Herkent belangrijke informatie Legt verbanden tussen gegevens Stelt verbanden op heldere manier op schrift

Producent
<ul style="list-style-type: none"> Beweegt zich gemakkelijk onder mensen Bouwt duurzame relaties Onderhoudt netwerken en zet ze op natuurlijke wijze in

Coördinator
<ul style="list-style-type: none"> Plant, organiseert en faciliteert werkprocessen Houdt voortgang processen in de gaten Houdt rekening met beleid en procedures in de organisatie

Koersbepaler
<ul style="list-style-type: none"> Weegt alternatieve ideeën en visies af Besluit over koers Stelt doelen en maakt plannen Delegeert werkzaamheden Is sturend manager

figuur 1.23 concurrerende waarden naar het model van Quinn

Profielchets van de gebiedsregisseur

Op basis van de literatuurstudie en het praktijkonderzoek is een profielchets opgesteld voor de functionaris die vanuit de corporatie verantwoordelijk is voor de ontwikkeling en het beheer van een gebied in de stedelijke setting. Deze profielchets is uitgewerkt naar resultaatgebieden, opleidings- en ervaringsachtergronden, alsmede competenties. Daarmee is geprobeerd de contouren van de gebiedsregisseur helderder te maken.

Bij het uitwerken is gebruikgemaakt van de inzichten zoals deze zijn verkregen vanuit het gehouden praktijkonderzoek onder corporaties.

GEBIEDSREGISSEUR

Functie-informatie

Plaats in de organisatie: Organisatieafhankelijk

Leidinggeven: Geeft leiding aan het gebiedsteam van de corporatie bestaande uit o.a. huismeesters, buurtconciërges en complex-/ wijkbeheerders.

Doel van de functie

Is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, beheer en uitvoering van gebiedsvisies, het initiëren van (vastgoed- en leefbaarheids)projecten en de begeleiding in de wijken, ten einde zorg te dragen voor een voldoende vastgoedexploitatie van het gebied.

Geeft daartoe leiding aan het gebiedsteam van de corporatie bestaande uit o.a. de huismeester, buurtconciërges en complex-/ wijkbeheerders. Voert tevens het noodzakelijke overleg met de interne en externe stakeholders van het gebied.

Resultaatgebieden

1. Beleidsontwikkeling

- Formuleert en actualiseert gebieds- en wijkvisies binnen de kaders van het ondernemingsplan en de vastgoed-/portefeuillestrategie en vertaalt dit naar jaarplannen en budgetten
- Initieert en ontwikkelt leefbaarheidprojecten in samenwerking met bewoners en/of partners
- Signaleert (demografische en politieke) ontwikkelingen en ontwikkelingen m.b.t. het gebied/de vastgoedportefeuille, informeert naar wensen van huurders en stakeholders in het gebied en vertaalt dit naar beleid (op lange en middenlange termijn), initiatieven, voorstellen en activiteiten
- Draagt zorg voor de uitvoering van de visies, jaarplannen en projecten voor het gebied
- Geeft kaders aan en toetst adviezen en initiatieven van de medewerkers van het gebiedsteam aan het vastgestelde (corporatie-)beleid

2. Vertegenwoordiging in het gebied

- Draagt de gebiedsvisie uit naar samenwerkingspartners en stakeholders
 - Vertegenwoordigt de organisatie in het gebied en fungeert als aanspreekpunt voor de bewoners en partners in het gebied inzake (de uitvoering van) het beleid
 - Voert overleg met de partners en stakeholders in het gebied aangaande gebied- en wijkvisies, projectuitvoering en begeleiding in het gebied
 - Voert overleg met bewonersvertegenwoordigingen en zorgt voor participatie van bewoners in het gebied
-

3. Gebiedsontwikkeling- en leefbaarheidactiviteiten/procesmanagement

- Doet voorstellen voor (vastgoed-)ontwikkelingen in het gebied
- Bereidt opdrachten voor gebiedsontwikkeling en investeringsprojecten voor richting de afdeling Vastgoed, dan wel derden
- Voert overleg met Gemeente en anderen over de gebiedsontwikkeling en activiteiten op dat vlak
- Draagt zorg voor de realisatie van leefbaarheidprojecten
- Neemt initiatieven en bepaalt de richting van acties om de leefbaarheid van het gebied in stand te houden en te verbeteren
- Monitort de populariteit van het gebied vanuit marktontwikkelingen, alsmede ontwikkelingen door derden. Verzorgt ter zake bestuursrapportages

4. Aansturing van het gebiedsteam

- Stuurt de huismeesters, complex-/wijkbeheerders aan die werkzaam zijn binnen het gebied en draagt zorg voor hun ontwikkeling
- Draagt zorg voor organisatie, planning, verdeling, voortgang, kwaliteits- en budgetbewaking van de werkzaamheden binnen het team
- Zorgt dat de informatievoorziening van het team op orde is, signaleert afwijkingen en stuurt bij

5. Verrichten van overige werkzaamheden

- Vertegenwoordigt de corporatie in de VVE's in het gebied als eigenaar

Functie-eisen

1. Academisch werk- en denkniveau
2. Kennis en relevante meerjarige ervaring op het gebied van vastgoed, gebiedsontwikkeling, leefbaarheid en volkshuisvesting

Competenties

1. Leidinggeven
 2. Leiderschap
 3. Ondernemerschap
 4. Strategisch en conceptueel denken
 5. Overtuigingskracht en beïnvloeding
 6. Bouwen en onderhouden van relaties
 7. Integriteit
 8. Marktgerichtheid
 9. Samenwerken
-

