

# E01

Essay

## Stedelijke vernieuwing op uitnodiging

maart 2012



KEI kennis-  
centrum stedelijke  
vernieuwing

Nico  
INSTITUTE

## E01 colofon

### Fusie kennisorganisaties

Een nieuwe kennisorganisatie bundelt de kracht van vier kennisorganisaties op het gebied van stad en regio: KEI, Nicis Institute, Nirov en SEV. Samen beschikken zij over ruime ervaring en expertise op het gebied van regionale en stedelijke ontwikkeling en een breed relatienetwerk. De volledige kennisketen wordt bestreken in één organisatie: kennisontwikkeling via netwerken, onderzoek en experimenten, en kennisoverdracht door middel van professionalisering (opleidingen, publicaties, conferenties, etc.). De juridische fusie staat gepland voor 1 juli 2012.

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

KEI  
kenniscentrum stedelijke vernieuwing  
Groothandelsgebouw  
Stationsplein 45  
Unit A7.194  
3013 AK Rotterdam  
T 010 282 51 55  
E [info@kei-centrum.nl](mailto:info@kei-centrum.nl)

› [www.nicis.nl](http://www.nicis.nl)

NICIS Institute  
Laan van Nieuw Oost Indië 300  
2593 CE Den Haag  
T 070 3440966  
E [info@nicis.nl](mailto:info@nicis.nl)

vormgeving: Beukers Scholma, Haarlem  
fotografie omslag: Christian van der Kooy, Den Haag  
druk: Zwaan Printmedia, Wormerveer  
uitgave en copyright: KEI, maart 2012  
ISBN xxx

## E-reeks

De E-reeks is een serie publicaties gewijd aan thema's die wij van belang achten voor de voortgang en kwaliteit van de stedelijke vernieuwing. Uiteraard zijn wij benieuwd naar uw reactie. Bent u het ergens niet mee eens, heeft u aanvullingen of tips? Laat het ons weten.

## Het essay

Hoe moet dat, stedelijke vernieuwen zonder grote Rijks-subsidies? Dat is de vraag waar een denktank zich het hoofd over gebroken heeft. Zoals stedelijke vernieuwing tot nu toe plaatsvond paste in een traditie van maken. Van stad maken, vooral, met een stevige planning om dat te ondersteunen. Die vernieuwing heeft veel te danken aan het ISV als aanjager voor investeringen, maar vooral ook aan de groei die Nederland sinds de Tweede Wereldoorlog heeft doorgemaakt: van de economie, van de levensstandaard en van de bevolking. Inmiddels is duidelijk dat die groei niet meer vanzelfsprekend is. En daarmee is ook *stad maken* niet meer vanzelfsprekend, stelt de denktank. Het gaat nu over stad zijn. Dat betekent dat de manier van vernieuwen stevig moet veranderen. Grote programma's waarin hele wijken integraal aangepakt worden zullen plaats moeten maken voor een strategie waarin verschillende initiatiefnemers de ruimte krijgen om voorstellen te doen en te realiseren. Meer nog, het zal een stedelijke vernieuwing zijn waarin iedereen met een belang wordt uitgenodigd, uitgedaagd zelfs, om een voorstel te doen, niet het minst de bewoners en ondernemers die er wonen en werken. Daarvoor zal veel moeten veranderen. Het belangrijkste is, dat er een klimaat zal moeten komen waarin het vanzelfsprekend is dat deze initiatieven opkomen, een klimaat dat uitnodigt.

Dit essay is geschreven in opdracht van het Ministerie van BZK (Rijk), IPO (provincies) en VNG (gemeenten).

## De auteurs van het essay

De denktank Stedelijke vernieuwing na 2014 bestaat uit ruim zeventig professionals uit het netwerk van KEI en NICIS Institute. Zij zijn werkzaam bij projectontwikkelaars, woningcorporaties, stedenbouwkundige bureaus, Rijk, gemeentelijke diensten, provincies en adviesbureaus. Hun namen vindt u achterin deze publicatie.

KEI kennis-  
centrum stedelijke  
vernieuwing

NICIS  
INSTITUTE

# Essay

redactie: Jeroen van der Velden,  
Olof van de Wal, Frank Wassenberg

- 3 **Stedelijke vernieuwing is dood, leve de stedelijke vernieuwing!**
- 6 **Naar een stedelijke vernieuwing op uitnodiging**
- 14 **Randvoorwaarden voor een gelijk speelveld**
- 16 **Kennis**
- 20 **Ontsnappen uit de groef**
- 23 **Nieuwe manieren van werken**
- 27 **Stad zijn**
- 28 **Samenstelling denktank**

## Over het essay

Halverwege 2011 kregen KEI en Nicis Institute gezamenlijk een bijzonder verzoek. Het was afkomstig van het Rijk (ministerie van BZK), de provincies (IPO) en de gemeenten (VNG), de drie overheidslagen dus. Kunnen jullie ons helpen met het vinden van kennis, ervaring en argumenten om een nieuwe agenda voor de stedelijke vernieuwing mee te maken, zo luidde het verzoek. Die agenda is nodig, aangezien het belangrijkste instrument voor de stedelijke vernieuwing in 2014 ophoudt te bestaan, het ISV.

Wij hebben die uitnodiging aangenomen door hem direct door te zetten naar de partijen die dagelijks met de praktijk te maken hebben, die werkelijk met hun voeten in de modder staan. In vijf bijeenkomsten hebben ruim zeventig mensen gesproken over wat er goed en niet goed gaat in de stedelijke vernieuwing, en over de kansen om het anders te doen. Daar is een stevig rapport uitgekomen, waarin de opgaven en de kansen staan. En is te vinden op de websites van KEI en NICIS Institute.

Daarnaast heeft deze groep zelf ook besloten om een aanzet te geven voor een agenda, een verhaal dat niet gaat over wat er allemaal moet gebeuren, maar vooral over hoe we dat zouden kunnen doen.

Dat verhaal is uitgegroeid tot deze publicatie. Het is een verhaal waar wij vanuit KEI en Nicis Institute de pen voor hebben vastgehouden, maar dat geschreven is door alle deelnemers. Dit is niet een verhaal dat oplossingen biedt. Het is ook niet een verhaal dat zich richt op slechts één sector, het wonen bijvoorbeeld. Of op een markt, zoals de woningmarkt (en alle H-woorden die daar bij horen). Het is vooral een verhaal dat een richting op wijst. Dat zegt: als wij ons in die richting ontwikkelen – de stedelijke vernieuwing op uitnodiging – dan maken we een goede kans om de grote opgaven waarvoor we staan het hoofd te kunnen bieden. Als wij een klimaat ontwikkelen waarin naast de overheden, woningcorporaties en andere instellingen vooral ook bewoners en ondernemers hun initiatieven tot bloei kunnen laten komen, dan hebben we een echte stap gemaakt in de duurzame ontwikkeling van onze steden en dorpen, onze buurten en wijken. Wij zijn benieuwd naar uw reactie.

Mede namens de denktank,

**Olof van de Wal**

Directeur KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing



# Stedelijke vernieuwing op uitnodiging

## Stedelijke vernieuwing is dood, leve de stedelijke vernieuwing!

Stedelijke vernieuwing: we doen het al tijden. Maar pas in de laatste twee decennia zijn we het sleutelen aan de stad zo gaan noemen. En die naam hebben we direct de betekenis gegeven van een beleidsprogramma. Een programma dat is aangejaagd door subsidies van het Rijk, ingevuld door gemeenten en gevoed door investeringen van woningcorporaties en andere marktpartijen. Over de waarde van het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV) als multiplier voor investeringen is al veel geschreven. Veel energie is gestoken in de ruimtelijke vernieuwing en de daarmee verbonden maatschappelijke en economische thema's. Deze energie heeft veel opgeleverd: hele wijken zijn herkenbaar en onherkenbaar veranderd. Niet alleen omdat veel gebouwen zijn vervangen door andere of omdat de openbare ruimte opnieuw is ingericht, maar ook omdat grote groepen bewoners en ondernemers er vertrokken zijn of zich er juist hebben gevestigd. Met andere woorden: er is veel bereikt, wat ook blijkt uit evaluaties van het Grotestedenbeleid (GSB) en het ISV. Het programma loopt af. De vraag die wij, de mensen die dagelijks aan de praktijk werken, ons stellen is: wat nu? Hoe houden we onze buurten, wijken en steden goed?

Om die vraag te beantwoorden moeten we terug naar de vraag waar het ook al weer over ging. De stedelijke vernieuwing was sterk gericht op 'de moderne stad', vooral de vroeg-naoorlogse wijken. Het zijn wijken die in een onvoorstelbaar tempo zijn gebouwd, zeker naar huidige maatstaven. Hierdoor diende de 'sleetsheid' zich overal min of meer gelijktijdig aan. Je zou kunnen zeggen dat stedelijke vernieuwing, net als haar tweelingzus de Vinex de laatste golf is van de gedachte die in de 20ste eeuw overheerste, namelijk dat steden 'gemaakt' moesten worden. Een gedachte die werd gedreven door een combinatie van economische en demografische groei, en gevoed door de wens het goede wonen voor iedereen bereikbaar te maken. Steden zijn hierdoor enorm gegroeid, aanvankelijk in aantallen inwoners, later vooral in oppervlakte.

Stedelijke vernieuwing is een vanzelfsprekende opvolger van eerdere vormen van vernieuwing als stadsvernieuwing, stadsreconstructie en stadssanering (zie schema). Ook nu zitten wij op een omslagpunt naar een ingrijpende verandering.

## Stedelijke vernieuwing sinds WO II

Vanaf 2008 hebben we het over crises: bankencrisis, financiële crisis, eurocrisis, en ga zo maar door. Alsof het gaat om een korte en heftige oprisping. De realiteit is, dat we met blijvende veranderingen te maken hebben. Veranderingen waar we geen antwoord op hebben in een dynamiek die we niet voorzien hebben. Hierdoor is het programma stedelijke vernieuwing zelf haar dynamiek kwijtgeraakt. Verschillen tussen gebieden nemen toe, met krimp- naast groeiregio's en sterke wijken naast aandachtswijken. Sociale diversiteit tussen groepen mensen in de samenleving neemt toe, de term hyperdiversiteit valt steeds vaker. Vergrijzing stelt eisen aan de toegankelijkheid van woningen. Migranten komen en gaan, naar landen binnen en buiten Europa. Klimaatveranderingen en schaarste van hulpbronnen vergen een omslag in het verbruik en maken aanpassingen aan woningen en infrastructuur noodzakelijk. Rollen en mogelijkheden van partijen veranderen. En de economie hadden we al genoemd. Allemaal uitdagingen, waar oplossingen niet meer zo voor de hand liggend zijn als we decennialang gewend waren; en dat terwijl er ook nog eens minder middelen beschikbaar zijn. Niet alleen omdat het ISV na 2014 ophoudt te bestaan, maar ook omdat er over de gehele breedte wordt bezuinigd bij Rijk, provincies, gemeenten, marktpartijen en woningcorporaties.

