



# Vastgoedbeleid, van wijken weten!

*De ontwikkeling van gebiedsgericht sociaal  
vastgoedbeleid*

Afstudeerscriptie Master Planologie



**rijksuniversiteit  
groningen**

faculteit ruimtelijke  
wetenschappen

woonbedrijf

**ieder**<sup>1</sup>

Wessel Ruiterkamp  
22-9-2011



Titel:	Vastgoedbeleid; van wijken weten!
Ondertitel:	Ontwikkeling van Gebiedsgericht Sociaal Vastgoed Beleid
Auteur:	Wessel Herman Ruiterkamp (11-11-1985)
Contactgegevens:	Koedijk 2 7214 PK Epse Tel. 06-48362647 / 0575-494189
Studentnummer:	1948016
Opleiding:	Rijksuniversiteit Groningen Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen Master Planologie
Begeleider:	ir. G.H. Heins
Opdrachtgever:	Woonbedrijf ieder1 Overstichtlaan 2 te Deventer
Begeleider:	Christiaan Logtenberg (Ontwikkelingsmanager) Tel. 088-1110372
Publicatiedatum:	22 september 2011
Versie:	2.0

*© Wessel Ruiterkamp. 2011. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze publicatie mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming.*

## Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt de afstudeerscriptie met de titel Vastgoedbeleid, van wijken weten. Een rapport als uitwerking van een onderzoeksperiode waar vanuit de Planologische theorie van de Rijksuniversiteit Groningen is gekeken naar het proces in het werkveld van woningcorporaties.

Deze scriptie is opgesteld ter afsluiting van de Master Planologie, waarmee een lange, mooie en vruchtbare periode van studeren wordt afgerond. Het onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd in opdracht van Woonbedrijf ieder1 uit Deventer. Ik wil Woonbedrijf ieder1 dan ook hartelijk bedanken voor het bieden van een stageplek en de mogelijkheid om deze scriptie te schrijven. In het bijzonder wil ik daarvoor Christiaan Logtenberg bedanken als begeleider tijdens dit proces. Maar ook Marjolein Laninga mag niet onvermeld blijven, die ook voor de nodige begeleiding heeft gezorgd in de afstudeerperiode.

Vanuit de Rijksuniversiteit Groningen was de heer Gerard Heins mijn begeleider, ik wil hem bedanken voor zijn kritische en nuchtere reflectie op mijn werk.

Verder wil ik vanaf deze plek de verschillende mensen bedanken die hebben bijgedragen aan het tot stand komen van dit product en hebben meegewerkt gedurende het onderzoek.

Ik hoop dat met deze scriptie er een nieuwe verbinding tot stand komt voor de inzichten vanuit de planologie voor de praktijk van woningcorporaties. En dat het bijdraagt aan een praktische invulling voor het beleidsproces binnen Woonbedrijf ieder1.

Ik wens iedereen veel plezier en succes met het doornemen en gebruiken van dit rapport.

Wessel Ruiterkamp  
September 2011

## Samenvatting

Woningcorporaties zijn sinds begin jaren '90 zelfstandige organisaties. Als bijzondere vastgoedondernemingen hebben ze ook sociale doelen. Voor het beleidsproces is het vaak nog moeilijk om fysiek en sociaal op elkaar af te stemmen. Maar naast de inhoud gaat beleidsvorming ook over het proces, in hoeverre kan een organisatie sturen.

In dit onderzoek wordt op gebiedsgerichte wijze vastgoed en sociaal beleid verbonden. Er wordt ingezet op een integrale benadering vanuit de wijk. Vanuit de ontwikkeling in de Planologie wordt gekeken naar de inhoud en het proces.

Voor de inhoud worden fysiek en sociaal verbonden. Een meerwaarde wordt behaald vanuit het integraal benaderen. Vraagstukken worden situationeel behandeld. Vanuit de stedelijke vernieuwing is ook veel ervaring opgedaan in het verbinden van fysiek en sociaal, wat als voorbeeld kan dienen voor het ontwikkelen van nieuwe concepten.

Voor het proces wordt gekeken naar de verschuiving in de Planologie van technisch rationeel naar communicatief rationeel. Sociaal en fysiek vragen om een benadering waar communicatie een grote rol in spelen. Het is de uitdaging voor organisaties om hier op een flexibele manier mee om te gaan. Zeker wanneer het gaat om de gebiedsgerichte benadering.

Een voorbeeld waar op integrale gebiedsgerichte wijze wordt gewerkt is het wijkgericht werken. Hieruit is naar voren gekomen dat voor afstemming oren en ogen in de wijk gewenst zijn.

Woningcorporaties hebben verschillende taken vanuit de BBSH, het meest in het oogspringend zijn het passend huisvesten van de doelgroep en het bijdragen aan de leefbaarheid in de wijken. Maar nog steeds is er in corporatieland onduidelijkheid over de exacte rol en hoe die rol dan ingevuld moet worden. In de kern zijn corporaties vastgoedondernemingen. Vastgoed staat dan ook vrijwel altijd centraal bij het nemen van afwegingen. Maar het behalen van een maatschappelijke outcome vormt het richtpunt van het beleid.

Het beleidsproces voor corporaties gaat uit van de managementtriade, een opbouw tussen de strategische, tactische en operationele laag in een organisatie. Daarnaast ook van de beleidscyclus Plan-Do-Check-Act en van het verbinden van de genoemde lagen met een top-down en bottom-up pendel. Gezamenlijk resulteert dit in de beleidsachtbaan. De beleidsachtbaan is een weergave van onderdelen die met het vastgoedbeleid te maken hebben. Variërend van strategische organisatiedoelstellingen tot operationele uitvoeringsplannen voor de complexen. Strategieën vanuit een wijk vormen een externe input voor de achtbaan die meegenomen worden in de afwegingen. Dit gebeurt op het tactische niveau wat zorgt voor de verbinding. Het is dan ook de plek voor het verbinden van sociale en fysieke aspecten.

De kennis en de ontwikkeling vanuit de Planologie wordt geconfronteerd met het beleidsproces voor corporaties. Dit blijkt echter een verbinding te zijn. Het belangrijkste is de gebiedsgerichte benadering die naar voren is gekomen. Niet meer het ontwikkelen van generiek beleid, maar specifiek situationeel gaan kijken. Rekening houden met de lokale aspecten in een wijk. Daarmee komt er een verhouding tussen organisatiedoelen en wensen van bewoners.

Voor een praktische invulling wordt gekeken naar het ontwikkelen van een model voor gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid. Hiervoor is het belangrijkste dat het integraal wordt benaderd, zodat er gesproken kan worden van een WIJ(k)Visie. Als suggestie wordt het dashboard aangedragen. Waar de afweging over de mate van sturing kan worden gemaakt.

Het komen tot uiteindelijke visies kan door te gaan werken met gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid, het GSVB. Dan laten corporaties zien dat ze van wijken weten!



# Inhoudsopgave

Inleiding	pag. 7
Vraagstelling	pag. 7
Methodiek	pag. 8
Leeswijzer	pag. 9
Hoofdstuk 1. Sociaal en fysiek verbonden; een integrale benadering	pag. 10
De wetenschap van de planologie	pag. 10
De pijlers fysiek en sociaal	pag. 11
Populaire term	pag. 13
Methode integraal	pag. 14
Hoofdstuk 2. De verhouding tussen sturen en loslaten; een gevoelig proces	pag. 15
Ontwikkeling in de planologie	pag. 15
Participatie	pag. 16
Planninggericht handelen	pag. 18
Complexiteit	pag. 19
Intermezzo. Gebiedsgerichte benadering	pag. 21
Wijkgericht werken	pag. 21
Ontwikkelingen nieuw kabinet	pag. 22
Voorbeeld. De Deventer wijkaanpak	pag. 22
Hoofdstuk 3. Woningcorporaties	pag. 24
Ontwikkelingen door de jaren heen	pag. 24
Rol corporatie in de wijk	pag. 25
Invloed crisis	pag. 25
Hoofdstuk 4. Beleidsproces woningcorporaties; De mensen, de stenen en het geld	pag. 27
Vastgoed centraal	pag. 27
Maatschappelijk rendement	pag. 28
Vastgoed en het beleidsproces	pag. 29
Beleidsachtbaan	pag. 30
Het formuleren van de wijkstrategieën	pag. 32
Hoofdstuk 5. De confrontatie; een verbindend element	pag. 34
Woningcorporatie en de benadering vanuit de inhoud en het proces	pag. 34
Sturen en loslaten actueel	pag. 35
Implementatie in de organisatie	pag. 36
De vertaling naar beleidsvorming	pag. 36
Gebiedsgerichte benadering en de portefeuillebenadering	pag. 36
De ontwikkeling van GSVB	pag. 37
Conclusie	pag. 38
Vervolg	pag. 38
Hoofdstuk 6. Advies voor methode	pag. 39
Woonbedrijf ieder1	pag. 38
ISIP in relatie met de wijk	pag. 39
Gebiedsgerichte benadering andere partijen	pag. 40
Het GSVB, een nieuwe benadering voor ieder1	pag. 40
Integrale ervaring tijdens wijk sessies	pag. 41
Verdere uitwerking	pag. 42
Dashboard	pag. 42
Toelichting op onderdelen in het dashboard	pag. 44
Digitalisering	pag. 44
Met het GSVB ontstaat een krachtige wijkvisie	pag. 45
Bronnenlijst	pag. 46
Bijlage 1 Beschrijving Woonbedrijf ieder1 en bedrijfsplan 2011	
Bijlage 2 Uitwerking gehouden interviews	
Bijlage 3 Toelichting ervaring wijk sessies	

## Inleiding

Woningcorporaties zijn sinds de bruteringsoperatie begin jaren '90 volop in beweging en zoekende als organisatie naar de invulling van hun rol. Ze hebben een taakstelling vanuit de BBSH en hebben daarnaast nog de eigen organisatiedoelstellingen. In de kern resulteert dit voor corporaties in twee opdrachten: het bieden van voldoende en betaalbare woningen en het bijdragen aan een kwalitatief goede leefomgeving. Om hier op de juiste manier op in te spelen ontwikkelen corporaties vastgoed- en sociaal beleid. Bij vastgoed staat het behalen van de financiële rendementen centraal en bij sociaal gaat het om de wensen van de mensen in de wijk. Om als corporatie vanuit de kerntaak op de juiste manier in te spelen op de wijk waar het vastgoed zich bevindt, is het van belang dat dit op elkaar wordt afgestemd.