Toelichting op de competenties

Competentie:	Omschrijving:
Leiderschap	Richting en sturing geven aan anderen om een beoogd doel te bereiken. Geeft medewerkers “ownership” met betrekking tot het eigen takenpakket, stelt uitdagende doelen en stemt deze af op hun verwachtingen; is in staat commitment te creëren, betreft medewerkers bij besluitvormingsprocessen en besluitvorming; coacht medewerkers, onderkent en maakt gebruik van hun talenten en kwaliteiten
Leidinggeven	Aansturen van anderen in het kader van hun werkvervulling en realisatie van vastgestelde resultaten. Geeft duidelijk en regelmatig aan wat de concrete doelstellingen voor de groep zijn, hoe deze (kunnen) worden bereikt en relateert dit aan verwachtingen van de medewerkers; volgt de voortgang, corrigeert waar nodig, kiest de juiste stijl voor elke medewerker, kan omgaan met weerstand en conflicten; geeft goede feedback; zorgt voor saamhorigheid en doelgerichtheid; bereikt gestelde resultaten
Ondernemerschap	Signaleren van kansen in de markt, zowel voor bestaande als nieuwe producten en/of diensten, er naar handelen en daarbij risico’s durven nemen. Zie en benut mogelijkheden om nieuwe activiteiten te ontplooiën, rendement te verbeteren of opbrengsten te versterken; doet aanpassingen of verbeteringen in producten en diensten in bestaand aanbod
Strategisch en conceptueel denken	Ontwikkelen van een helder beeld over het bereiken van doelen en vervullen van behoeften op middellange en lange termijn, gebaseerd op eigen vakgebied/verantwoordelijkheidsgebied. Denkt conceptueel, abstraheert van werkelijkheid zonder realiteitswaarde uit het oog te verliezen; bedenkt adequate, effectieve concepten ter ondersteuning van strategische keuzes

Overtuigingskracht en beïnvloeding	Anderen kunnen overhalen om hun gedachten, plannen , overtuigingen , standpunten, visies of gedrag aan te passen in de gewenste richting, hen meekrijgen voor eigen standpunt, idee of plan. Houdt een gestructureerd betoog, waarin logische en relevante argumenten op het juiste moment en in de juiste hoeveelheid naar voren worden gebracht; stemt argumenten en presentatie af op ander(en), voorziet de reacties en argumenten van anderen, en speelt daar met eigen argumenten welbewust op in
Bouwen en onderhouden van relaties	Zaken voor elkaar krijgen door anderen weloverwogen te benaderen, (functionele) relaties op te bouwen, te onderhouden en te benutten. Legt gemakkelijk contacten in verschillende situaties en onderhoudt deze regelmatig; weet deze contacten op gezette tijden te benutten; houdt bij contact met anderen rekening met belangen en relevante issues
Integriteit	Handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met het werk te maken hebben. Respekteert en beschermt vertrouwelijke informatie; wijst acties af die met de geldende normen en waarden botsen; laat zijn gesprekspartners in hun waarde, valt niet aan, beledigt anderen niet; is consistent in handelen conform de referentiekaders van waarden en normen en is daarop aanspreekbaar
Marktgerichtheid	Laten blijken goed op de hoogte te zijn van ontwikkelingen in de markt en effectief benutten van deze kennis voor de eigen organisatie, het eigen gebied. Volgt en herkent ontwikkelingen van de markt/omgeving en relateert deze aan het eigen vakgebied; verzamelt gerichte marktinformatie; past de verworven nieuwe kennis en inzichten snel toe in zijn werk
Samenwerken	Samenwerken met anderen aan een gemeenschappelijk doel. Betreft anderen waar nodig; stelt zich open voor de mening van

	<p>anderen en vraagt om c.q. geeft goede feedback; maakt collega's attent op mogelijke verbetering/wijzigingen en geeft achtergrondinformatie; heeft het groeps-/organisatiebelang voorop staan</p>
Bouwen en onderhouden van relaties	<p>Zaken voor elkaar krijgen door anderen weloverwogen te benaderen, (functionele) relaties op te bouwen, te onderhouden en te benutten. Legt gemakkelijk contacten in verschillende situaties en onderhoudt deze regelmatig; weet deze contacten op gezette tijden te benutten; houdt bij contact met anderen rekening met belangen en relevante issues</p>
Integriteit	<p>Handhaven van algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in activiteiten die met het werk te maken hebben. Respekteert en beschermt vertrouwelijke informatie; wijst acties af die met de geldende normen en waarden botsen; laat zijn gesprekspartners in hun waarde, valt niet aan, beledigt anderen niet; is consistent in handelen conform de referentiekaders van waarden en normen en is daarop aanspreekbaar</p>
Marktgerichtheid	<p>Laten blijken goed op de hoogte te zijn van ontwikkelingen in de markt en effectief benutten van deze kennis voor de eigen organisatie, het eigen gebied. Volgt en herkent ontwikkelingen van de markt/omgeving en relateert deze aan het eigen vakgebied; verzamelt gerichte marktinformatie; past de verworven nieuwe kennis en inzichten snel toe in zijn werk</p>
Samenwerken	<p>Samenwerken met anderen aan een gemeenschappelijk doel. Betreft anderen waar nodig; stelt zich open voor de mening van anderen en vraagt om c.q. geeft goede feedback; maakt collega's attent op mogelijke verbetering/wijzigingen en geeft achtergrondinformatie; heeft het groeps-/organisatiebelang voorop staan</p>