Kernproblemen	Tijd	Beleid	Sturing
Oorlogsschade, woningnood	'45 – '70	Wederopbouw, sanering, reconstructie	Rijk
Woningkwaliteit, 19 <sup>e</sup> -eeuwse wijken	begin '70 – eind '90	Stadsvernieuwing	Rijk > gemeente
Leefbaarheid, naoorlogse wijken, attractieve steden	eind '90 – half '10	GSB, ISV, wijkenaanpak	Gemeente, corporaties
Krimp, crisis, energie, zorg, financiering	nu	Vernieuwing op uitnodiging	Markt, burgers, gemeente

### Stedelijke vernieuwing sinds WO II

## Voortdurende noodzaak tot vernieuwing

Daardoor is de noodzaak voor vernieuwing niet afgenomen. De vraagstukken die aanleiding waren voor de stedelijke vernieuwing en daarvoor de stadsvernieuwing zijn niet opgelost. Ze zijn vooral anders van karakter geworden. Centrale vragen gaan over betaalbaarheid, beschikbaarheid en bereikbaarheid. Hoe gaan we om met blijvende drukte in groeigebieden en overschotten elders? Hoe blijft het wonen betaalbaar voor mensen met lagere inkomens? Hoe komen de middeninkomens uit de knel op de woningmarkt? Is het wonen voor iedereen nog bereikbaar? Wat doen we met stijgende energielasten? Kunnen de voorzieningen

wel op peil blijven? Het verschil tussen de *haves* en de *have nots* groeit, niet alleen op het gebied van inkomen, maar ook op dat van kennis: hoe blijft het leren bereikbaar? En dan het werk: blijft dat voldoende beschikbaar? Wat gebeurt er met de nieuwe immigranten en werknemers, tegenwoordig MOE-landers, straks misschien de Grieken en Portugezen?

Bovendien zien we de opgave breder worden. De problematiek beperkt zich niet tot de steden, ook kleine kernen in het hele land hebben ermee te maken. Zelfs de wijken die nog jong zijn, zoals Leidsche Rijn, Ypenburg en IJburg hebben soms al te maken met verschijnselen die we kennen van de aandachtswijken. Hetzelfde kunnen we waarnemen in dorpen en kleine kernen. En de betrokkenheid van bewoners bij hun eigen woonomgeving verandert. Vernieuwen blijft nodig, daar zijn we van overtuigd. Maar hoe we dat doen is nu de belangrijke vraag. De tijd van *stad maken* is voorbij, de tijd van *stad zijn* is aangebroken<sup>1</sup>.

## Van stad maken naar stad zijn

Dit verhaal gaat over de toekomst, maar u leest tot nu toe woorden als ‘overheerste’, ‘moesten worden’ en ‘werd gedreven’. We gebruiken ze in de verleden tijd. We doen dit bewust. Groei is voorlopig geen vanzelfsprekendheid meer. Het tempo van zowel de demografie als de economie van Nederland is vertraagd en verandert in sommige regio’s zelfs in krimp. Tegelijkertijd is ook het denken in grote programma’s geen vanzelfsprekendheid meer. De bewoners en ondernemers van stad en regio verlangen meer betrokkenheid en zeggenschap in hun woon- en leefomgeving. De mate waarin het wonen en de leefomgeving is geprofessionaliseerd, begint tegen te staan.

Het *maken* van een stad voer wel bij de hoogontwikkelde plannings-traditie van Nederland. Het samenspel tussen de verschillende overheden, het maatschappelijk middenveld en de marktpartijen had, als je alles tot de kern terugbrengt, een sterk lineair, topdown karakter. Landelijk beleid vertaalde zich door middel van wet- en regelgeving en ondersteund met subsidies in lokale investeringen. Voor de stedelijke vernieuwing was er het Grotestedenbeleid en de verschillende ISV-rondes. Dat heeft veel opgeleverd: een hoge standaard en over het algemeen een grote tevredenheid. Maar: een dergelijke lineaire manier van aansturen past niet bij *stad zijn*. Dat neemt immers niet een programma voor de stad, maar de stad *zelf* als uitgangspunt, met alle zaken die er per stad spelen. Die complexiteit moeten we niet willen reduceren tot een landelijk programma. We zien in de huidige stagnatie in de bouw en de vernieuwing van de steden en dorpen dat onze traditie geen antwoord heeft op de nieuwe omstandigheden. Dat betekent dat we

de inrichting van onze planning moeten aanpassen zonder overigens de planning zelf los te laten. De opgave is lokaal, gebaseerd op de lokale vraag en op dat wat er werkelijk per buurt, wijk of stad (dorp) aan de hand is. De vertaling van die opgave in ambities zal eerder in lokaal te bereiken kwaliteiten dan in centraal vastgestelde aantallen zijn.

In de stedelijke vernieuwing is deze beweging al voorzichtig ingezet. De nadruk op beheren groeit, evenals het besef dat onderhoud en beheer een meer centrale plek dienen te hebben; “beter voorkomen dan herstructureren” zien we als adagium opkomen in de zogenaamde ‘bloemkoolwijken’. Zo is ook de projectencarrousel als tijdelijke aanpakmachine van zijn voetstuk gevallen. We zien dat steden en woningcorporaties zoeken naar een organisatie die bouw, beheer, onderhoud en ontwikkeling niet als aparte bezigheden, maar continu in samenhang ziet.

Vitaliteit van de steden en de betekenis ervan voor de wijken en buurten was het uitgangspunt van de stedelijke vernieuwing en dat zal het blijven. Het bereiken en vasthouden van de vitaliteit zal langs andere wegen moeten gebeuren. Het denken in beleidskolommen als fysiek en sociaal werkt in deze context niet meer: andere partijen, met andere werkwijzen en doelstellingen, moeten hun bijdrage kunnen leveren. Stedelijke vernieuwing kan niet anders dan veranderen van nationaal *beleidsdoel* in lokaal *middel* om een stad (of dorp) te zijn. Dat betekent twee dingen. We moeten veel scherper kiezen wat de basis is die we als maatschappij willen garanderen en veel meer oog hebben voor de potentie van gebieden. Dus moeten we veel selectiever zijn in het benoemen van gebieden die bijzondere aandacht nodig hebben; zonder in lijsten te denken en zonder de verdelende rechtvaardigheid toe te laten. En we moeten ruimte maken voor een stedelijke vernieuwing op uitnodiging. Daarover gaat dit verhaal.

## Naar een stedelijke vernieuwing op uitnodiging

### Vitale verschillen

Het begrip ‘vitaal’ wordt al lang gebruikt in de stedelijke vernieuwing. Aanvankelijk vooral in combinatie met steden, later ook met wijken en tegenwoordig met de leefomgeving. Het is een aantrekkelijk begrip, omdat het verwijst naar levenskracht en het vermogen om klappen of tegenslagen te boven te komen. Het is ook aantrekkelijk om de dynamiek die het verwoordt. Vitaal zijn is continu kunnen reageren op een omgeving die verandert. Als we streven naar vitale leefomgevingen,



dan zoeken we naar de ‘levenskracht’ en naar de dynamiek: in hoe mensen leven, hoe ze werken en zich vermaken. Dat betekent per definitie dat we zoeken naar het onderscheid. Naar dat wat eigen is aan het gebied. Dat eigene zit in de mensen die er wonen en werken, in de bedrijven die er gevestigd zijn, in de geschiedenis, de cultuur, de ruimtelijke inrichting en in de plek die het gebied inneemt in wijk, stad en regio. En dat eigene verandert voortdurend, soms sneller, soms trager, omdat de mensen en de omstandigheden veranderen. Vanuit die redenering is het opmerkelijk dat veel beleid in de stedelijke vernieuwing al dan niet expliciet erop is gericht om het onderscheid te neutraliseren. Doelstellingen en volgsystemen hebben het gemiddelde (stedelijk, regionaal, landelijk) als ijkpunt. Succes wordt daardoor niet afgemeten aan een oplopend, maar juist een afnemend verschil. Hetzelfde beeld roepen analyses voor wijken op. Die leveren regelmatig voor verschillende gebieden inwisselbare conclusies op. En daarmee inwisselbare oplossingen, geheel in de maakbaarheidsgedachte. Sturen op vitaliteit begint bij de erkenning dat gebieden verschillen en dat de potentie van de gebieden verschilt.

Daarmee staan de gebieden, of het nu buurten, wijken, steden of regio’s zijn, nooit op zichzelf. Al eerder wees de VROM-raad op de ‘verwijking’ die het Nederlandse beleid in de laatste jaren is gaan kenmerken. Vrij vertaald betekent dit dat de focus op één gebied het gevaar van tunnelvisie heeft opgeleverd, door interventies vooral binnen de grenzen van dat gebied te plegen. Of het nu gaat om voorzieningen, sociale projecten of woningbouw. Deze focus biedt de schijn van maatwerk, maar gaat voorbij aan de potentie van het gebied voor nabijgelegen andere gebieden. Zo zegt de samenstelling van de woningvoorraad veel over een gebied, maar de percentages worden pas waardevolle informatie wanneer ze in hun bredere context worden geplaatst. Soms doet een strategisch geplaatst bankje meer voor de samenhang dan een maatschappelijke voorziening. En soms levert de investering in een brug meer op voor de wijken eromheen dan investeringen in de woningen. Een wijk waarin de bewoners sneller dan gemiddeld verhuizen kan een zwakke wijk zijn, maar kan ook een sterke stijgingsfunctie voor stad of regio hebben.

We zullen steeds weer opnieuw twee vragen centraal moeten stellen: wat is de functie van het gebied voor het dorp, de wijk, de stad of de regio? En: welke kansen – of opgaven – komen hieruit? De kracht van plannen, structuurplannen bijvoorbeeld, zou vooral moeten liggen in het benoemen van de verschillen op buurt, wijk, stedelijk en regionaal niveau en in het herkennen van de strategische kansen die zij bieden.

De volgende vraag is dan uiteraard hoe daaruit waarde ontwikkeld kan worden. Dat vereist het loslaten van de tunnelvisie, hoe prettig eenduidig die vaak ook is. Niet alleen in de kennis over het gebied en het benoemen van de opgave, ook in de aanpak. Hoe vaak worden niet kunstenaars ingezet om een begin te maken met gewenste *gentrificatie*? Zo worden interessante ideeën en aanpakken klakkeloos gekopieerd, zonder te kijken of ze passen bij het gebied, of bij wie er woont en werkt en wat er nodig is.