*In de fictieve wijk X staan veel eengezinswoningen. De mensen die hier in wonen, wonen er al vele jaren en het is daardoor een hechte buurt geworden, de kinderen zijn allemaal al lang het huis uit. De bewoners zijn gemiddeld tussen de 60 en 75 jaar. De bewoners willen allemaal graag in de eigen buurt blijven wonen, ook nu ze wat ouder worden. Woningcorporatie 'Huis en Haard', waar de woningen van zijn, heeft op basis van haar vastgoedstrategie geconstateerd dat er seniorenwoningen bij moeten komen en ziet hiervoor kansen in een andere wijk Z. In wijk X, waar weinig mutatie is willen ze juist starterswoningen toevoegen om het aanbod op peil te houden. Dit sluit niet aan bij de behoefte vanuit de bewoners in deze wijk.*

Bovenstaand voorbeeld geeft aan hoe het bij veel corporaties gaat. Het vastgoedbeleid wordt veelal complex gewijs (fysiek georiënteerd) benaderd, ten gunste van de rendementen. Ook wel een portefeuillegeoriënteerde benadering genoemd. Een afdeling woondiensten, gericht op de sociale kant weet juist wat er in een specifieke wijk speelt (behoefte van de bewoners). Echter worden deze twee niet met elkaar verbonden. De corporaties willen sturen op vastgoed, maar is goed luisteren in de wijk niet juist een vorm van loslaten? Dit biedt een uitdaging om in te spelen op de *inhoud* en het *proces* van beleidsvorming, wat leidt tot gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid (GSVB).

Dit onderzoek gaat daarom nader in op de achtergrond van woningcorporaties. De fysieke en sociale kant worden tegen het licht gehouden en integraal benaderd, er wordt gekeken hoe hier binnen de planologie tegen aan wordt gekeken en hoe het daar is ontwikkeld. Dit is de basis voor de inhoud van het GSVB. Voor het proces van het GSVB wordt gekeken naar sturen en loslaten binnen de planologie.

De inhoud en het proces vanuit de planologie worden vervolgens doorvertaald naar het beleidsproces van woningcorporaties. Uiteindelijk moet dit gaan leiden tot een advies voor een methode om gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid te vormen.

Woonbedrijf ieder1, actief in Deventer en Zutphen, is een corporatie die ook worstelt met het dilemma tussen fysiek en sociaal en het bijbehorende proces. In opdracht van Woonbedrijf ieder1 en in combinatie met een stage is dit onderzoek uitgevoerd. Getracht wordt dan ook om door middel van dit onderzoek een advies gericht op Woonbedrijf ieder1 op te stellen.

### Vraagstellingen

Het doel wat uiteindelijk bereikt moet worden met dit onderzoek is het op gebiedsgerichte wijze verbinden van vastgoed en sociaal beleid. Dit wordt verzorgd door middel van een advies aan Woonbedrijf ieder1 hoe zij een methode kunnen hanteren waarmee ze op een integrale gebiedsgerichte wijze het vastgoedbeleid kunnen vormgeven.

Om het doel te bereiken is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

*Op welke wijze draagt een benadering vanuit de wijk voor een woningcorporatie bij aan de integrale beleidsafwegingen, waarbij organisatiedoelstellingen worden behaald?*

Voor het onderzoek resulteert dit in twee sporen die belicht zullen worden. Ten eerste een onderzoek naar de *inhoud*, hierbij worden fysiek en sociaal tegen elkaar afgezet. En ten tweede een onderzoek naar het *proces*, waarbij sturen en loslaten tegen elkaar worden afgezet. Dit wordt vervolgens gekoppeld aan de situatie en ontwikkeling van woningcorporaties. Om dit te bereiken zijn de volgende deelvragen opgesteld:

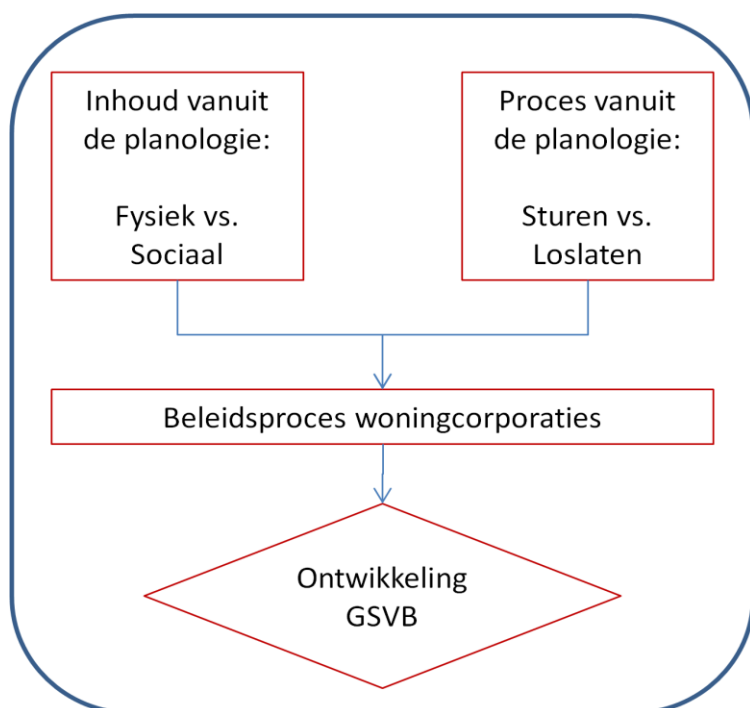
1. Hoe wordt er binnen de planologie aangekeken tegen de verhouding fysiek-sociaal?
2. Hoe wordt er binnen de planologie aangekeken tegen de verhouding sturen-loslaten?
3. Wat zijn de kenmerken van een woningcorporatie en hoe hebben zij zich ontwikkeld
4. Hoe ziet het beleidsproces van woningcorporaties er uit?
5. Op welke wijze kan de kennis vanuit de planologie worden toegepast in het beleidsproces binnen woningcorporaties?
6. Welk advies kan er aan Woonbedrijf ieder1 worden gegeven op basis van de huidige situatie hoe ze op een integrale gebiedsgerichte wijze afwegingen kunnen nemen voor het vastgoedbeleid?

### Methodiek

De deelvragen worden beantwoord in de verschillende hoofdstukken. Om te komen tot deze hoofdstukken zal er deskresearch en literatuuronderzoek worden gedaan (deelvraag 1, 2, 3 en 4). Er wordt gekeken hoe de te onderzoeken thema's, deelvraag 1 en 2, in de planologie worden benaderd. Voor het benaderen van het beleidsproces binnen woningcorporaties wordt voor dit onderzoek ingegaan op het Achtbaanmodel, dat is ontwikkeld door Rigo. Dit wordt in hoofdstuk 4 nader toegelicht.

Om de koppeling te leggen met de praktijk wordt dit onderzoek uitgevoerd in combinatie met een stage binnen Woonbedrijf ieder1. Voor het advies en de inpassing zijn gesprekken gevoerd met mensen in het werkveld zowel binnen Woonbedrijf ieder1 als ook daarbuiten met Wonen Breburg en de Gemeente Deventer. Dit is vooral ondersteunend voor deelvraag 4, 5 en 6. Daarnaast is er ervaring voor het verbinden van fysiek en sociaal op wijkniveau opgedaan tijdens Wijk sessies binnen Woonbedrijf ieder1. Deze ervaring is meegenomen in het advies, wat een beantwoording vormt op deelvraag 6.

Schematisch ziet de methodiek er als volgt uit:





## **Begrippen**

In dit onderzoek wordt gesproken over de ontwikkeling van een GSVB, Gebiedsgericht Sociaal Vastgoed Beleid. Dat is een nieuwe term die is ontwikkeld en in hoofdstuk5 uitgebreid aan de orde komt. Binnen de organisatie van Woonbedrijf ieder1 werd voor de ontwikkeling van vastgoedbeleid op wijkniveau gesproken over Wijkvisies en Wijkprogramma's. In de praktijk is gebleken dat deze termen voor veel onduidelijkheid zorgen. Vanuit de beleidspraktijk van gemeentelijke overheden en vanuit de stedelijke vernieuwing worden deze termen immers ook veelvuldig gebruikt. Om de verwarring te voorkomen is er bewust gekozen voor het ontwikkelen van een nieuwe term.

Zoals in deze inleiding al nadrukkelijk naar voren komt zijn de termen fysiek en sociaal bepalend in dit onderzoek. Het zijn brede termen die vanuit verschillende invalshoeken een andere betekenis mee krijgen. Dat zal in dit onderzoek ook enkele keren het geval zijn. Fysiek staat binnen een corporatie voor het vastgoed, de stenen. Sociaal staat voor het wonen, de mensen. In tabel 1.1 is het verschil tussen fysiek en sociaal overzichtelijk weergegeven. In hoofdstuk 1 komen de termen uitgebreid aan bod. Dit onderscheid is ook terug te zien binnen de organisatie van woningcorporaties, dit komt in de tweede helft van dit rapport aan bod.

## **Leeswijzer**

Na de inleiding, bestaat dit rapport uit een analyserend deel, een concluderend deel en een empirisch deel. Deze delen zijn verdeeld over meerdere hoofdstukken

In hoofdstuk 1 vindt de theoretische inslag plaats gericht op de inhoud. De onderdelen fysiek en sociaal komen naar voren als basis voor een integrale benadering. Een vervolgstap vanuit de Planologie volgt in hoofdstuk 2 waar wordt ingegaan op de theoretische inslag gericht op het proces. De elementen sturen en loslaten komen hier aan bod. Ter illustratie en inspiratie staat er na hoofdstuk 2 een intermezzo waarbij de gebiedsgerichte benadering aan de orde komt en hierbij wordt het voorbeeld van de Deventer Wijkaanpak toegelicht.