De kunst is om vanuit de functie die een gebied heeft, of de potentiële functie, de mogelijkheden voor ontwikkeling van waarde te halen. Hierbij zal het van belang zijn om de verschillende vormen van kapitaal mee te wegen in de waardeontwikkeling, variërend van sociaal kapitaal tot vastgoed. Een interessant voorbeeld is de wijk Diezerpoort in Zwolle, een zwak gebied nabij de binnenstad, met een verouderde woningvoorraad en een hoge mutatiesnelheid in de huur. Het zijn juist deze kenmerken waaruit de kracht van het gebied te halen is, ontdekten de twee woningcorporaties en de gemeente. Gedrieën hebben zij een voorstel of propositie voor dit gebied ontwikkeld, dat sterk op deze waarden voorsorteert, en hun gezamenlijke strategisch voorraadbeleid erop afgestemd. Het is een propositie die uitgaat van het inrichten van het gebied op een specifieke groep bewoners (de *opwaarts mobiele*n die voor een stedelijke levensstijl kiezen). Dit doen zij niet alleen voor de woningen, maar ook voor de voorzieningen. Deze propositie is vooral interessant omdat wat Diezerpoort onderscheidt van de rest van de stad niet als zwakte wordt benoemd, maar als kans. De toekomst van de stedelijke vernieuwing zal afhangen van de vaardigheid om die kansen te herkennen en daar, zoals in Zwolle, de proposities op te maken.

Daarmee komen we op een opmerkelijk punt. Was de invalshoek van de vernieuwing aanvankelijk sterk fysiek, met later een groeiende nadruk op een sociale invulling die uitmondde in de wijkaanpak, de economie was altijd het stiefkind van de vernieuwing. Wijkeconomie heeft weliswaar periodiek aandacht gekregen, maar dan vooral op het niveau van de uitvoering, de projecten, zoals winkelstrips. Nu zien we dat zowel fysieke als sociale resultaten bereikt moeten worden door economisch te denken. De visitatiecommissie wijkenaanpak schrijft hierover: "Een economische benadering van de wijk levert waarde-modellen op, die nu niet of nog onvoldoende in beeld zijn. Maatregelen op het sociale terrein, zoals het terugdringen van werkloosheid, het tegengaan van criminaliteit en investeringen in winkelcentra zijn van invloed op de waardeontwikkeling van het vastgoed in de wijk zelf en lokken op hun beurt investeringen van private partijen."<sup>2</sup>

# Proposities

Wat verstaan we onder proposities voor een gebied? In essentie zijn het zakelijke voorstellen of uitnodigingen, gedaan door een of meer belanghebbenden met als doel gezamenlijk waarde te ontwikkelen. Die belanghebbenden kunnen partijen zijn die al in het gebied aanwezig zijn (zoals bewoners, ondernemers, corporaties en gemeenten) of partijen die er een rol denken te kunnen vervullen (zoals banken, verzekeraars, et cetera). De waarde die ontwikkeld wordt, is waarde voor het gebied; net zo goed als waarde voor zichzelf. Het kan gaan om waarde die financieel is uit te drukken (vastgoedwaarde bijvoorbeeld) en om waarde die in maatschappelijke waarden te benoemen valt (beleving, cultuur). Waar het om gaat, is dat de betrokken partijen in staat zijn hun eigen voordeel of 'business case' uit de propositie te halen. Winst mag. Het zal nodig zijn om gebiedsproposities te maken die niet alleen passen bij wat het gebied zelf aan potentieel kapitaal heeft, maar ook bij de functie die het gebied inneemt (of kan gaan innemen) binnen de bredere context van bijvoorbeeld stad en regio. Diezerpoort is een interessant voorbeeld op het niveau van een wijk. Dorpen in Friesland, Groningen en Overijssel die met krimp te maken hebben, laten zien dat bewoners in staat zijn om een lokale supermarkt in bedrijf te houden door aan de financiering bij te dragen.

Proposities komen niet vanzelf. De recente geschiedenis heeft laten zien dat er weliswaar mooie voorbeelden zijn, maar het blijven voorbeelden. Ze krijgen maar al te vaak de status van de *best practice*, die keer op keer weer de revue passeert. Waarvan bovendien de *best persons* die erbij betrokken zijn meer tijd lijken te moeten besteden aan het vertellen van hun verhaal dan aan het werken aan de propositie zelf. En dat zit hem maar ten dele in de voorbeelden zelf. Het ondernemerschap is er wel. Dat hebben de verschillende onderzoeken naar interessante voorbeelden wel duidelijk gemaakt. De publicatie *Het rendement van zalmgedrag* geeft wat dat aangaat een bemoedigend beeld, zoals eerdere publicaties over sociale stijging. Toch winnen we daar de oorlog niet mee, wanneer deze voorbeelden vooral interessant gevonden worden omdat ze tegen de stroom in zwemmen. We moeten op zoek naar de *gamechanger*, naar datgene waardoor *best practices* *common practices* worden, om het maar weer eens in goed Nederlands op te schrijven. De *gamechanger* zit niet in de ondernemer, die is er wel, maar in het ondernemersklimaat: het moet vanzelfsprekend zijn dat proposities gedaan kunnen worden.

Het klimaat voor stedelijke vernieuwing zal meer uitnodigend moeten worden en ruimte moeten bieden om op de uitnodiging in te gaan. In de huidige werkwijze is weinig aan het toeval overgelaten. Doel-

3 Matthijs Bouw van One Architecture in 'Reflectie op de Rivierenwijk' (2011)

4 Raden voor de Leef-omgeving in advies 'Omgevingswet: kans voor kwaliteit' (2011)

stellingen zijn verbonden aan samenwerkingsovereenkomsten en vaak ingenieuze afspraken over financiering en risico's met partijen. Wanneer de omstandigheden zich anders dan verwacht ontwikkelen, bevolking en de economie bijvoorbeeld, is verandering nauwelijks meer mogelijk. Snel kunnen reageren is uit het systeem geschreven, zoals we in de afgelopen jaren hebben kunnen merken. Samenwerkingsovereenkomsten die in beton zijn gegoten, hebben al meer dan eens een vernieuwingsproces op slot gezet. We zien het gebeuren dat vastgehouden wordt aan sloop en nieuwbouw in een buurt, alleen omdat het besluit nu eenmaal genomen is. Terwijl alle betrokkenen eigenlijk weten dat een andere aanpak nu beter is. Een duidelijk voorbeeld is te vinden in de Rivierenwijk in Deventer, waar de wijze van planvorming, in een plan waarin alles met alles verknoopt was, geleid heeft "tot steeds groteskere maatregelen om een relatief eenvoudige, en door alle partijen gedeelde, opgave tot een oplossing te brengen. De te grote ambities waren niet het resultaat van de ambities in de opgave, maar van de ambities van de planvorming"<sup>3</sup>. Hier zien we het gedachtegoed van *stad maken* in optima forma en de belemmeringen die deze werkwijze oplevert voor het *stad zijn*. De vitaliteit van dorpen en steden kan in de huidige omstandigheden niet worden bereikt zonder een stedelijke vernieuwing op uitnodiging.

## De dubbele uitnodiging

Het begrip stedelijke vernieuwing op uitnodiging is een vrije vertaling van de term *uitnodigingsplanologie* die in de afgelopen jaren als concept is opgekomen. In de woorden van de Raden voor de Leefomgeving: "Steeds vaker zal de overheid volstaan met het scheppen van de randvoorwaarden, waarna anderen worden uitgenodigd daar invulling aan te geven."<sup>4</sup> Wij gaan verder: het zal een dubbele uitnodiging moeten worden. De eerste uitnodiging gaat over de randvoorwaarden, welke geschikt moeten zijn en het goede klimaat garanderen. Deze komt, in ieder geval in eerste instantie, van de overheden en is open, gericht aan welke partij dan ook die met een propositie komt. De tweede uitnodiging is minstens zo belangrijk. Die komt namelijk van de partij (of partijen) die het initiatief neemt. Deze uitnodiging zal vooral gericht zijn op partners die kansen zien in het voorstel en met wie de waarde het beste bereikt kan worden.

Essentieel in de stedelijke vernieuwing op uitnodiging is dat initiatieven tot ontwikkeling kunnen komen in een gelijk speelveld. Wat hebben we daarvoor nodig? Wij komen uit op een eerste aanzet met de volgende punten:

a Herkennen van kansen. Dat vereist een vorm van ondernemerschap,

waarmee eigenschappen, waarden, verschillen en functies herkend en benut kunnen worden; ook als die niet voor de hand liggen.

- b Ruimte voor een aanbod. Partijen die aanwezig zijn in het gebied staan uitnodigend tegenover kansrijke voorstellen.
- c Openheid voor partijen. Het initiatief kan van iedere persoon of partij komen, zelfs als deze partij of persoon geen binding heeft met het gebied. Voorwaarde is dat het aanbod het gebied iets oplevert. Dat kunnen naast overheden ook (groepen) bewoners zijn, ondernemers, corporaties, energiebedrijven, banken, ontwikkelaars, de detailhandel of grote bedrijven.
- d Een business case. Dat wil zeggen dat de betrokken partijen er hun eigen vorm van rendement uit kunnen halen (financieel, materieel of maatschappelijk) en daarmee het initiatief mogelijk maken. Het voorstel krijgt zo de ruimte om kansen te benutten.
- e De propositie hoeft niet te worden gedaan of gevoed vanuit bestaand overheidsbeleid, maar zal dat ook niet moeten belemmeren. Wel kan een overheid een rol spelen om de proposities van nut te laten zijn in het behalen van de eigen doelstellingen.<sup>5</sup>

**5** Dat gaat overigens niet met traditionele sturingsinstrumenten die mogelijk zijn bij subsidie of contractrelaties. Als het over de rol van de overheid gaat, wordt vaak gesproken over 'het publieke huis op orde'. Kennis speelt een grote rol: "Beleidsondersteuning van informele aanbidders is vooral een kwestie van informatiemanagement. Ambtenaren worden informant, bestuurders zorgen dat de informatie op de juiste plekken terecht komt," aldus Klaas Mulder in 'N18 Een zootje ongeregeld' (2010), pagina 14

## Nieuwe rollen

Dit betekent nogal wat voor de bestaande verhoudingen. In principe kan iedereen met kansrijke proposities komen. Zelfs het autosloopbedrijf midden in een stad, zoals in de wijk Transvaal in Den Haag, waar het familiebedrijf Wilkohaag zichzelf opnieuw heeft uitgevonden. De ondernemer heeft laten uitzoeken wat duurzamer is: de stad uitgaan of niet. Het blijkt dat hij veel efficiënter kan werken door de auto's in de stad te laten demonteren en de restmaterialen dan pas af te voeren. Dus heeft hij besloten om te investeren in een nieuwe bedrijfs-huisvesting op dezelfde locatie. Daarnaast heeft hij een leerwerkcentrum voor milieu, duurzaamheid en techniek opgericht om jongeren uit de buurt op te leiden, waarmee hij zich van vakmanschap verzekert.

Het automatisme dat de 'institutionele partijen' (overheid, corporaties, overig maatschappelijk middenveld) een voortrekkersrol nemen, valt weg. Natuurlijk betekent dit niet dat deze partijen geen rol meer hebben en dat we het wiel helemaal opnieuw moeten uitvinden. Vernieuwing op uitnodiging is geen excuus voor het uit handen laten vallen van gebieden en mensen in een gebied. Het betekent wel dat de grondhouding van deze partijen anders zal moeten zijn. Meer open ten aanzien van nieuwe spelers en scherper in de keuze waar ze wel en niet een rol pakken.

Met name de lokale overheid moet een belangrijke rol spelen in het borgen van zo'n uitnodigende grondhouding. Lokale politici kunnen



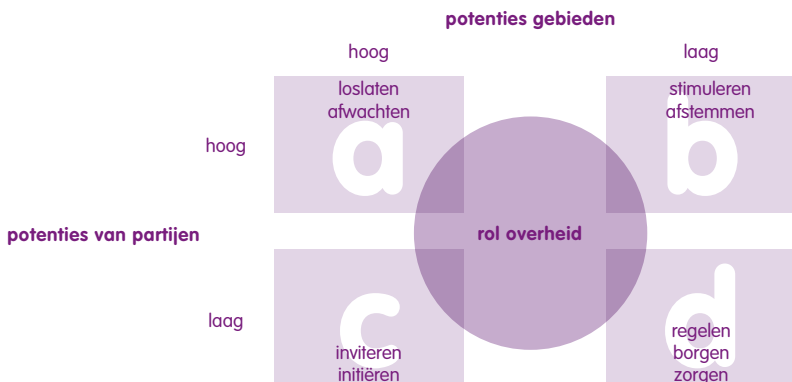
als volksvertegenwoordigers nieuwe stijl de rol van waterdrager pakken, door niet alleen als volksvertegenwoordigers, maar ook als vertegenwoordigers van mooie lokale initiatieven op te treden. De lokale overheid kan daarin ondersteund worden door het Rijk wanneer deze, in een vorm van *management by speech*, een krachtige uitnodiging aan alle partijen doet om voor ieder gebied een propositie te ontwikkelen; zonder daarbij voor te schrijven hoe deze gedaan moet worden.

### K A D E R Potenties van gebieden en partijen

De opgave verschilt per onderwerp, per partij en per gebied. Verschillen die bovendien zullen toenemen in de komende jaren. Dat betekent dat de verschillende overheden zich in toenemende mate verschillend moeten opstellen. In sommige wijken, dorpen of regio's zullen burgers, ondernemers of organisaties zelf met goede initiatieven komen en kunnen overheden meer loslaten en achterover leunen.

Dit verschil in potenties hebben we schematisch weergegeven. Verticaal staan actoren met uiteenlopende potenties: bewoners, gebruikers, ondernemers. Horizontaal staan sterke respectievelijk zwakke gebieden, met veel of weinig potenties. Dan gaat het om groei- en krimpregio's, gentrification- en aandachtswijken, aantrekkelijke en anonieme woningbouw, gunstige en ongunstige locaties, energielekkende en energiezuinige gebouwen en om tekorten en overschotten op de markt (voor kantoren, woningen, bedrijfsgebouwen, monumenten, scholen, etc.). Hier spelen plaats, prijs, kwaliteit en product een rol. De verschillende overheden, afhankelijk van het schaalniveau, staan in het midden. De rol van de overheid verschilt per gebied, naarmate de lokale omstandigheden. Waar voldoende potenties zijn (A), volstaat afwachten. Waar potenties van partijen en gebieden laag zijn (D), is juist een actieve rol nodig. Waar kansrijke initiatiefnemers bestaan in kansarme gebieden zijn stimulansen nodig, net als afstemming om initiatieven mogelijk te maken (zoals nieuwbouw in krimpgebieden). Waar in gebieden met potenties weinig initiatiefnemers opkomen, kan een overheid het initiatief nemen en hen inviteren.

**Figuur** Potenties van gebieden en partijen in de stedelijke vernieuwing



Het helpt wanneer we niet over kerntaken, maar over kernfuncties praten<sup>6</sup>. Anders dan kerntaken, die voorschrijven wat moet gebeuren, gaat het bij kernfuncties om de vraag waartoe de partij, zeg een corporatie, op aarde is. De huidige discussie over kerntaken is in essentie een discussie over bezuinigingen. Kerntaken lijken vooral een legitimatie om dingen *niet* te doen en zijn daardoor erg inflexibel. Spreken over kernfuncties geeft meer ruimte om mee te bewegen met veranderingen. Bij corporaties is de kernfunctie niet de sociale huur, maar mogelijk maken dat mensen kunnen wonen, ook wanneer ze dat niet op eigen kracht kunnen doen. Tijdens een rondetafeldiscussie van Platform Corpoenista in februari 2011 werd al gesteld dat “gewoon terugkeren naar je kerntaken” niet is waar het om draait, maar kijken hoe je deze zo kan doorontwikkelen dat je echt het verschil kunt maken voor kwetsbare mensen. Het denken vanuit kernfuncties biedt de mogelijkheid om heel precies op maat van het gebied een propositie te doen; het biedt een lenigheid die de kerntaken veel minder in zich hebben.

#### **K A D E R      Kernfuncties op maat**

Een voorbeeld van kernfuncties kunnen we vinden bij een probleem dat de afgelopen jaren is toegenomen, namelijk de gedwongen verkoop van het eigen huis. Dit is een proces dat zakelijk en emotioneel grote schade berokkent. Eigen woningbezit is niet het probleem van een corporatie, maar omdat die dikwijls een woning moet aanbieden aan het dakloos geworden gezin zal ook die een rol krijgen. In Hilversum hebben corporatie Dudok Wonen en de Kredietbank samen met de woningeigenaar en de hypotheekverstrekker een voorstel ontwikkeld waardoor gedwongen verkoop niet meer nodig is (met een variant op de koopgarant) en de eigenaar in zijn/haar woning kan blijven. Dudok Wonen zorgt voor een betaalbaar koopproduct, en de Kredietbank voor een nieuwe hypotheek. De gemeente ondersteunt indien nodig bij het krijgen van passend werk. En, als we bij de particuliere eigenaar blijven, ook banken kunnen een vergelijkbare stap zetten. Een voorbeeld is een initiatief van de ASN Bank, die met andere partijen (VvE's, de NHG, gemeenten) een manier zoekt om collectieve leningen te verstrekken voor renovaties, daar waar het voor individuele huiseigenaren, ook in VvE's, niet mogelijk is om financiering voor energetische renovatie rond te krijgen. De bank laat hiermee zien dat zij een van haar kernfuncties, het door middel van financiering mogelijk maken van ontwikkelingen, kan verbinden aan een maatschappelijke business case.

## Bewoners

Over het algemeen is het voor individuele bewoners ingewikkelder om kansrijke proposities te ontwikkelen. Dat heeft deels te maken met het geringe gewicht dat zij als kleine speler in de schaal kunnen leggen, en deels met een gebrek aan expertise: niet iedereen is ontwikkelaar, om

7 'Van weerkerende liefde' (2012), DSP-groep

8 'Een geslaagde Randstad, Sociale agenda randstad 2040, Laagland'advies (2007), Klaas Mulder, p11

9 De alledaagse en de geplande stad, over identiteit, plek en thuis (2010), Arnold Reijndorp, Leeke Reinders, ed.

10 'Tegenkracht organiseren' (2012), Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling

maar wat te noemen. Maar het heeft nog meer te maken met de plek die zij toebedeeld krijgen. In de praktijk van de stedelijke vernieuwing is de bewoner of burger nooit afwezig geweest, maar in plaats van partij is hij onderwerp. Daarbij worden steeds andere kwalificaties gebruikt: de burger vertoont claimgedrag, is calculerend *freerider*, is consumentist en laat zich bovendien pampieren. De rode draad in dit soort kwalificaties is dat de bewoner 'sociaal onderpresteert', dat hij bij de hand genomen moet worden. Ze passen bij de cultuur van *stad maken*. Maar: ouders lopen er niet bewust de kantjes van af en ouderen laten zich niet wassen zolang ze dat nog prima zelf kunnen. Het kopen of huren van een woning in een wijk is in zichzelf al een vorm van aandeelhouder- schap, van vertrouwen. Een onderzoek naar de Deventer wijkaanpak<sup>7</sup> rekent voor dat een investering van de gemeente op het terrein van leefbaarheid een veelvoud oplevert in de vorm van burgerinitiatieven, zelfwerkzaamheid en dus concrete tijdsinvesteringen van bewoners. Het gelijke speelveld gaat uit van een reëel vertrouwen in de belangrijkste spelers; dat zijn in ieder geval bewoners.

## Randvoorwaarden voor een gelijk speelveld

Hoe kunnen zinvolle initiatieven voldoende ruimte krijgen om tot ontwikkeling te komen? Het is lastig voor 'nieuwe' partijen om daadwerkelijk hun initiatieven te realiseren. Klaas Mulder schreef over de mogelijkheden van mensen om zichzelf of hun bedrijf te vestigen: "het rijksbeleid moet minder sturen op de eigen ambities van professionals en politiek (*wij willen*), en juist meer op het wegnemen van obstakels die geslaagde mensen ervaren wanneer ze een besluit over hun woonplaats of bedrijfsvestiging moeten nemen (*zij willen*)"<sup>8</sup>. Dit sluit aan bij de verzuchting van Arnold Reijndorp in *De alledaagse en de geplande stad*<sup>9</sup>, waar hij schrijft dat "de wijk het resultaat is van een sociaal-ruimtelijke politiek", waarin bewoners en professionals "in een patstelling zijn gemanoeuvreed". En de RMO schrijft: "het is van groot belang dat bestuurders, professionals, politici en beleidsmakers, die zich bezighouden met de inrichting van maatschappelijke sectoren, gematigd en terughoudend zijn in hun sturingsambities en sturingspretenties. Sturing en toezicht kunnen niet goedmaken wat in het primaire proces verkeerd gaat"<sup>10</sup>. Om een klimaat mogelijk te maken waarin wat *zij willen* de norm wordt, zal de overheid het voortouw moeten nemen om de randvoorwaarden te borgen in een gelijk speelveld, met als het nodig is een scheidsrechter. Daarbij gaat het om vertrouwen, toegang tot informatie en het loskomen van ingesleten beelden en werkwijzen.

## Vertrouwen in de ondermaat

Dit is een periode waarin alle partijen in de stedelijke vernieuwing zich heroriënteren op hun taken. Gedwongen door een trage markt en snelle bezuinigingen zijn zij wel genoodzaakt dat te doen. Crisis en recessie worden zelfs regelmatig als een zegen benoemd (*never waste a good crisis*) om de drukte in de wijken te doen afnemen; kennelijk was er een behoefte aan een adempauze. De crisis is geen zegen – daarvoor ondervinden te veel mensen er de vervelende gevolgen van. Dat neemt niet weg dat het vertrouwen in het gelijke speelveld opnieuw moet worden gevonden.