In hoofdstuk 3 en 4 wordt een nadere toelichting gegeven op woningcorporaties als type organisatie, de ontwikkelingen die ze hebben mee gemaakt en er wordt ingezoomd op het beleidsproces bij woningcorporaties. Dit draagt er aan bij om de context te begrijpen.

Hoofdstuk 5 vormt het verbindende hoofdstuk waarbij de benadering op inhoud en op proces vanuit de Planologie worden verbonden aan het beleidsproces voor woningcorporaties. In hoofdstuk 6 resulteert dit in een advies voor Woonbedrijf ieder1 en wordt er gekeken naar een praktische invulling voor het gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid.

In het kader van het opdrachtgeverschap en het geven van een advies voor Woonbedrijf ieder1 zal in de verschillende hoofdstukken ook de situatie binnen Woonbedrijf ieder1 worden bekeken, dit zorgt voor een balans tussen theorie en praktijk.

## **Hoofdstuk 1. Sociaal en Fysiek verbonden; een integrale benadering**

### **Inleiding**

In de inleiding van dit rapport is aangegeven dat het doel is om te werken aan een methode waarmee op een gebiedsgerichte en integrale wijze het vastgoedbeleid vorm gegeven kan worden. Om hier de juiste invulling aan te geven is het belangrijk om goed te kijken naar de basis. Wat wordt er verstaan onder integraal. Hiervoor wordt ingezet op inhoud, het verbinden van fysiek en sociaal. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar fysiek en sociaal, wat daar de achtergrond van is en hoe het is ontwikkeld tot integraal benaderen. Vanuit de achtergrond uit de planologie en de stedelijke vernieuwing wordt dit onderwerp benaderd.

### **De wetenschap van de planologie**

Beleidsvorming is een vorm van planning. Planning wordt gezien als de systematische voorbereiding van activiteiten. Planning staat binnen zijn context veelal ten dienste van besluitvorming en beleid. Wanneer het specifiek gaat over Ruimtelijke planning spreken De Voogd en de Roo over de systematische voorbereiding van beleidsvormende en uitvoerende handelingen, die gericht zijn op het bewust interveniëren in de ruimtelijke orde en op de organisaties van deze interventies, ten einde ruimtelijke kwaliteit te behouden en waar mogelijk te verbeteren (Voogd en de Roo, 2007).

De wetenschappelijke benadering van de fysieke leefomgeving wordt ook wel de planologie genoemd. De fysieke leefomgeving die door de planologie bestudeerd wordt heet ook wel het materieel object van planning, bestaande uit fysiek en sociaal. Planologie kent echter ook een bestuurlijk object van studie: planning, beleid en besluitvorming. De planologie richt zich dus op de keuzes ten aanzien van de fysieke leefomgeving. Kort gezegd wordt vanuit de planologie gekeken naar partijen in de planning- en beleidspraktijk, die op hun beurt naar de fysieke leefomgeving kijken en daarmee omgaan (Voogd en de Roo, 2007).

Hiermee staat de basis. Fysiek en Sociaal vormen samen het materieel object van studie. De planologie is ook een wetenschap die continu aan het veranderen is, maar ook aan verandering onderhevig is. De ontwikkeling van de planologie van technisch rationeel naar communicatief rationeel komt in hoofdstuk 2 uitgebreid aan de orde. Maar gelijk hieraan loopt de ontwikkeling van het sectorale denken naar een integrale planningwijze.

Het sectorale vindt haar basis in het materiële object van planning, de sociale en fysieke kant.

Het benoemen van de sectoren vindt haar oorsprong in de jaren '70, door de commissie Wolff die de vele terreinen waar de overheid actief in is wilde structureren. Volgens de commissie is sectorplanning de concrete programmering van een tak van overheidsactiviteit (samenvallend met dienst of afdeling), gericht op een soepel verloop van de activiteit. Kenmerkend hiervoor is het technische karakter.

Tegenover de sectorplanning staat de facetplanning, hierbij wordt vanuit één omvattend terrein gekeken (Hidding, 2006). Facetplanning integreert maatschappelijke activiteiten. Naast de ruimtelijke planning is ook sociaal-culturele planning een vorm van facetplanning. Één sector zoals de Volkshuisvesting, is dan ook opgenomen in meerdere facetten. In de sectorale planning is het vaak technisch uitvoeringsgerichte planning van de vakdepartementen zoals geld, regelingen en gebruik van toebedeelde ruimte.

Tegenover de indeling naar sector en facet, staat de integrale planning. Bij integrale planning wordt een algemeen beleidskader ontwikkeld waarbinnen de planning van facetten en sectoren worden geïntegreerd (Ekkers, 2010).

Dit sluit ook aan bij de visie vanuit de omgevingsplanning, zoals dat door De Roo wordt omschreven. Door de jaren heen zijn er vernieuwende inzichten in de planologie gekomen. Het is gebleken dat

alleen het volgen van de sectorale beleidslijnen, het werken in de toelatingsplanologie, niet de juiste methode is. Het vraagstuk moet voorop komen te staan zonder vooraf een afbakening van de sector. Hiermee ontstaat een dynamische vorm van planning.

Het vernieuwde denken is ontstaan vanuit twee belangrijke veranderingen: 1. een verschuiving van objectgeoriënteerde planning naar procesmatige planning (zie ook hoofdstuk 2) en 2. ontwikkeling van generalisatie naar specialisatie.

Het is dus een verschuiving *van eeuwige stabiliteit naar dynamische projectie*. De werkelijkheid is continu in verandering (een proces), daarom kijken we dus niet meer alleen functioneel vanuit het bestaande.

Het gaat dan ook over fysieke interventies gerelateerd aan sociale vraagstukken. Een integrale benadering: specifieke vraagstukken en de daarbij op maat gesneden interventie vanuit de beleidslijnen, gericht op de fysieke leefomgeving. Volgens De Roo (2010) "een verschuiving van functionele toedeling naar kwalitatieve inbedding." Planologie wordt daarmee steeds meer situationeel in plaats van procedureel en het denken in eindbeelden. En elk vraagstuk staat daarbij niet los, maar moet worden bekeken vanuit een groter geheel. (vrij naar De Roo, 2010)

### **De pijlers fysiek en sociaal**

Terug naar de basis op inhoud, het verbinden van sociaal en fysiek om uiteindelijk te komen tot integraliteit. Sociaal en fysiek komen als twee zelfstandige sectoren onder andere naar voren in de stedelijke vernieuwing. De aanpak van de stedelijke vernieuwing heeft dan ook veel raakvlak met de ontwikkeling van een gebiedsgerichte aanpak voor beleid binnen een woningcorporaties, maar hier komen we later op terug. In de stedelijke vernieuwing worden sociaal en fysiek neergezet als pijlers, ze staan aan de basis van ontwikkeling. Het ontstaan van de te onderscheiden sociale en fysieke pijler kent een lange geschiedenis en valt voor een deel samen met de ontwikkeling van de stedelijke vernieuwing.

Technische problemen, kwaliteit en aanbod van passende woningen worden in de loop van de tijd in Nederland al aangepakt en komen na de Tweede Wereldoorlog in een stroomversnelling. De fysieke pijler is daarbij leidend en werkt als zelfstandige sector. In de jaren '70 verschuift het beleid in de steden naar bouwen voor de buurt. Het belangrijkste doel hiervan was het aanpakken van de grote kwaliteitsachterstand in de verkrotte vooroorlogse wijken. De fysieke aanpak wordt daarbij in een sociale context geplaatst. Met de renovatie en nieuwbouw werd aangesloten op de aanwezige bebouwing, sociale structuren en zittende bewoners. Gezamenlijk met de wens om in binnensteden betaalbaar te kunnen wonen werden de verbeterde woningen of vervangende nieuwbouw door middel van subsidies (individuele huursubsidie en objectsubsidie bij nieuwbouw) toegankelijk gemaakt voor de wijkbewoners (Kei, 2011a).

In de jaren '80 en '90 groeit in Nederland de kritiek op de stadsvernieuwing. Door vooral eenzijdig te bouwen voor de laagste inkomensgroepen moeten de huishoudens, die op de maatschappelijke ladder stijgen, naar elders verhuizen. Het stadsvernieuwingsbeleid is te fysiek georiënteerd. De technische kwaliteitsachterstanden in de voor- en naoorlogse woningvoorraad worden wel weggewerkt, maar niet de problemen achter de voordeur. Deze bestaan uit sociaal-economische problemen zoals werkloosheid, schoolverzuim, vandalisme en criminaliteit (Kei, 2011a). Hierop volgen verschillende maatregelen zoals het GroteStedenbeleid, Stedelijke Vernieuwing en de 40 wijkenaanpak. De stelling dat de ene soort maatregel (fysiek) niet zonder de andere (sociaal) kan, krijgt in de loop van tijd steeds meer steun. Vanaf het GroteStedenbeleid komen de verschillende pijlers ook echt in beeld. Deze bestaan uit de fysieke-, sociale- en economische pijler. Zie figuur 1.1



Figuur 1.1 Tempel Stedelijk Vernieuwing (Heins, 2011)

De pijlermetafoor leidt tot een hernieuwde erkenning van de economische en sociale aspecten van de aanpak van wijken (Duyvendak, 2001). Daarnaast komt het integraal werken voor het eerste volop in de schijnwerpers te staan. Met de 40 wijken aanpak wordt er ingezet op het stijgingsperspectief voor bewoners. Sociale stijging is de hoofdzaak van de stedelijke vernieuwing geworden. Overzichtelijk ziet het verschil tussen Fysiek en Sociaal en als volgt uit:

Fysiek	Sociaal
Tast-, meet- en stuurbaar/ af te bakenen project	Gedrag, niet plaatsgebonden / moeilijk af te bakenen
Interventie incidenteel	Structureel / permanente interventie
Beoogde vernieuwing	Bestaande situatie uitgangspunt
Programmatisch	Projectmatig
Lange aanlooptijd	Hier en nu / urgentie
Gebiedsgericht	Doelgroepengericht
Oplevermoment / eindpunt	Doorlopen proces / eindpunt onzeker
Beperkt aantal partijen	Groot aantal specialisten
Financiële macht / ruime armslag	Beperkte financiële mogelijkheden

Tabel 1.1 Verschillen tussen fysiek en sociaal (Kei, 2008)

De verschillen tussen fysiek en sociaal zijn dus door de tijd heen zo ontstaan. Fysiek en sociaal worden dan ook vaak als ongelijk gezien.