In een gelijk speelveld zal in ieder geval de basis op orde moeten zijn en vertrouwen moeten bieden. Die basis is wat we als maatschappij minimaal willen garanderen, een garantie waar de overheid voor staat. Hoezeer we ook zouden willen dat dit een open deur is, moeten we concluderen dat duidelijkheid over de basis verwaterd is. Wat mogen we minimaal van de overheid verwachten? Wat zijn de basisdiensten en basiskwaliteiten die ze biedt? Als de discussie weer eens over pampieren gaat, bedoelen we immers dat de overheid niet zomaar een minimum-norm hanteert, maar eerder een overmaat. Het kan helpen om dit om te draaien. Laat de basis een ondermaat zijn, een vorm van schaarste in het maatschappelijk domein waarop voortgebouwd kan worden.

Maar: we moeten schaarste niet verwarren met schraaltes. Er zijn veel gebieden in Nederland – buurten, wijken en zelfs hele stadsdelen – waar veel inwoners niet de ruimte of de capaciteit hebben om überhaupt maar aan de ‘plus’ te denken. Juist omdat het beroep op basisdiensten en –kwaliteiten per gebied zal verschillen, is maatwerk noodzakelijk. We zullen opnieuw moeten kijken naar wat we landelijk regelen en wat per stad of zelfs per wijk. Sommige gebieden moeten veel extra aandacht blijven krijgen. Rotterdam Zuid heeft meer inspanningen en middelen nodig dan de Rotterdamse wijk Hillelegersberg. In het Gooi zal minder nodig zijn om de ‘ondermaat-plus’ te halen dan in Parkstad Limburg. De garantie voor een minimum aan basisdiensten en kwaliteiten zal er moeten zijn; hoe die ingevuld worden zal per gebied verschillen. Welke partijen ervoor aan de lat staan ook: overheden of misschien zelfs even geen overheid, coalities van bewoners en ondernemers, corporaties, zorg- en welzijn et cetera.

Dit betekent kiezen. Bij de ‘ondermaat-plus’ gaat het om fundamenteel politieke keuzen, om waar we als maatschappij voor staan. Niet alleen wat betreft het kwaliteitsniveau, ook welke gebieden het echt niet redden zonder extra inspanningen; of dit nu op het niveau van de stad

is (bijvoorbeeld Overstad in Alkmaar), de regio (Visie leegstand kantoren in bijvoorbeeld Twente) of landelijk (Rotterdam Zuid). De verdelende rechtvaardigheid van ‘overal een beetje’ past niet bij die keuzen. Maar laten we daarbij niet de vergissing maken dat het hier gaat om keuzen van ‘de politiek’. Die zal vooral het debat mogelijk moeten maken tussen burgers onderling en burgers en overheden. Dit debat is een samenspel tussen de overheden en de burgers om het sociale contract te herijken en opnieuw te bevestigen. Het gebeurt al. Een mooi voorbeeld voor het bereiken van gezamenlijke afspraken is de Wijkimpuls in Tilburg, waar in dromen- en zorgsessies met wijkbewoners drie ambities zijn benoemd, die alle betrokken partijen nu als uitgangspunt nemen.

## Kennis

We weten inmiddels zeer veel over steden, wijken en dorpen, over bedrijvigheid, over wonen, over groei en krimp en ga zo maar door. Die informatie vertelt veel over wat aan de hand is en is bijzonder nuttig bij het maken en bijsturen van beleid. Maar we doen er te weinig mee. Voor een klimaat van vernieuwing op uitnodiging schiet de kennis tekort, zowel hoe zij wordt aangeboden als hoe zij wordt samengesteld en wordt beoordeeld.

## Beschikbare kennis

De creativiteit waarmee kansrijke proposities gemaakt worden, kan pas echt benut worden als kennis voldoende toegankelijk is. De kennis zelf is er veelal wel – er zijn weinig landen waar zoveel informatie wordt verzameld als in Nederland – maar de beschikbaarheid kan beter. De kennis is niet bekend of niet te vinden, is gefragmenteerd, ingewikkeld, of wordt afgeschermd door ‘eigenaars’ van de kennis. Vaak wordt er veel energie (en geld en tijd) gestopt in het zo goed mogelijk vergaren van de kennis, maar blijft het feitelijke gebruik uitermate bescheiden. Dat geldt overigens ook voor onderzoekers: te vaak wordt er weer een nieuw onderzoekje opgezet, in plaats van met reeds verzameld en uitgebreid getoetst datamateriaal aan de slag te gaan.

Het zal nodig zijn een nieuwe werkwijze te ontwikkelen. Kennis die nodig is om een bijdrage te leveren aan de vernieuwing van de woon- en leefomgeving zal werkelijk *open source* moeten zijn: publiek beschikbaar en eenvoudig toepasbaar. Daarbij kan het waardevol zijn om de vaak sectoraal ontwikkelde kennis te verbinden met andere kennis- en informatiebronnen. Dat geldt voor bijvoorbeeld woon- en leefbaarheidsmonitors die door Rijk en gemeenten worden ontwikkeld en



onderhouden, voor sociale en veiligheidsmonitors en andere informatiebronnen van de overheden.

11 [www.funda.nl](http://www.funda.nl)

12 [www.wildplukwijzer.nl](http://www.wildplukwijzer.nl)

13 'Staat van de stad; RRAAM' (2011), pagina 7

Lang niet altijd wordt informatie als nuttig herkend. Een prachtig voorbeeld is te halen uit vergunningen; die markeren vooral het eindpunt van een administratief proces, terwijl ze waardevolle informatie bevatten over wat mensen willen. In Antwerpen spreekt het hoofd van de dienst stadsontwikkeling regelmatig met de vergunningverleners, simpelweg om een beeld te krijgen van hoe de markt zich ontwikkelt. Interessant is ook het letterlijk in beeld brengen van alle geld- en investeringsstromen in een gebied, bijvoorbeeld vanuit de zorg, het onderwijs, buurtverenigingen, de voetbalclub of de buurtsuper. Dat betekent zowel inventariseren op een laag schaalniveau van de buurt of de wijk, als op dat van de regio (schoolbestuur, zorginstelling), als het landelijke schaalniveau (supermarktketens).

Vergeet niet hoeveel relevante informatie inmiddels door de markt wordt ontwikkeld en aangeboden: *Funda*<sup>11</sup> geeft veel informatie over de directe omgeving van koopwoningen en bedrijfspanden, zowel in wijken als in landelijk gebied. Of door bewoners: *Verbeterdebuurt.nl* is een mooi voorbeeld van een instrument waardoor bewoners zelf informatie over de buurt kunnen leveren. Een voorbeeld dat minder op problemen is gericht, is de *wildplukwijzer*<sup>12</sup>, die aangeeft waar (openbaar) fruit in je buurt geoogst kan worden. We staan wat dat betreft nog aan het begin van belangrijke ontwikkelingen, waarbij digitale informatie nog tal van mogelijkheden biedt.

#### **K A D E R** Beschikbare informatie

Digitale mogelijkheden maken steeds meer informatie beschikbaar. Een goed voorbeeld is het *early warning system* in Almere. In zo'n monitoring voor vroegtijdige signalering worden (traditionele) indicatoren, zoals inkomen, opleiding en werkloosheid gekoppeld aan meetgegevens uit de 'haarvaten' van wijken, zoals bijvoorbeeld huurachterstanden, zorgconsumptie en schuldenposities. Met de laatstgenoemde indicatoren kan beter in beeld worden gebracht hoe het gaat met de mensen die er wonen.<sup>13</sup> De gemeente Amsterdam stelt informatie beschikbaar op [www.gisdro.nl](http://www.gisdro.nl), variërend van woningwaarden tot een overzicht van iepen die zij beheert. Deze data zijn beschikbaar voor onderzoekers en softwareontwikkelaars om er zelf kaarten mee te maken. Op nationale schaal is er de *Leefbaarometer* ([www.leefbaarometer.nl](http://www.leefbaarometer.nl)), ontwikkeld in opdracht van het Rijk, die niet alleen de actuele informatie over leefbaarheid in buurten en wijken toont, maar ook die uit het recente verleden. Het CBS heeft recent in zijn *Wijk- en buurtkaart* allerlei data op postcodeniveau ter beschikking gesteld

([www.cbsinuwbuurt.nl](http://www.cbsinuwbuurt.nl)). Digitale informatie over bestemmings- en andere plannen is voor iedereen te vinden op [www.ruimtelijkeplannen.nl](http://www.ruimtelijkeplannen.nl). Op de site in ontwikkeling [www.atlasleefomgeving.nl](http://www.atlasleefomgeving.nl) staat allerlei informatie over de kwaliteit van de fysieke leefomgeving, zoals bodem, lucht en veiligheid. Het CBS heeft met [www.cbsinuwbuurt.nl](http://www.cbsinuwbuurt.nl) al een prettig werkende website met veel basisgegevens die het sinds kort aan derden beschikbaar stelt.

## Kennis maken

Beschikbaarheid van kennis is van belang, maar ook hoe ze gemaakt wordt. Informatie wordt altijd met een doel voor ogen verzameld. Hetzelfde geldt voor het maken van analyses. Bijna vanzelfsprekend introduceert dit een tunnelvisie; ieder onderzoek heeft zijn eigen 'dode hoek'<sup>14</sup>. Neem het voorbeeld van de economie. Die wordt op het niveau van de stad onderzocht. De schaal van de buurt is voor gemeenten, corporaties en andere instellingen over het algemeen te klein. Daardoor weten we niet wat er echt omgaat in de wijk, wat het besteedbaar inkomen is. We hebben niet paraat hoeveel geld er werkelijk in en uit de wijk gaat, via scholen, welzijn, zorg et cetera. Laat staan dat we weten waar efficiëntie bereikt kan worden. We weten ongeveer wel in welke branche de mensen werken en wat ze verdienen, maar waar ze werken en wat ze kunnen is niet bekend. Dat is allemaal kennis die bijzonder nuttig kan zijn om de verdien capaciteit van mensen in een wijk te versterken, maar die verzamelen we niet.

Daarnaast zijn veel analyses niet beschrijvend, maar sorteren ze voor op een interventie. Uiteraard is het verstandig om voorafgaand aan ingrepen te weten hoe deze het beste kunnen worden ingezet, waarvooronderzoek nodig zal zijn. Maar dergelijk interventiegericht onderzoek heeft vaak het karakter van een *self fulfilling prophecy* (die overigens zeer goed werkt bij *stad maken*). Als bijvoorbeeld de ontwikkeling van buurten en wijken gerelateerd wordt aan het stedelijk of regionaal gemiddelde, dan nodigt iedere afwijking van de norm uit tot het aanpassen van beleid om bij te sturen naar dat gemiddelde. Het woningmarktonderzoek biedt een ander voorbeeld. Dat heeft weinig voorspellende waarde. Veel woningmarktonderzoek is woonwensenonderzoek, waarbij mensen wordt gevraagd waar ze denken later te willen wonen. Het leidt tot lucht in prognoses, bijvoorbeeld voor de behoefte aan aantallen nul-tredewoningen. Veel ouderen tonen belangstelling vanuit een zekerheidsperspectief ('voor het geval dat...'). Het gaat dan echter niet om een realistische woonwens. Hetzelfde geldt voor onderzoek naar woonbehoeftes van de creatieve middenklassers, vooral die met kinderen. Tal van gemeenten rekenen zich rijk en maken meer plannen dan de groep in omvang groot is. Wanneer wensen niet worden getoetst op

hardheid en getallen ongenueanceerd worden vertaald in een programmering, dan ontstaan verkeerde beelden van de opgave en bijbehorende financieringsbehoefte.

## Kennis gebruiken

Gelukkig komt publieke kennis die uitgaat van interventievrije, beschrijvende onderzoeken en analyses steeds meer beschikbaar. Dit gebeurt door instellingen als de planbureaus en het CBS. Maar soms is meer nodig. Het creatief verbinden en verbeelden van kennis en informatie kan weer veel inspiratie opleveren voor propositities. Ontwerp bureaus kunnen hier een sterke rol spelen. Een mooi voorbeeld is *De Atlas Westelijke Tuinsteden*<sup>15</sup>, waarin de schrijvers (een stedenbouwkundige, een sociaal geograaf en een stadssocioloog) het dagelijkse gebruik van de Westelijke Tuinsteden van Amsterdam hebben onderzocht. De vele kaarten laten goed zien hoe verschillende groepen ieder op een eigen manier gebruik maken van de wijk, en vooral, hoe anders dat is dan wat je zou verwachten op grond van de oude en de nieuwe plannen. Waar grote investeringen werden voorzien leken enkele bankjes meer effect te hebben. Hier ontmoeten de disciplines geografie, stedenbouw, antropologie en psychologie elkaar en kunnen relevante kennis opleveren.<sup>16</sup>

Kennis gaat ons uiteraard niet behoeden voor het maken van fouten. Het heeft ons er niet van weerhouden extra lucht in de ballon te pompen: de 'vastgoedbubble' was al langer zichtbaar. Als we mogen spreken over faalkosten in de stedelijke vernieuwing, dan liggen die voor een belangrijk deel in de dominante tunnelvisies. Alleen daarom loont het al om te investeren in onderzoek en analyses vanuit diverse perspectieven en disciplines, zoals de antropologie of de psychologie. Het gaat om hoe we de kennis gebruiken en hoe we die zo ordenen dat duidelijker wordt wie de gevolgen ervaart van keuzes.

### KADER

#### Waardekaart

Informatie over stad, dorp, buurt, wijk en regio kan uit verschillende bronnen en voor verschillende onderwerpen bij elkaar worden gebracht in een waardekaart. Dat kan letterlijk een kaart zijn waarop de randvoorwaarden van waardeontwikkeling staan: het huidige bestemmingsplan (of eventueel beheerverordening), informatie die bestendig is (woningbestand, stratenpatroon) en die relatief snel verandert (verhuisbewegingen). Zo'n waardekaart biedt een mix aan publiek en privaat ontwikkelde kennis over gebieden.

Het genereren van data is langs verschillende wegen mogelijk. Via *open source*-kennis kan iedere betrokkene met een *smartphone* informatie toevoegen (bijv. [www.verbeterdebuurt.nl](http://www.verbeterdebuurt.nl)). Bovendien kan de lokale overheid hierop zichtbaar maken waar voor haar de strategische prioriteiten liggen, waarmee zij aangeeft

<sup>15</sup> 'Atlas Westelijke Tuinsteden Amsterdam, de geplande en de geleefde stad' (2008), Ivan Nio, Arnold Reijndorp, Wouter Veldhuis

<sup>16</sup> Een heel ander onderzoek, maar even beeldend, is dat naar de woonbeleving in Groningen, van architecten en onderzoekers. Het levert interessante informatie op over de mate waarin woonbeleving aansluit op woonmilieus; informatie die kan worden ingezet voor de ruimtelijke ontwikkeling van wijken. 'Woonmilieus in stad; Match en mismatch op de Groninger woningmarkt' (2011), Smart Agent/KAW architecten en adviseurs

17 Laten we het advies tegen perverse effecten van regelgeving van de RMO ter harte nemen: Zorg ervoor dat nieuwe organisaties de ruimte hebben om tot een sector toe te treden. Dat levert variatie op, waardoor men van elkaar kan leren en het helpt methodische armoede te voorkomen. ‘Tegenkracht organiseren’ (2012), RMO

hoe en waar zij waarde voor het gebied denkt te realiseren. Deze kaart kan voor geïnteresseerden dienen als basis voor een rendabele propositie op een gebouw of gebied. Vanuit de kaart kunnen geïnteresseerden een opgave benoemen en in gesprek gaan over de mogelijkheden om tot haalbare proposities, investeringen en activiteiten te komen.

En ze kan bewoners en gebruikers bewust maken van kansen en geschiedenis, zodat ze zelf met het gebouw, de openbare ruimte of het gebied aan de slag gaan.

## Ontsnappen uit de groef

Wij realiseren ons dat een gelijk speelveld zoals hierboven beschreven nog niet betekent dat belemmeringen zijn weggenomen en kansrijke proposities als vanzelf zullen opbloeien. Het zijn ook ingesleten werkwijzen en protocollen die belemmerend werken, evenals regelgeving en de manier waarop die wordt ingevuld.

Initiatieven kunnen pas tot bloei komen als het speelveld en de spelregels ook ruimte bieden voor nieuwe initiatieven. Dat is nu nog niet het geval. De huidige praktijk en regelgeving zijn ingericht op grootschalige ontwikkelingen en bevoordelen daarmee de bestaande partijen en de grotere spelers. We zijn ingeregeld op het behalen van ‘schaalvoordelen’, meters maken, productieaantallen halen en succesformules herhalen, want dat is efficiënt en voorspelbaar. De voordelen van de kleine schaal (wendbaarheid, creativiteit, lage kosten, verbindende kracht) worden onvoldoende herkend. De snelst groeiende bedrijfstvorm in Nederland is de zelfstandige (of ZZP-er). Dat maakt Nederland een bijzonder ondernemend land, maar dat zien we nog onvoldoende terug in de stedelijke vernieuwing. Onder de huidige maatschappelijke omstandigheden doen we onszelf daarmee te kort omdat kansrijke proposities veronachtzaamd worden. Het voorbeeld van de woningeigenaar die zelf energie produceert is vaak genoemd: die krijgt een lagere vergoeding dan grote spelers, waar ‘feed-in systemen’ als in Duitsland al jaren ook de kleine producent rendement leveren.<sup>17</sup>

Geldstromen zijn vaak verkokerd en mogen alleen heel specifiek worden ingezet. Dit geldt voor overheden, maar ook voor bijvoorbeeld de corporatie- en zorgsector. Meer flexibiliteit hierin zal de slagkracht van hen aanmerkelijk vergroten. Te denken valt aan aanpassingen in de Comptabiliteitswet of de manier waarop gemeenten en corporaties begrotingstechnisch werken. Niet alleen binnen de eigen organisatie zou een flexibeler omgang met budgetten en middelen goed kunnen

werken, ook erbuiten. Ervaringen uit de wijkenaanpak leren dat lokale bewoners, ondernemers en andere gebruikers beschikbare middelen dikwijls veel zuiniger uitgeven dan instituties of professionals dat doen. Daarnaast blijken actieve bewoners vaak veel geld op te kunnen halen voor lokale initiatieven via bedrijfsponsorship en fondsen. Momenteel belonen we dat kostenbewustzijn met extra werk (een hoge verantwoordingsdruk en administratieve last) en een verbod op winst maken. Terwijl de kans op een (kleine) winst juist een groep ondernemende bewoners kan verleiden mee te doen met een coöperatie, een inkoopcombinatie of een onderneming die zich lokaal richt op het aanbod van een breed scala aan woondiensten. Hier valt nog veel laaghangend fruit te plukken.

Soms is het daadwerkelijk de regelgeving waarop initiatieven stuklopen. Het Bouwbesluit wordt vaak genoemd, zoals ook regelgeving rond milieu, bouwen en veiligheid en mobiliteit slecht op elkaar aansluiten. Ook zijn instrumenten en regelgeving nog onvoldoende ingericht om per regio maatwerk te kunnen geven. Denk hierbij aan het woningwaarderingssysteem (WWS), de huisvestingswet of het Besluit beheer sociale huursector (BBSH). Vaker is het niet de letter van de regel die in de weg staat, maar de inbedding ervan in afspraken en protocollen in de lokale praktijk. Deze werken sterk conserverend. Ze sorteren voor op bekende partijen met vertrouwde (en niet noodzakelijk de meest efficiënte of verstandige) werkwijzen. Aanbestedingen zijn hiervan een voorbeeld. Dat deze transparant dienen te zijn is niet meer dan vanzelfsprekend. Zoals ook verwacht mag worden dat de criteria<sup>18</sup> voor selectie objectief en bekend zijn. Maar de wijze waarop veelal vermeende zekerheden worden ingebouwd bij het opstellen van aanbestedingsprocedures maakt het niet alleen een ingewikkeld proces (waar velen voor terugschrikken) maar het werkt in de praktijk als een zeef die alleen grote partijen bevoordeelt.

Met bestemmingsplannen, een ander voorbeeld, is het nu al mogelijk om een klimaat te creëren waarin initiatieven gemakkelijk tot bloei kunnen komen. Het is de lokale invulling van die plannen waardoor flexibiliteit verdwijnt. En dat is opmerkelijk. Dat bepaalde bestemmingen uitgesloten worden omdat ze overlast veroorzaken is niet vreemd; een autogarage midden in een woonwijk zal veel mensen afschrikken. Maar dat typen ondernemingen en locaties op detailniveau worden vastgelegd, is inmiddels veel te star. Zou het niet mogelijk zijn om in deze wijken te experimenteren met bestemmingsplanvrije gebieden: elke functie is toegestaan, met enkele uitzonderingen (benzinepomp, bordeel, et cetera)?