De fysieke aanpak wordt vaak betaald uit de middelen die vrijkomen uit de grondexploitatie, de verkoop van woningen en uit het eigen corporatievermogen. De sociale maatregelen, die naar verhouding minder kosten maar wel een meer structureel karakter hebben, kennen vrijwel altijd een negatief financieel saldo, terwijl ze immaterieel wel een grote toegevoegde waarde hebben. Het is dan ook lastig om het nut van verschillende sociale en fysieke investeringen duidelijk te laten worden. Dit komt omdat kosten van sociale investeringen ver voor de buit uit gaan en maatschappelijke opbrengsten moeilijk aan te tonen zijn. Voor de fysieke kant is het wel van belang om in te zien dat deze niet op zich staan. De sociale kwaliteiten van de woonomgeving zorgen voor een waarde stijging van het vastgoed, zowel bij koop- als ook bij huurwoningen (Kei, 2008). Afstemming of samenwerking tussen sociaal en fysiek zorgt voor een betere relatie tussen de te nemen maatregelen. Een gevaar kan echter zijn dat integraal wordt opgevat als een vrijbrief voor iedereen om zich overal mee te bemoeien. Een goede afstemming tussen de pijlers en de maatregelen is gewenst, maar afzonderlijke pijlers moeten met hun eigen problematiek en maatregelen ook de ruimte krijgen om zich te onderscheiden: "integraal wat moet, sectoraal wat kan!" is een passend credo wat door de gemeente Amersfoort is geïntroduceerd. Het moet niet allemaal in één vergaarbak belanden. Dit leidt al gauw tot een te breed ondefinieerbaar integraal overleg. Niet alles moet zomaar worden verbonden (Pennens, T. van der, 2004).

## Populaire term

Door de jaren heen is gebleken dat differentiatie van de woningvoorraad en bevolkingssamenstelling niet de enige oplossing is om wijken aan te pakken. In de jaren '90 komen er dan ook steeds meer verbindingen tussen fysiek, sociaal (en economisch). Dit gebeurt vanuit het oogpunt om efficiëntie en draagkracht te vergroten (Kei, 2011c). Een integrale benadering. Nu heeft integraal zich ontwikkeld tot een term die vooral door beleidsmakers en politici maar wat graag gebruikt wordt voor alles wat maar een beetje past. Hoogleraar Pieter Tops(2001) heeft daarom het woord uitgewerkt als volgt: "integraliteit lijkt een beloftevol antwoord op de bureaucratische pathologie van de verkokering, het onsamenhangend werken van verschillende organisatieonderdelen, waardoor concurrentie, verbrokkeling en gebrek aan afstemming ontstaan. Verspilling, irritatie en slecht onderhouden externe relatiepatronen zijn het gevolg. Integraliteit is het toverwoord dat deze deficiëntie moet verhelpen." Kort gezegd het doorbreken van het sectorale denken en zorgen voor afstemming en samenhang.

Een integrale aanpak heeft zich dus breed ontwikkeld tot een populaire term. Veel partijen willen de weg van de integrale aanpak bewandelen, maar dat is niet makkelijk en komt niet zomaar tot stand. Dit komt vooral omdat de fysieke en sociale pijler niet gelijkwaardig zijn. De verschillen zijn, volgens KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing, in te delen rond vijf thema's: soort problematiek, doelstellingen, werkwijze, organisatie en financiën.

Soort problematiek. Het betreft simpelweg verschillende objecten. Fysiek richt zich op ruimtelijke concepten, tastbare gebouwen en omgevingen die relatief makkelijk zijn aan te pakken. Sociaal daarentegen heeft te maken met maatschappelijke problemen en specifieke doelgroepen. Het gaat om de beïnvloeding van gedrag, dat maakt het moeilijk oplosbaar en sterk aan verandering onderhevig. Sociaal is ook niet plaatsgebonden en daardoor moeilijker stuurbaar. Doelstellingen. Afstemming tussen fysiek en sociaal wordt ook bemoeilijkt doordat de doelstellingen en maatregelen uit beide pijlers tegenstrijdig kunnen zijn. Fysieke aanpak kan de bestaande sociale structuur drastisch overhoop gooien.

Werkwijze. In de sociale pijler staat vaak hier en nu centraal, er wordt gewerkt op projectbasis. Actoren binnen sociaal zijn ook niet gewend op langere termijn te plannen. Een heldere agenda of toekomstvisie ontbreekt veelal. Dit komt vooral omdat er geen duidelijk eindpunt is. De fysieke pijler laat een ander beeld zien. Deze is vaak programmatisch opgezet, vanuit de traditie van bouwplanning. De fysieke pijler is ook meer stuurbaar. Het resultaat is tastbaar en meetbaar. Wel is de aanlooptijd veel langer dan in de sociale sector.

Organisatie. Bij de sociale pijler zijn er vaak veel meer actoren betrokken. Er is een groot aantal specialisten in dit veld met allemaal een eigen rol. Er is dan ook vaak niet één aanspreekpunt en gezamenlijk maken ze moeilijk een vuist. Bij fysiek is het vaak overzichtelijker.

Positionering. Er is tussen sociaal en fysiek een ongelijke verdeling van aandacht, positie en vooral van geld. De fysieke maatregelen domineren vaak de integrale aanpak. Fysiek wordt gedekt uit de grondexploitatie en de middelen van de corporatie. Bij sociaal is het altijd weer de vraag hoe het gefinancierd moet worden. De sociale sector heeft geen eigen budget. Middelen komen vrij op projectbasis en niet structureel. Met de huidige bezuiniging wordt dit alleen maar minder. De achtergestelde positie van sociaal komt voor een deel ook doordat de sociale partijen vaak niet assertief genoeg zijn en onvoldoende duidelijk maken welke grote bijdrage zij kunnen leveren (Kei, 2011b).

Om verwarring te voorkomen is het van belang om onderscheid te maken tussen een integrale aanpak en een brede aanpak. Een brede aanpak is wanneer veel soorten maatregelen, afzonderlijk van elkaar worden uitgevoerd. Om van integraal te kunnen spreken, moet er minimaal enige afstemming zijn en daarbij wederzijdse versterking.

Een goede afstemming tussen de pijlers fysiek en sociaal is dus gewenst in het belang van de wijk en de wijkbewoner. Als ze maar het gezamenlijke doel voor ogen houden: een leefbare wijk.

### **Methode integraal**

Wanneer weloverwogen de keuze is gemaakt voor een integrale aanpak, begint een goede sociaal-fysieke afstemming bij het idee dat beide werelden vanaf het begin zich voor elkaar openstellen. Voor fysiek geldt duidelijk, nodig sociaal uit. Voor sociaal geldt, zoek fysiek op. Fysiek wordt vaak als trekker gezien, voor een goede afweging is het echter belangrijk dat sociaal kan meetrekken. Het sociale domein moet dan wel duidelijk maken wat ze te bieden heeft en kan bijdragen (Kei, 2008).

Het koppelen van fysiek en sociaal is naast inhoudelijk, voor een groot deel vooral ook organisatorisch (Pennen, T van der, 2004). Daar ligt dan ook een grote uitdaging. Dat de koppeling moeilijk is heeft vooral te maken met de traditionele scheiding van de sectoren. Integraal beleid betekent dat men vanuit de verschillende sectoren oog heeft voor mogelijke beleidseffecten op andere sectoren. Het kan zelfs mogelijk zijn dat problemen in de ene sector kunnen worden opgelost aan de hand van maatregelen in de andere sector (Pennen, 2004).

En dat is waar de uitdaging ligt. Samen optrekken om uiteindelijk een meerwaarde te halen en elkaar te versterken in het belang van de wijk. Fysiek en sociaal vormen samen de basis voor de inhoud. Om hier op de juiste manier invulling aan te geven wordt er ook gekeken naar het proces. In hoofdstuk 2 gaat het dan over sturen en loslaten, wat een duidelijk relatie heeft met de ontwikkeling van fysiek en sociaal. Aansluitend staat er na hoofdstuk 2 dan een intermezzo waarin het voorbeeld van wijkgericht werken wordt aangehaald, hierbij worden ook fysiek en sociaal gecombineerd en daarbij sturen en loslaten doorvertaald naar een aanpak.

Fysiek en sociaal worden binnen corporaties op verschillende manieren ingevuld en het onderscheid komt ook op verschillende manieren terug. Fysiek komt tot uiting in de stenen en sociaal betreft de mensen, in hoofdstuk 4 komt het onderwerp mensen, stenen, geld specifiek aan de orde.

Vanuit de BBSH is fysiek versus sociaal ook weer te geven voor woningcorporaties. Huisvesten, Onderhouden en Financiële continuïteit zijn fysiek gerelateerde velden. Overleg met huurders en bijdragen aan bijdragen aan de leefbaarheid zijn sociaal gerelateerd. Wonen en Zorg heeft met beide punten duidelijk raakvlak. Een toelichting op woningcorporaties en de BBSH staat in hoofdstuk 3. In de opzet van de organisatie bij een woningcorporatie komt het ook tot uiting in de verschillende afdelingen. Binnen Woonbedrijf ieder1 is er het onderscheid tussen de afdelingen Vastgoed (fysiek) en Wonen (Sociaal). In hoofdstuk 5 en 6 komt de verbinding tussen fysiek-sociaal en corporaties nader aan de orde, evenals de situatie binnen Woonbedrijf ieder1.