Een BIZ-constructie blijkt een goed instrument te zijn om gezamenlijke investeringen vanuit maatschappelijke partners los te maken. BIZ staat voor Bedrijven Investeringszones en is als instrument verankerd in de Experimentenwet BI-zones die geldt tot 2015. Alle ondernemers in een gebied betalen verplicht mee en maken een plan om gezamenlijk te investeren in bijvoorbeeld de feestverlichting in een winkelgebied of de beveiliging van een bedrijventerrein. Draagvlak is belangrijk. Daarom moet een groot deel van de ondernemers instemmen, maar unanimiteit is niet nodig; de laatste twijfelaars (of weigeraars) moeten meebetalen. Dit voorkomt ook hinderlijk freerider-gedrag: wel profiteren, maar niet betalen. Het instrument BIZ is veelbelovend. In totaal zijn er landelijk 238 initiatieven ingediend, waarvan een deel al is uitgevoerd.

De BIZ is nu een experiment voor bedrijven. Iets dergelijks zou ook in woongebieden kunnen worden ingezet: een Woon Investeringszone. De voorwaarde van een groot draagvlak onder omwonenden blijft hetzelfde als bij een BIZ, maar een grote meerderheid is voldoende. Hoe vaak stranden initiatieven niet omdat er een of twee weigeraars zijn die alles blokkeren? Een WIZ geeft de mogelijkheid om op buurt- of straatniveau verbeteringen te bereiken, zoals het afsluiten van binnenvoerpaden, het verwijderen van graffiti of het samen inkopen van energie. Bij particuliere woningverbetering, waar gezamenlijke beslissingen nodig zijn (zoals funderingsherstel, of de invulling van het binnenterrein), kan een WIZ uitkomst bieden.

#### *Fiscale multipliers*

Beloningen zijn nog altijd een belangrijke motivatie om te handelen. De fiscus kan met dit in het achterhoofd het wel degelijk leuker maken. Een recent voorbeeld zijn de zuinige auto's. Het fiscale voordeel dat eigenaren van die auto's hebben, wordt zo aantrekkelijk gevonden dat het Nederlandse wagenpark in hoog tempo schoner wordt. Op die manier kunnen overheden een stevige impuls aan gewenste ontwikkelingen geven. Denk bijvoorbeeld aan stimuleringsregelingen als een lagere OZB voor eigenaren (particulieren of corporaties) die zelf hun woning energiezuinig of levensloopbestendig maken. Ook het lagere BTW-tarief voor onderhoud of energiebesparing behoort hiertoe.

Het omgekeerde gebeurt ook: te weinig vasthouden aan afspraken. Als spelregels niet hard zijn kan dat het vertrouwen behoorlijk in de weg zitten. Dat vraagt om handhaving. Neem het thema van de particuliere woningverbetering. Elke eigenaar behoort zijn huis voor waardebehoud goed te onderhouden, wat de meesten ook doen. Maar het gebeurt ook niet. En wanneer een eigenaar zijn woning verwaarloost, worden niet alleen zijn belangen, maar ook die van anderen geschaad. Het is dan aan hen om actie te ondernemen; de lokale overheid vanwege effecten op de directe omgeving en de banken vanwege effecten op de uitstaande hypotheek in de buurt. Nu wordt vooral te laat

gereageerd, bij aanschrijving (gemeente) of executieverkoop (bank). Een meer verfijnd handhavinginstrumentarium zou welkom zijn.

Alle partijen zullen uit de groef moeten ontsnappen. Met name overheden hebben hier een grote uitdaging. Het vraagt van het lokale bestuur behalve vertrouwen ook de bereidheid achter zijn ambtenaren-apparaat te staan. Er is meer nodig: regelingen zullen niet zozeer over het bieden en verwerven van rechten moeten gaan, maar op het stimuleren en belonen. Er zal een type ambtenaren en bestuurders moeten opstaan dat hiermee uit de voeten kan en in staat is om een aantrekkelijke uitnodiging te herkennen en te ondersteunen. En dat zowel op landelijk als op lokaal niveau.

#### **K A D E R      Revolverende fondsen als trigger money**

Het ISV heeft zeer goed gefunctioneerd als middel om partijen in een moeilijke markt (de aandachtswijk) over de streep te trekken. Als het als investering beschouwd zou worden, dan heeft het fenomenaal gewerkt. Met een gemiddelde *multiplier* van tien heeft iedere euro van het ISV tien euro van andere investeerders losgemaakt, vooral door het vertrouwen in de vernieuwingsoperatie die eruit sprak. Uiteraard kunnen we bij subsidies niet van investeringen spreken, maar het concept van *trigger money* moeten we nog steeds serieus nemen. We weten dat die niet als subsidie mogelijk is. Maar waarom niet als revolverend fonds? Een revolverend fonds is risicodragend kapitaal dat tegen gunstige voorwaarden wordt uitgezet en in principe na enkele jaren weer terugkomt en opnieuw kan worden ingezet. Uiteraard zullen uit financiering door dat fonds rendementen moeten ontstaan. Het fenomeen onrendabele top heeft zijn langste tijd gehad. Met een revolverend vernieuwingsfonds zou in ieder geval de *trigger money* weer terug zijn.

## **Nieuwe manieren van werken**

De stedelijke vernieuwing die niet meer het uitrollen van een programma (*stad maken*), maar het voortdurende doorontwikkelen van het gebied (*stad zijn*) als uitgangspunt heeft, met een permanente uitnodiging om initiatief te nemen, zal kansen bieden om nieuwe manieren van werken en andere financieringsmodellen mogelijk te maken. Dat klimaat is er niet van de ene op de andere dag. De proposities liggen nog niet voor het oprapen.

#### **K A D E R      Wooncomfort als propositie**

Woonlasten zullen met name voor mensen met lagere inkomens een steeds grotere druk opleveren. Daarbij maakt het weinig uit of ze de woning huren of gekocht hebben: de grootste fluctuaties zit in de energielasten. Het wonen wordt

bovendien steeds complexer: er gaan veel geldstromen om, variërend van huur en hypotheek tot verschillende belastingen en toeslagen en rekeningen van nuts-bedrijven. Iedereen heeft hiermee te maken, maar ze worden vooral een opgave voor de groeiende groep bewoners die alle tijd nodig heeft voor het zoeken naar een nieuwe baan of naar de weg in de wereld van uitkeringen en verminderde vergoedingen voor zorg, of het aaneenknoopen van de dagelijkse touwtjes. Het zou voor hen een stuk eenvoudiger worden als deze verplichtingen overzichtelijker werden. Niet door ze op te heffen, maar door in plaats van de woning het wooncomfort als product in de markt te zetten. Corporaties zouden dat product kunnen ontwikkelen, door bewoners, of ze nu huren of gekocht hebben, het wooncomfort te bieden dat bij hen past. Voor huurders blijven woonlasten stabiel. Voor eigenaar-bewoners zou dit betekenen dat bijvoorbeeld ook het onderhoud uitbesteed kan worden. Voor iedereen geldt dat administratieve rompslomp minder kan worden. De corporatie krijgt de ruimte om energiebesparing als investeringsruimte in te zetten voor bijvoorbeeld verduurzaming. Dit product zou zelfs zover kunnen gaan dat als de eigenaar-bewoner niet in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen, de corporatie gedeeltelijk of geheel het eigendom van de woning overneemt – er is inmiddels voldoende ervaring hiermee in de verschillende huur-koopconstructies als Koopgarant en Te Woon.

*Stad zijn* kan niet zonder een grotere rol van bewoners en ondernemers in hun woon-, werk- en leefomgeving. Nederland kampt met bezuinigingen en de institutionele partijen maken een pas op de plaats, maar dat betekent niet er geen geld meer is. Spaartegoeden zijn hoger dan ooit, grote uitgaven worden beperkt, Nederlanders geven gul (€ 4,7 miljard in 2009); er is voldoende kapitaal voor bewoners om hun eigen slagkracht in de woonomgeving te organiseren. Nieuwe financieringsinstrumenten als *crowdfunding* maken het mogelijk om ook zonder tussenkomst van banken en overheden vraag en aanbod bij elkaar te brengen.

## De wijk als onderneming

Een manier om in de juiste modus te komen is door het gebied te beschouwen als een bedrijf. Compleet met werknemers (de bewoners) en ondernemingsplan, met meenemen van alle geldstromen die de wijk in en uitgaan. En dan de vraag te stellen hoe van deze wijk de verdien-capaciteit vergroot kan worden, waar de winsten behaald kunnen worden en waar efficiënter gewerkt. Natuurlijk is niet iedereen ondernemer. Maar dat is te leren: coaches kunnen daar veel winst in behalen, door zwakke proposities te helpen verder ontwikkelen. Dergelijke coaches bestaan al, hoewel ze nog niet die naam hebben. Een mooi voorbeeld is de MOM-manager in Tilburg, die op een onnadrukkelijke manier veel mensen prikkelt tot prachtige voorstellen en *en passant* veel mensen aan het werk helpt.

Wij zien een groei van de informele organisaties. Via een coöperatie, buurt-VvE of *trust* kunnen bewoners zichzelf goed in positie brengen als bepalende speler. Als kennis onvoldoende aanwezig is kan die ingekocht worden, net zoals bij collectief particulier opdrachtgeverschap (CPO) gebeurt. Er zijn tal van begeleidingsbureaus met expertise zonder dat ze de deelnemers de keuzen uit handen nemen. Dit kan zeker ook op andere terreinen ontstaan. In het essay *Burgerkracht* bepleiten Jos van der Lans en Nico de Boer (RMO) voor de welzijnssector het ‘facilitair bedrijf voor burgerkracht’: welzijnsinstellingen evolueren van productiebedrijven in opdracht van de overheid tot facilitaire bedrijven in opdracht van (groepen) burgers. We zien hiermee de contouren ontstaan – misschien wel terugkeren – van een nieuw soort maatschappelijk middenveld. Een die op uitnodiging van bewoners en ondernemers werkt, niet in opdracht van overheden.<sup>19</sup>

**19** We zien hiermee ook een omslag in het denken over participatie ontstaan: van burgerparticipatie naar partnerparticipatie. Zie ‘De kracht van coalities’ (2011), van onder meer Polyground.

## Ontwikkelen en beheren

Ook een andere benadering van de ontwikkeling van een gebied kan een stevige bijdrage leveren aan *stad zijn*. De naoorlogse kijk op die ontwikkeling bestaat uit duidelijk onderscheiden fasen: ontwikkelen, bouwen en beheren. Drie zaken waar we elk afzonderlijk goed in zijn, maar die dikwijls los van elkaar staan. Er zijn andere mensen uit andere afdelingen of organisaties betrokken bij elke activiteit. Na de oplevering volgt, als het goed is, onderhoud en beheer, maar aanpassingen aan maatschappelijke ontwikkelingen ontbreken veelal. In sommige wijken resteert dan enkel stedelijke vernieuwing; we kennen allen wijken waar al snel grootschalig moest worden ingegrepen.

Dat kan anders, door meer te denken vanuit de levenscyclus van het gebied als een geheel. Met ontwikkelen en beheren (of beherend ontwikkelen) worden beide activiteiten tegelijk meegenomen. De wereld van het (her)ontwikkelen en de wereld van beheer moeten veel meer bij elkaar worden gebracht. Niet meer afwachten totdat het (administratief) tijd is voor een bepaalde ingreep, maar tijdig en voortdurend actief zijn om het gebied aan te passen aan wat de maatschappij vraagt. Dat betekent dat meerjarig beheer aan de voorkant van de cyclus wordt meegenomen in plaats van achteraan zoals nu vaak gebruikelijk is. Het betekent ook herontwikkeling als dat nodig is en niet afwachten, omdat een afschrijvingstermijn nog niet verlopen is.

Door ontwikkeling en beheer van gebieden in één gezamenlijk plan onder te brengen kan deze verkokering worden doorbroken. Zo’n koppeling van ontwikkeling aan meerjarig beheer kan worden geregeld binnen gebiedsproposities. Ontwikkelaars gaan op zoek naar een partner die meerjarig beheer garandeert, of pakken het beheer er zelf bij.

En beheerders zoeken ontwikkelpartners, willen ze nog als beheerder in een gebied aan de slag. Bij bedrijventerreinen is het al gebruikelijk dat eigenaren die een terrein ontwikkelen zelf ook zorg dragen voor meerjarig beheer. Belangrijk is dat dezelfde partijen (mensen) bezig zijn met handhaving, en met mogelijke aanpassingen. Op deze manier te werk gaan voorkomt dure curatieve ingrepen van grootschalige herstructurering.

De meerjarige betrokkenheid die ontwikkelend beheer afdwingt, vermindert ook de huiver voor verkoop van sociale huurwoningen aan beleggers ('ze pakken de hoofdprijs') en voor verkoop onder de marktprijs aan huurders ('cadeautjes weggeven'). Freerider-gedrag wordt hierdoor lastiger. Andere manieren om betrokkenheid op langere termijn te borgen zijn verkopen in de vorm van Te Woon-constructies of verkoop waarbij de koper wel deel blijft uitmaken van de VvE.

## Reëel waarden

Naast waardestijging is ook waardedaling een deel van onze nieuwe werkelijkheid geworden. We zien dat hier niet zozeer het welbegrepen belang, maar het onbegrepen eigenbelang het leidende principe lijkt te zijn: ieder is verantwoordelijk voor zijn eigen verlies. Hoe terecht dit ook moge zijn vanuit de winsten die in het recente verleden behaald zijn: het gebied zelf en de mensen die er wonen en werken schieten er weinig mee op. Niemand durft de eerste stap te zetten. Eigenaars van grote ontwikkelingen houden vast aan hoge boekwaarden, waar de marktwaarde al lang niet meer aan toe komt. Grondprijzen worden op het niveau van de hoogconjunctuur gehouden omdat ze nu eenmaal ingeboekt zijn. En bestemmingsplannen kunnen niet gewijzigd worden uit angst voor planschadeclaims. Het gevolg van dit schaakmat zijn stilgevallen ontwikkelingen en leegstaande gebouwen. En een buurt of wijk die in waarde en leefbaarheid achteruit holt.

Dit probleem in één keer oplossen lijkt niet mogelijk. Daarvoor is het te massief en zijn de belangen te groot. Maar de problematiek per gebied oppakken zou wel eens een stuk vruchtbaarder kunnen zijn. De gemeente zou hierin het voortouw moeten nemen, bijvoorbeeld door een proces van gecontroleerde afwaardering in te zetten. Sommige gemeenten werken nu al aan een afwaardering van te veel aangekochte grondposities. De eigen gemeentelijke afwaardering kan afhankelijk worden gemaakt van dezelfde stap van andere partijen in het betreffende gebied. Op een vergelijkbare manier kan ook de aanpassing van het bestemmingsplan als een propositie worden opgepakt, met als doel waardedaling te minimaliseren.



# Stad zijn

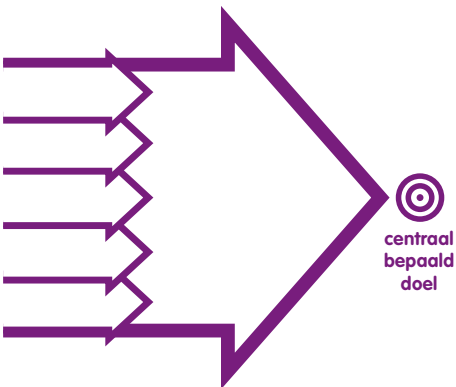
Stad zijn: het is geen gemakkelijke verandering. Voor geen van de partijen. Het zal ingewikkeld zijn en niet alleen omdat de gebaande paden verlaten worden. De opgaven zijn nog steeds groot. Het blijft noodzakelijk om in de vernieuwing van steden te blijven investeren, ook door overheden. Maar het zal in veel gebieden anders moeten, met andere partijen, minder middelen en scherpere keuzen. En vooral, met een open uitnodiging en veel ruimte voor de initiatiefnemer.

## stad maken

### 'Wat wij willen'

#### Stedelijke vernieuwing als programma

- Projectmatige ingreep
- Curatief
- Ontwikkelen
- Sturen op gemiddelde stijging
- Voordeel van de grote schaal
- Besloten en gesloten proces

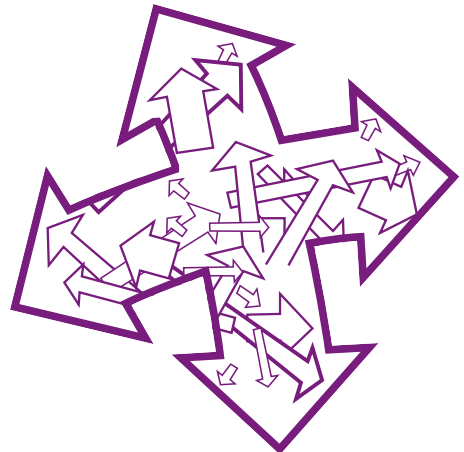


## stad zijn

### 'Wat zij willen'

#### Stedelijke vernieuwing als middel

- Continu proces
- Preventief
- Ontwikkelen en beheren
- Herkennen van kansen
- Som van de kleine schaal
- Open uitnodigend proces



# Samenstelling denktank

- Gertjan Arts** Gerrichhauzen en partners  
**Martijn van Baarsen** Vestia  
**Petra Bassie** VNG  
**Gozewijn Berghenegouwen** Gemeente Amsterdam  
**Jan Bloemheuvel** Gemeente Utrecht  
**Annemarie Bodaar** Gemeente Den Haag  
**Helma Born** Procap  
**Lucas Bourdreux** Ministerie van BZK  
**Matthijs Bouw** One architecture  
**Pieter Buisman** DHV  
**Antoon van Buren** Gemeente Doesburg  
**Ton Bussemakers** Gemeente Breda  
**André Buys** RIGO  
**Michel Chatelin** Eversheds Faasen/RvC Amelander  
Energie Coöperatie  
**Mariëtte Claringbould** TLU landschapsarchitecten  
**Job Dieleman** Ministerie van BZK  
**Jeroen Frissen** Ymere  
**Eugène van Gerwen** Polyground  
**Peter van Gessel** Gemeente Enschede  
**Victor Gijsbers** Provincie Zuid-Holland  
**Roel van Gorp** Casade  
**Harmen de Haas** Gemeente Leeuwarden  
**Walter Hamers** Talis  
**Ton Heeren** IPO  
**Hans van der Heijden** BIQ architecten  
**Jurgen van der Heijden** AT Osborne  
**Bram Heijkers** KEI  
**Carol Hol** Concire  
**Michiel van Hoof** AM Wonen  
**Francien de Hoop** Gemeente Den Haag  
**Annius Hoornstra** Gemeente Amsterdam  
**Scief Houben** Houben en partners  
**Jan Jans** Gemeente Arnhem  
**Bregit Jansen** Haag Wonen  
**Jan Kammeyer** Futura  
**Dille Kamps** Ministerie van BZK  
**Eibe Karssen** Provincie Overijssel  
**Rob Kievitsbosch** Aveleijn  
**Jan Cees Kok** Ministerie van BZK  
**Gerard Koster** VNG  
**Jelle Kroondijk** FMT  
**Maaïke van Langelaan** Gemeente Den Haag  
**Benny Scholte Lubberink** Gemeente Enschede  
**Bianca Lubbers** Ministerie van BZK  
**Ingrid de Moel** De Wijkplaats  
**Freya Mostert** VNG  
**Klaas Mulder** Laagland'advies  
**Rinus Neyndorff** Gemeente Rotterdam  
**Alwin Nieuwenstein** Portaal Arnhem  
**Bastian Nieuwerth** Iederl  
**Hans van Oerle** Gemeente Nijmegen  
**Joost van Oosterwijk** Gemeente Den Haag  
**Rob Out** Ecorys  
**Peter Pinkhaar** Welbions
- Dorine Putman** ASN Bank  
**Peter Rhebergen** Gemeente Zwolle  
**Wouter Rohde** Woonbron Rotterdam  
**Ad Roos** Dura Vermeer  
**René Scherpenisse** Tiwos  
**Ton van Schie** Gemeente Haarlem  
**Karin Schrederhof** Woonbron Delft  
**Bianca Seekles** ERA Contour  
**Meindert Smallenbroek** Ministerie van BZK  
**Bernard Smits** WBVG  
**Paul van Soomeren** DSP groep  
**Marcel Tankink** KAW architecten en adviseurs  
**Jeroen van der Velden** KEI  
**Chris Veldhuysen** Movisie  
**Ivo Vermaas** Portaal  
**Jan Visser** Gemeente Alkmaar  
**Peter de Visser** Gemeente Zoetermeer  
**Susanne Vleeshouwers** Senior beleidsmedewerker  
**Inge Vossenaar** Ministerie van BZK  
**Olof van de Wal** KEI  
**Frank Wassenberg** Nicis  
**Petra Wessels** Gemeente Arnhem  
**Wouter Wille** Gemeente Roosendaal  
**Tobias Woldendorp** DSP Groep BV  
**Rob van Zwet** Ministerie van BZK
- Penvoering**  
**Olof van de Wal** KEI  
**Frank Wassenberg** NICIS
- Tekstredactie**  
**Piet Korporaal** KEI  
**Jeroen van der Velden** KEI



# Bezoek de websites van kei en nicis

de website van kei  
› [www.kei-centrum.nl](http://www.kei-centrum.nl)



voor mobiel of tablet  
› tag de qr-code

de website van nicis  
› [www.nicis.nl](http://www.nicis.nl)



voor mobiel of tablet  
› tag de qr-code

# Creatief beheer

Creatief beheer is een Rotterdams Expert Bureau voor wijkontwikkeling en beheer van buitenruimte. Met hun partners ontwikkelen ze stadsnatuur, parken en tuinen voor en door bewoners. De planten die gekweekt worden in de kas bij de school De Regenboog krijgen een plek in de wijk Bloemhof.