## Hoofdstuk 2. *De verhouding tussen sturen en loslaten; een gevoelig proces*

### Inleiding

Om te komen tot een gebiedsgerichte en integrale wijze om het vastgoedbeleid vorm gegeven is het goed om naast de basis op *inhoud* (fysiek en sociaal), zoals in hoofdstuk 1 besproken, ook te kijken naar de basis in het *proces*. Op welke wijze kan je als organisatie sturen? Hiervoor wordt een verband gelegd met de participatiegraad. Voor de theoretische inslag op het proces wordt gekeken naar de ontwikkeling in de planologie van sturen naar loslaten.

### Ontwikkeling in de planologie,

#### Een verschuiving van Technisch Rationeel naar Communicatief Rationeel

In de wetenschap die planologie heet, heeft na de tweede wereldoorlog een grote verandering plaats gevonden in denkwijze. De verandering betreft een verschuiving van een technisch rationele en top-down benadering naar een communicatief rationele en bottom-up benadering.

Sturing in de planologie was van oorsprong een door de overheid gedomineerd terrein. De overheid bepaalde wat er gebeurde, stelde wetten en leidde het proces (Ekkers, 2010). In de periode na de Tweede Wereldoorlog was overheidssturing dan ook zeer noodzakelijk om het Nederland in hoog tempo weer op te bouwen. Planners werden als belangrijke spil gezien. Zij hadden de kennis in huis om dit te realiseren. Op basis van zogenaamde blauwdruk plannen werd er door deskundigen gewerkt. Een dergelijke benadering wordt ook wel Technisch Rationele besluitvorming genoemd. Deze benadering kenmerkt zich door hiërarchische sturing en enkelvoudige en vaststaande doelen (De Roo, 2001). Technische Rationeel kan ook gezien worden als een Top-Down benadering.

In de jaren '60 en '70 ontstaat er kritiek op de technische rationele aanpak. Een aantal tegenstromingen ontwikkeld zich. Langzaam komt er een procesgerichte planning op, vooral vanwege het besef dat meerdere actoren betrokken zijn. Planning wordt niet meer gezien als een proces op basis van pure objectiviteit. Langzaam verschuift de planologie naar een aanpak op basis van communicatief rationele zienswijze. In deze benadering gaat het om een participatieve aanpak en meervoudige samengestelde doelen. Met deze communicatief rationele denkwijze worden relaties tussen actoren en intersubjectieve meningsvorming als centrale elementen in planning gezien (De Roo, 2001). De aanpak kan dan ook gezien worden als een Bottom-Up benadering. Tegelijkertijd vindt er ook een verschuiving van centraal naar decentraal plaats, decentralisatie en deregulering. Planning wordt dan ook meer bekeken vanuit situatiespecifiek kenmerken van een gebied. Een gebiedsgerichte benadering is geboren.

De communicatief rationele zienswijze is vooral geschikt bij vraagstukken waar het een breed afwegingskader betreft. Een breed afwegingskader zorgt er voor dat er saldoachtige oplossingen komen (De Roo, 2001). Voor complexe situaties worden communicatie en interactie dan ook de basis.

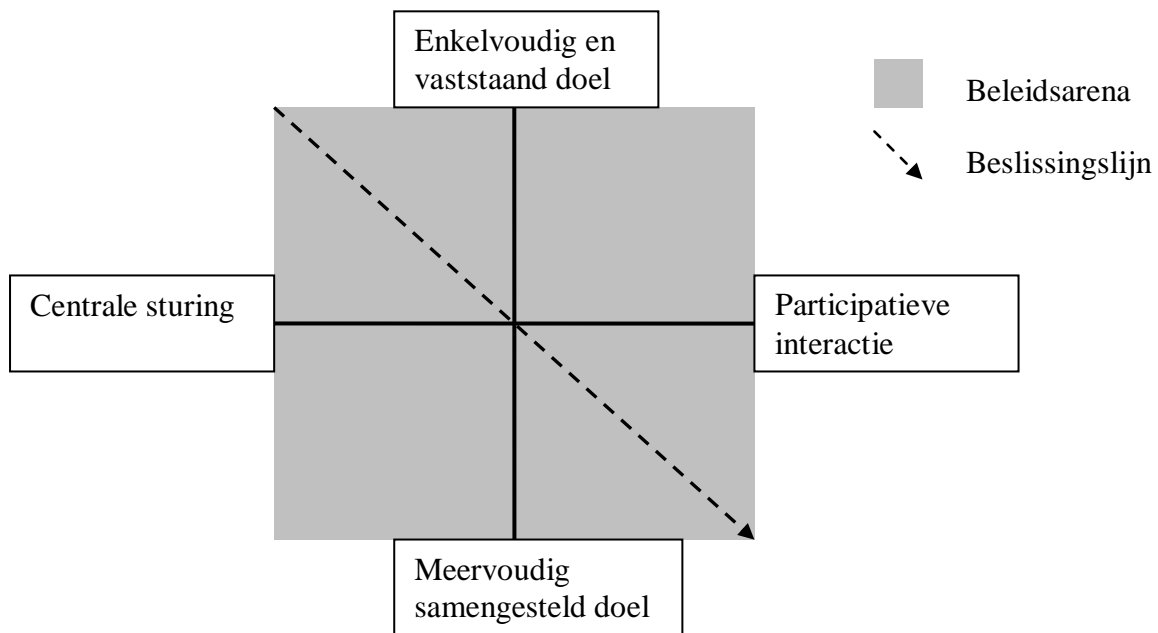
Onderstaande figuren laten de verschuiving van het planningspectrum zien:

Spectrum van de planologie:

Technisch Rationeel ●—————● Communicatief Rationeel

Beleidsaanpak:

Centraal en generiek beleid ●—————● Gebiedsgericht beleid



Figuur 2.1 Verschuiving in de planologie (Vrij naar De Roo, 2010)

Door de tijd heen ontstaat de gedachte dat niet alleen de inhoud, maar ook het proces centraal staat.

Tegelijkertijd met de verschuiving van technische rationeel naar een communicatief rationele denkwijze is er ook de groeiende aandacht voor sociale ingrepen, zie ook hoofdstuk 1. Planning betreft niet meer alleen fysieke ingrepen. Die verschuiving toont gelijkenis met de verschuiving van het proces. Sociale aanpak vraagt immers om met behulp van communicatie met deskundigen in de wijk naar de toekomst te kijken. Participatie van mensen uit de wijk is gewenst.

### Participatie

De mate waarin wordt gestuurd uit zich vooral in de participatiegraad. Participatie, of beter interactieve communicatieve beleidsvorming is vanaf midden jaren '80 aan een enorme opmars begonnen. Dit past in de lijn van verschuiving van een technisch rationele planvorming naar een communicatieve rationele planvorming. Basis is een meer op wensen gebaseerde planvorming. De uiterste stap, in een ideaal scenario, is zelforganisatie. Waarbij een organisatie de beslissingen (en uitvoering) los durft te laten.

Participatie is ook binnen woningcorporaties de afgelopen jaren sterk opgekomen, het betrekken van bewoners/stakeholders bij het opstellen van beleid is dan ook een wettelijk vereiste aan corporaties vanuit het Besluit Beheer Sociale Huisvesting , artikel 17 lid 1 en 2 BBSH (Overheid.nl, 2009). Zelforganisatie is daarbij geen vereiste, maar veelal een wens van corporaties en is dan ook een stap verder in de mate van participatie zoals beschreven in verschillende literatuur over participatie.



Op verschillende niveaus bij de overheid en bij semi-overheden zoals woningcorporaties worden burgers, maatschappelijke partijen en private organisaties betrokken bij het formuleren, uitvoeren en evalueren van beleid (Edelenbos et al. 2006). De invloed die normale burgers en andere belanghebbenden hebben in het beleidsproces is een onderdeel van interactieve beleidsvorming. De mate waarin er interactie plaatsvindt kan echter sterk verschillen. Er zijn verschillende niveaus van interactie, dit is uitgewerkt in de participatieladder. De Participatie ladder van Edelenbos (2006) bestaat uit de volgende stappen:

1. *Informeren*: de politiek en het bestuur bepalen in hoge mate de agenda voor de besluitvorming. Betrokkenen worden hiervan op de hoogte gehouden maar kunnen geen invloed uitoefenen op de beleidsontwikkeling.
2. *Raadplegen*: de politiek en het bestuur bepalen in hoge mate zelf de agenda voor de besluitvorming. Betrokkenen worden hierbij wel als gesprekspartner gezien bij de ontwikkeling van beleid. De resultaten van de gesprekken worden als bouwstenen voor beleid gezien, maar de politiek verbindt zich niet aan de resultaten die uit de gesprekken naar voortkomen.
3. *Adviseren*: de politiek en het bestuur stellen in beginsel de agenda samen, maar betrokkenen krijgen de gelegenheid om problemen aan te dragen of oplossingen te formuleren. Deze ideeën zullen een volwaardige rol spelen in de ontwikkeling van beleid. Ondanks dat de politiek zich verbindt met de ontwikkelde ideeën kan het hier later (beargumenteerd) toch nog van afwijken.
4. *Coproduceren*: de politiek, het bestuur en de betrokkenen komen tot een gezamenlijke probleemagenda en gaan hierna samen op zoek naar oplossingen. De politiek verbindt zich aan deze oplossingen met betrekking tot de uiteindelijke besluitvorming.
5. *Meebeslissen*: de politiek en het bestuur laten de ontwikkeling van en de besluitvorming over het beleid over aan de betrokkenen. Hierbij vervult het ambtelijke apparaat een adviserende rol. Indien oplossingen voldoen aan de vooraf gestelde randvoorwaarden, dan zal de politiek de oplossing overnemen.

Er is geen sprake van participatie wanneer de overheid/semi-overheid de betrokkenen alleen maar informeert over besluiten en het voor deze betrokkenen niet mogelijk is om hierop invloed uit te oefenen. De tweede en derde stap worden ook wel 'symbolische interactie' of 'schijn participatie' genoemd. Hierbij wordt er wel naar de burgers en belanghebbende geluisterd maar deze kunnen geen invloed uitoefenen. Bij coproduceren en meebeslissen is er wel sprake van volledig interactieve beleidsvorming. Gekoppeld aan de stappen van de participatieladder hebben Pröpper en Steenbeek hier bestuursstijlen aan gekoppeld. Dit zijn de bestuursstijlen op welke wijze een organisatie zijn manier van beleidsvorming organiseert. Dit bestaat uit een zevental stappen. Wanneer dit wordt doorvertaald naar de rollen binnen het proces die de burger en die de overheid dan wel semi-overheid speelt, resulteert dit in het volgende wat is weergegeven in tabel 3.1.

<b>Participatieladder Edelenbos (2000)</b>	<b>Bestuursstijlen Pröpper en Steenbeek (1999)</b>	<b>Rol Burger</b>	<b>Rol Overheid</b>
Participant wordt niet betrokken	1. Gesloten autoritaire stijl	Geen	Voert zelfstandig beleid en verschaft geen informatie
1. Informeren	2. Open autoritaire stijl	Doelgroep van onderzoek/ voorlichting levert geen input	Voert zelfstandig beleid en verschaft hierover informatie
2. Raadplegen	3. Consultatieve stijl	Geconsulteerde gesprekspartner	Bepaalt beleid en geeft mogelijkheid tot commentaar, maar hoeft daaraan geen consequenties te verbinden
3. Adviseren	4. Participatieve stijl	Adviseur	Bepaalt beleid, maar staat open voor andere ideeën en oplossingen
4. Coproduceren	5. Delegerende stijl	Medebeslissers: binnen randvoorwaarden	5. Bestuur besluit over het beleid met inachtneming van de vooraf gestelde voorwaarden
	6. Samenwerkende stijl	6. Samenwerkingspartner op basis van gelijkwaardigheid	6. Bestuur werkt en besluit op basis van gelijkwaardigheid met participant samen
5. Meebeslissen	7. Faciliterende stijl	Initiatiefnemer	Biedt ondersteuning en laat beleidsvorming over aan participanten

Tabel. 2.1 Participatie en bestuursstijl in relatie tot de rol van de burger en de rol van de overheid (Van Vliet, 2010).

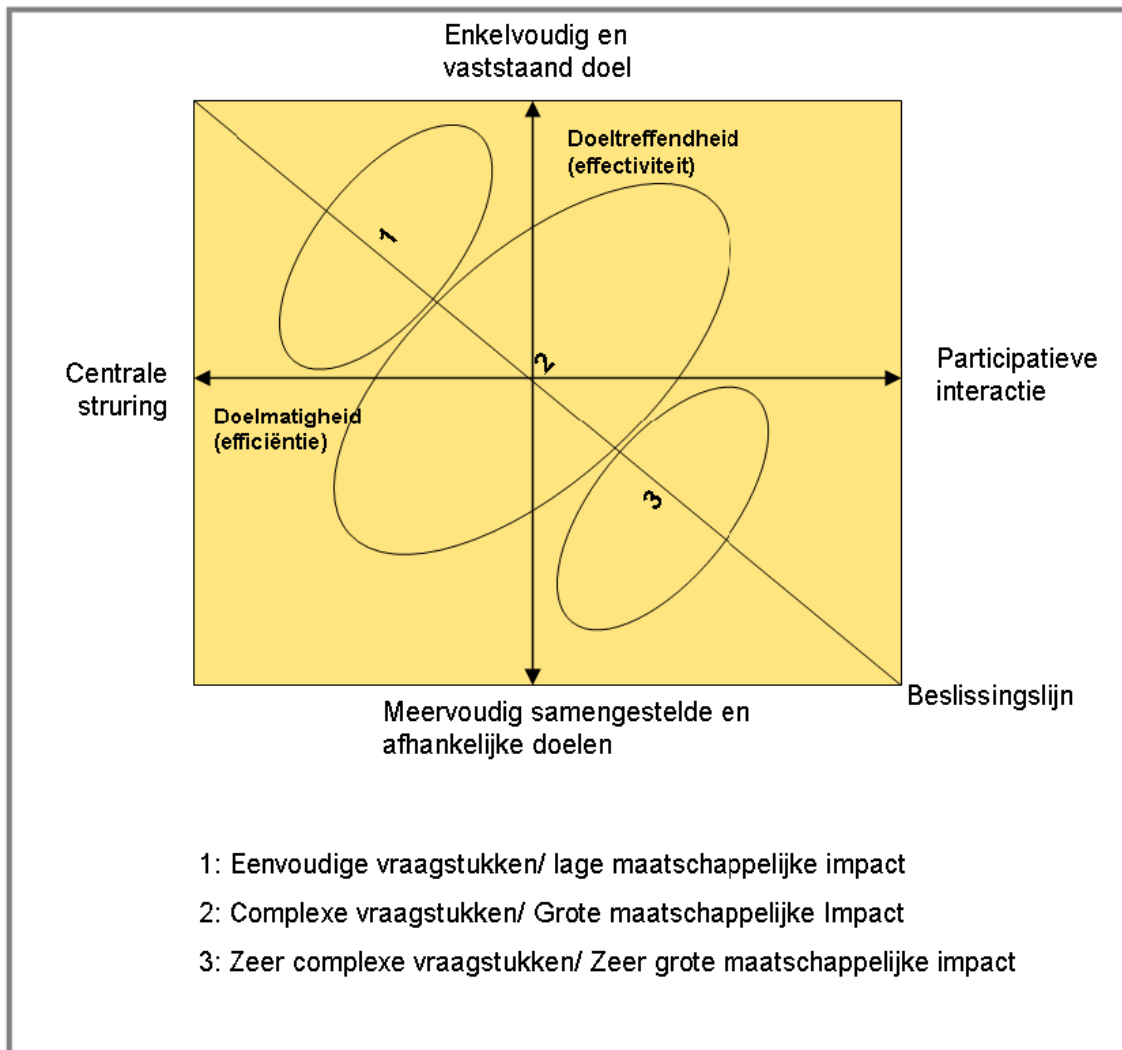
De verhouding sturen versus loslaten wordt door de participatieladder mooi weergegeven. Sturen, wat in het verlengde licht van een technisch rationele benadering, is de laagste trede, en betreft voor de organisatie een autoritaire stijl. Loslaten, wat past bij een communicatief rationele denkwijze, is de uiterste stap wat betreft participatieniveau en gaat eigenlijk zelfs nog verder. Voor de organisatie kan dan gesproken worden over een faciliterende stijl. Op dat moment is er sprake van interactieve beleidsvorming.

Steeds meer professionals gaan actief de wijk in en betrekken burgers bij beleid, maar echt loslaten is er vaak nog niet bij. Partijen zijn nog erg afhankelijk van de instituties. 'Het stadhuis durft vaak nog niet los te laten.' (Kei, 2011i)

### **Planninggericht handelen – complexiteit**

De mate van sturing sluit ook aan bij het model van planninggericht handelen zoals dat door De Roo is ontwikkeld, zie figuur 1.4 De verhouding voor het vormen van beleid tussen sturen en loslaten, en de verhouding tussen één doel en meervoudige doelen (fysiek en sociaal) zorgt voor een complexiteit. Een complexiteit in de planningsvraagstukken.

Complex betekent niet dat het ook altijd moeilijker is, het vraagt alleen om een andere benadering.



Figuur 2.2 Functioneel model voor planninggericht handelen. (De Roo, 2001)

### Complexiteit

Waar eenvoudige vraagstukken een technisch-rationele aanpak verdienen, vragen zeer complexe vraagstukken veelal om een aanpak die op een communicatief-rationele wijze tot stand komen. In de praktijk is dit echter nog niet altijd een ingeburgerde gedachte, beleidsmakers handelen nog vaak op een technisch rationele wijze. Bestaande wetgeving, procedures en het administratieve stramen remmen nieuwe handelingsvormen af. En daarbij komt ook de individuele beleidsmaker, die maar net de tijd, zin en capaciteit moet hebben om complexe vragen als zondanig te benaderen (Zuidema, Visser en De Roo, 2005).

Er zijn ontwikkelingen die een stevige weerslag hebben op de ruimtelijke planning zoals de lokalisering en de versterking van de specifieke identiteiten in bepaalde gebieden. (Van Gils en Huys, 2005) Dit vertaalt zich in een meer gebiedsgerichte benadering. De ruimtelijke planning heeft zich de afgelopen jaren sterk veranderd en is nog steeds aan verandering onderhevig. Het denkkader is in grote lijnen hetzelfde gebleven. Nog steeds wordt de ruimte als specifiek in de ruimte af te bakenen entiteit als object van planning gekozen. Zo wordt vandaag de dag vaak getracht om de ruimte te lijf te gaan met een gebiedsgerichte benadering (Van Gils en Huys, 2005). Dat is ook waar het probleem zit bij de omgang met complexiteit in de huidige planningsvraagstukken. Het inzicht dat er meerdere waarheden naast elkaar bestaan in de ruimte lijkt inmiddels te zijn doordrongen, maar de vertaling naar praktische concepten en beleid en sturingsmechanismen lijkt weg te blijven. Het negeren van de contextuele ontwikkelingen in de planningspraktijk leidt tot een onrealistische visie op de ruimtelijke realiteit (Van Gils en Huys, 2005). Hier ligt daarom dan ook een uitdaging. Het omgaan met de vele

ontwikkelingen die er spelen op te pakken mee te nemen om te komen tot gebiedsgericht sociaal en vastgoed beleid, wat leidt tot een realistische en flexibele visie op wijkniveau. En daarbij het maken van de afweging: sturen of loslaten?

Corporaties zijn nadrukkelijk ook bezig met dit vraagstuk. Ze willen sturen op het eigen vastgoed. Maar ze willen ook loslaten en ruimte bieden voor zelforganisatie en participatie van huurders.

Woonbedrijf ieder1 heeft bij haar doelen in het bedrijfsplan zelforganisatie benoemt, maar tegelijkertijd wil ze ook sturen op haar vastgoed. Dit maakt het ontwikkelen van beleid een complexe situatie, die ook nog eens plaats vindt in een dynamische omgeving waar alle corporaties zich bevinden.

De achtergrond, situatie en werkwijze van corporaties komen in hoofdstuk 3, 4 en 5 uitgebreid aan de orde. Het verband met sturen en loslaten zal daarbij ook weer een afwegingspunt zijn.

## - INTERMEZZO -

### ***Gebiedsgerichte benadering; wijkgericht werken en het voorbeeld van de Deventer Wijkaanpak***

In hoofdstuk 1 zijn fysiek en sociaal tegen elkaar gezet, om uiteindelijk te komen tot een integrale benadering, een benadering op inhoud. In hoofdstuk 2 is de ontwikkeling in de planologie aan de orde gekomen waar sturen en loslaten zijn uitgezet, een benadering op proces. Een voorbeeld waar de combinatie naar voren komt is een uitwerking van de gebiedsgerichte benadering, namelijk het wijkgericht werken. Ter illustratie en ter inspiratie is daarom dit intermezzo opgenomen waar de methode van het wijkgericht werken wordt toegelicht en actuele ontwikkelingen zijn meegenomen. Aansluitend een landelijk bekend praktijk voorbeeld, de Deventer Wijkaanpak.

#### **Wijkgericht werken**

Wijkgericht werken is een aanpak die zich richt op het verbeteren van de directe leefomgeving, in de wijken, in samenwerking met burgers. Het gaat bij wijkgericht werken om een integrale aanpak van problemen op een overzichtelijk en werkbaar niveau: de wijk of een buurt. Bij wijkgericht werken zijn de gemeenten, de dienstverlenende instellingen en bewoners betrokken. Wijkgericht werken maakt het vaak mogelijk om snel zichtbaar resultaat te behalen bij de verbetering van de leefbaarheid in een buurt of wijk. Wijkgericht werken heeft overal zijn eigen verschijningsvorm en uitwerking (LPB, 2011).

Het Landelijk platform voor wijkgericht werken, het LPB, geeft aan dat ondanks verschillen in aanpak er ook overeenkomsten zijn, de zogenaamde verbindende elementen die als advies dienen:

- Organiseer iets vanuit een gebied. De buurt, de wijk of een aantal buurten. Neem daarbij het gebied zoals bewoners het ervaren.
- Spreek de netwerken in dat gebied aan. Zoek de professionals in de wijk, zonder dat je er een hiërarchie aan hangt. Creëer een besef van samenhang, van samenwerking en eventueel van samengaan.
- Zet de bewoner centraal. Zijn vraag is de echte, integrerende factor. In de aanpak van een probleem moet je dus alle partijen betrekken die met die vraag te maken hebben. De wereld bestaat niet uit de vakjes die wij bedenken. Leefbaarheid is leefbaarheid zoals de bewoner die ervaart.
- Stel middelen beschikbaar om het daadwerkelijk door de bewoner zelf te laten doen.
- Zorg voor eindregie. Dit gebeurt vaak door de gemeente; uiteindelijk is dit de partij die het algemeen belang bewaakt. Maar ook een andere partij, zoals een woningcorporatie kan de coördinatie op zich nemen.

Wijkaanpak heeft vooral betrekking op leefbaarheid. Acute veiligheidsproblemen of sociale achterstand los je er niet mee op, daarvoor zijn andere maatregelen nodig. Maar door de wijknetwerken ligt er wel een onderligger klaar om deze maatregelen in te passen (LPB, 2011).

Betere afstemming op gebiedsniveau vereist 'ogen en oren in de wijk' en meer mandaat om vanuit het gebied te kunnen sturen. Gebiedsgericht werken biedt kansen om de meerwaarde van investeringen te bezien vanuit zowel de waardevermeerdering voor het complex en ook vanuit waardevermeerdering van het gebied, op die manier kan meer rendement behaald worden.

Aandachtspunt voor het gebiedsgericht werken is dat gebiedsgericht werken niet moet doorschieten naar 'bouwen voor de buurt' en het hogere schaalniveau moet dan ook altijd in ogenschouw worden genomen (Kei, 2011h).

De wijk is vaak groot en anoniem, een buurt is dan beter. Aanbevolen wordt (door de kennis uitwisseling van Kei) om daarbij te kiezen voor een logische, herkenbare eenheid voor bewoners en gebruikers en niet te denken in postcodegebieden of langs lijnen van het eigen corporatie bezit. Maatschappelijke partijen kunnen op een dergelijk buurtniveau beter inspelen op vragen van bewoners.

Als kanttekening bij het gebiedsgericht werken wordt aangetekend dat sommige opgaven weliswaar op gebiedsniveau worden gevonden, maar dat veel oplossingen buiten de buurt of wijk liggen. Hiervoor is een koppeling met stedelijk of zelfs regionaal beleid dan ook noodzakelijk (KEI, 2011h).

### **Ontwikkelingen nieuw Kabinet**

Met het aantreden van Kabinet Rutte is ook de visie op de wijkenaanpak veranderd. Minister Donner van Binnenlands Zaken met in zijn portefeuille ook de Volkshuisvesting reageert middels een brief aan de Tweede Kamer op 28 januari 2011. Hierin wordt aangegeven dat het vorige kabinet een start heeft gemaakt met de wijkenaanpak, een integrale gebiedsgerichte manier van samenwerken in de wijken. Kenmerkend hierbij is dat het zowel fysieke als sociaal-economische interventies betreft. Met de Wijkenaanpak is een stap gezet in een langere traditie van beleid gericht op de leefbaarheid in steden en dorpen. In de jaren '80 was er de Sociale Vernieuwing, een combinatie van sociaal en fysiek beleid. Het Grotestedenbeleid, vanaf tweede helft jaren '90, bood een nieuw kader voor stedelijke en sociale vernieuwing, en in 2007 kwam er de wijkenaanpak.

Uit de wijkenaanpak en alles wat daaraan voorafging, is geleerd dat de versterking van buurten en wijken een samenhangende, sociaal fysieke aanpak vergt. Wonen is meer dan het huis of de stenen. Het is ook de straat, de wijk, de leefgemeenschap. Het gaat met andere woorden om de leefomgeving. De opgave van burgers, maatschappelijke middenveld en overheden is om de kwaliteit van de leefomgeving op peil te houden en te verbeteren. Ieder vanuit de eigen kerntaken.

De wijkenaanpak laat zien dat vooruitgang kan worden geboekt als verantwoordelijkheden dichter bij burgers komt te liggen. Meer en meer bewoners zijn de afgelopen jaren gaan participeren in de ontwikkeling van de eigen wijk. Er is gebleken dat het buurt- en wijkniveau een werkbaar aangrijpingspunt is gebleken om ontwikkelingen recht te doen.

De vernieuwde wijkaanpak zal plaatsvinden tegen de achtergrond van de huidige (economische)crisis, dit zal een stempel drukken op een ieders inzet. Rijk, gemeenten en maatschappelijke partners kunnen minder investeren dan voorheen. Corporaties zullen onder de huidige economische omstandigheden investeringen moeten afzwakken of neerwaarts bijstellen. Minister Donner hoopt en verwacht dat corporaties prioriteit blijven geven aan het buurtbeheer, het maatschappelijk vastgoed en de wijkenaanpak. En zal ze hier ook op aanspreken (Donner, 2011).

### **Voorbeeld. De Deventer Wijkaanpak**

Deventer, één van de oudste steden van Nederland, kent een rijke geschiedenis als het gaat om betrokkenheid en invloed van burgers. Al in 1783 werd in Deventer het vrijkorps opgericht met radicaal-liberale ideeën. Zij stonden ervoor dat het volk meer invloed moest krijgen op het bestuur. In 1795 werden in navolging pas in heel Nederland de beginselen van vrijheid, gelijkheid en broederschap ingevoerd (Wikipedia, 2011). En ook met de wijkaanpak is Deventer weer een voorloper.

De Deventer Wijkaanpak is sinds de start in 1992 landelijk een begrip geworden. In de Deventer Wijkaanpak gaan bewoners zelf aan de slag met ideeën, wensen, kansen, of knelpunten die zij signaleren in eigen buurt of dorp. Bewoners weten als geen ander welke problemen er zijn. Via de Wijkaanpak wordt de ideevorming van bewoners en ook de uitvoering daarvan gestroomlijnd. Dit gebeurt via een tweejaarlijks cyclisch proces, nagaan wat er aan de hand is, oplossingen bedenken en deze ook uitvoeren.

Deventer telt ruim 98.000 inwoners en is ingedeeld in zeven wijken. Alle wijken hebben een eigen wijkteam van bewoners. Zij geven hun fiat aan het wijkprogramma en zijn gesprekspartners voor instellingen en gemeente. De wijkteams krijgen ondersteuning wijkmanager en een wijkopbouwwerker, deze twee vormen samen het wijkkoppel. Daarnaast heeft elke wijk een eigen wijkwethouder.

De Deventer Wijkaanpak is ontwikkeld begin jaren '90 tegen de achtergrond van toenemende leefbaarheidproblemen in een aantal wijken en de grotere afstand die werd ervaren tussen bestuur en burger. Vanuit de gedachte dat de bewoner de ervaringsdeskundige is als het gaat om de leefomgeving is de wijkaanpak ontwikkeld. Het initiatief wordt bij de bewoners gelegd in plaats van bij de overheid. Daarvoor moet niet alleen beter worden geluisterd naar bewoners, maar moet ook beslissingsbevoegd over de dagelijkse woonomgeving wordt verlegd naar de bewoners. De gekozen benadering vraagt om een grote omslag in de manier van werken en in de cultuur van omgaan met elkaar.

Wijkaanpak gaat over leefbaarheid in wijken. Leefbaarheid gaat over zowel fysieke als ook sociale maatregelen, op het gebied van woonomgeving, voorzieningenniveau, (sociale) veiligheid en sociale samenhang. De Wijkaanpak heeft een belangrijke signaleringsfunctie. Zowel om onderwerpen binnen de wijken onder de aandacht te krijgen, maar ook om onderwerpen waaraan in het reguliere stedelijke beleid aandacht aan moet worden besteed.

Belangrijk aandachtspunt voor de wijkaanpak is dat het in alle wijken wordt uitgevoerd om stigmatisering te voorkomen. Als men alleen de grootste achterstandswijken voor deze aanpak in aanmerking laat komen, wordt veel minder draagvlak gecreëerd. In de achterstandswijken heeft men er ook baat bij dat in de andere wijken iets wordt bereikt met de wijkaanpak. Dat straalt af op de andere wijken en men kan van elkaar leren (Attema, 2011).

## Hoofdstuk 3. *Woningcorporaties*

### Inleiding

De ontwikkeling in de planologie welke in hoofdstuk 2 en 3 nader zijn toegelicht hebben ook een relatie met de organisatie van woningcorporaties. Het beleidsproces binnen corporaties komt hiervoor in hoofdstuk 4 aan de orde. Het verband tussen de benadering op inhoud en proces met het beleidsproces binnen corporaties volgt in hoofdstuk 5. In hoofdstuk 6 komt het dan terug voor een advies voor gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid, gericht op Woonbedrijf ieder1. Om alles in het juiste perspectief voor corporaties te plaatsen en de context te begrijpen zal in dit hoofdstuk aandacht zijn voor de kenmerken en ontwikkeling van woningcorporaties in het algemeen. De ontwikkeling en situatie waar corporaties nu staan, heeft geresulteerd in de aanleiding van dit onderzoek.

### Ontwikkeling door de jaren heen

De eerste activiteiten van wat we nu woningcorporaties noemen uitten zich in de 19<sup>e</sup> eeuw. Er worden vanaf 1850 particuliere initiatieven genomen om de woonsituatie van arbeiders te verbeteren. In 1901 krijgt dit vanuit de overheid een fundament door de invoering van de woningwet. Hierin staan de voorwaarden waaronder woningcorporaties een toegelaten instelling (t.i.) worden. De belangrijkste voorwaarde was en is nog steeds dat een woningcorporatie uitsluitend werkzaam is in het belang van de volkshuisvesting (Ekkers, 2010). Het rijk eist wel tegenprestaties, corporaties staan onder toezicht en moeten winsten terugstorten aan de overheid. Na de Tweede wereldoorlog worden corporaties volledig door het rijk gefinancierd. Een t.i. kan gebruik maken van rijksleningen en objectsubsidies. Het rijk bepaalde de omvang en kwaliteit van de woningbouw, corporaties waren de beheerders van de woningen (Kei, 2011f). Het bezit van corporaties groeide hard, maar verouderde ook. Intussen verbreedde de taken mede door de democratiseringsgolf en de opkomst van de stadsvernieuwing. (zie ook hoofdstuk 1)

In 1989 verschijnt de nota 'Volkshuisvesting in de jaren negentig' van staatssecretaris Heerma. Wat uiteindelijk zal leiden tot verzelfstandiging van de sector door middel van de bruteringsoperatie in 1995. Met deze operatie werden de nog uitstaande rijksleningen en de subsidieverplichtingen tegen elkaar worden weggestreept. Verantwoordelijkheden komen nu bij de corporaties zelf te liggen, basis is decentralisatie, verzelfstandiging en marktwerking, Het juridische voortvloeisel uit de nota van Heerma is het invoeren van de BBSH, het Besluit Beheer Sociale Huisvesting, per 1 januari 1993. Hierin is de basis voor het functioneren van corporaties vastgelegd. In de woningwet is vastgelegd dat corporaties werkzaam zijn op het gebied van de volkshuisvesting. In de BBSH is opgenomen wat onder het werkgebied van de woningcorporaties wordt verstaan:

- het bouwen, verwerven, bezwaren en slopen van woongelegenheden
- het in stand houden van en het treffen van voorzieningen aan eigen woongelegenheden en aan woongelegenheden van derden
- beheren, toewijzen en verhuren van woongelegenheden
- het vervreemden (verkopen) van woongelegenheden
- het aan bewoners verlenen van diensten die rechtstreeks verband houden met de bewoning, alsmede het aan aanstaande bewoners verlenen van diensten die rechtstreeks verband houden met het huisvesten van die personen
- de werkzaamheden die noodzakelijkerwijs voortvloeien uit het verrichten van de hiervoor genoemde werkzaamheden (Quintis, 2011).

De genoemde werkzaamheden dragen bij aan het behalen van de prestatievelden die in de BBSH worden genoemd. Er zijn zes prestatievelden waarop corporaties verantwoordelijkheid dragen zie tabel 2.1.



Prestatievelden Besluit Beheer Sociale Huisvesting (BBSH)
Passend huisvesten van de doelgroep (mensen met laag inkomen)
Betrekken van huurders bij beheer en beleid
Waarborgen van financiële continuïteit
Bevorderen van leefbaarheid
Het kwalitatief in stand houden van het bezit
Bijdragen aan de huisvesting van ouderen, gehandicapten en personen die zorg of begeleiding nodig hebben

*Tabel 2.1 prestatievelden BBSH (vrij naar Ekkers, 2010)*

Door de verzelfstandiging zijn corporaties geen overheidsinstellingen meer, maar het zijn ook nog geen volledige marktorganisaties. Ze verrichten zowel commerciële activiteiten en behalen rendementen, maar ze zijn ook nadrukkelijk actief op het sociale vlak met een invulling in de maatschappij. Woningcorporaties worden daarom hybride organisaties genoemd. Ook wel getypeerd als maatschappelijke onderneming.

Sinds de brutering is er in corporatieland continu een discussie wat nu precies de rol is van een maatschappelijke onderneming in het publieke belang. In 2008 is daar door Stuurgroep Meijerink een voorstel voor gedaan in de vorm van een arrangement, die als volgt getypeerd worden: hetgeen wat MOET (sociale taak), hetgeen wat KAN (de woonomgeving en het maatschappelijk vastgoed) en hetgeen wat te OVERWEGEN is in de lokale context (wijk en buurtaanpak) (Kei, 2011g). Een actuele discussie in corporatieland is hoe dit zich weerhoudt ten opzichte van het BBSH.

### **Rol corporatie in de wijk**

Waar moet een corporatie zich mee bezig houden en hoe ver gaat het daarin. De basis voor woningcorporaties staat dus vermeld in de BBSH, Besluit Beheer Sociale Huisvesting. Hierin staat onder andere vermeld dat de Toegelaten Instelling, wat een woningcorporatie is, bijdraagt aan de leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar woongelegenheden gelegen zijn (Overheid.nl 2009). Maar de wijze waarop dat wordt ingevuld variëren in loop van de tijd. Voor de Tweede Wereldoorlog bemoeiden corporaties zich al heel actief met de persoonlijke levenssfeer. Daarna verdween het naar de achtergrond en nu zie je het weer terugkomen. Weliswaar op een hele andere wijze, maar wel weer opnieuw actief op sociaal vlak. Corporaties komen weer achter de voordeur, om problemen te signaleren en op te lossen voordat ze te groot worden. Corporaties zijn nog wel steeds zoekende naar hun bijdrage aan de leefbaarheid in de wijken. Daarbij kijken ze ook naar het vergroten van participatie, sociale stijging en economische stijging. Per corporatie en per moment gaat het anders. Per wijk zijn de kansen en mogelijkheden ook anders. Verwachting, van de corporaties, is dat op termijn een sterke en vitale coalitie in iedere wijk actief is van gemeente, politie, welzijn, onderwijs en de corporatie (Aedes, 2008).

### **Invloed crisis**

Na een jarenlange trend van taakverbreding maken corporaties, onder invloed van de crisis, nu een terugtrekkende beweging. Sinds de verzelfstandiging in de jaren '90, stond de ontwikkeling van woningcorporaties in het teken van verbreding. Corporaties werden actiever in projectontwikkeling en het leggen van relaties met andere sectoren van publiek belang. (zorg, welzijn, opleiding, werkgelegenheid) Een ontwikkeling van woningbeheerders naar brede maatschappelijke woonondernemingen. Corporaties moesten zich niet beperken tot de bakstenen, maar juist denken vanuit de wensen en behoeften van mensen (Gruis, 2011).

Corporaties kregen een voortrekkersrol in het publiek domein waar het ging om het creëren van leefbare wijken. Achtergrond hierbij is duurzame betrokkenheid, het hebben van belang bij wijkontwikkeling en natuurlijk het beschikken over financiële middelen en mankracht.

Woningcorporaties ervaren inmiddels ook de crisis en de zaken staan er dan ook anders voor. Vanwege de economische situatie staan de inkomsten uit verkoop en projectontwikkeling onder druk en vanuit de politiek worden ze begrensd in de mogelijkheden om goedkope financiering aan te trekken en extra inkomsten te genereren. In een reactie hierop maken corporaties nu een terugtrekkende beweging. Corporaties verschuiven in hun strategische positie. Er is een beperking van het werkveld te zien, meer nadruk op het zo mogelijk uitvoeren van bestaande producten en diensten en een beperking tot taken binnen de volkshuisvesting. Nadelen hiervan zijn bijvoorbeeld waar het gaat om de continuering van de wijkaanpak. De crisis zal ertoe leiden dat er minder fysieke ingrepen zullen plaatsvinden in aandachtswijken. En nu corporaties zich meer op de kerntaken richten en de financiële middelen afnemen, zullen ze minder ruime bijdragen leveren aan sociale interventies. Tegelijkertijd biedt het kans dat er meer duidelijkheid komt over de inzet/rol van corporaties (Gruis, 2011).

De prikkel om echt na te denken over het eigen vastgoedbeleid is bij corporaties dan ook past echt ontstaan na de verzelfstandiging van de sector (Rigo, 2011). Dit is in feite vreemd omdat je mag veronderstellen dat na honderd jaar daar al in ruime mate aandacht voor is geweest. Praktisch gezien is dit ook wel gebeurd, maar een duidelijk samenhangend concept ontbreekt nog. Er zijn dan ook weinig wetenschappelijke beschouwingen over het vastgoedbeleid bij corporaties. In hoofdstuk 4 is er aandacht voor het vastgoedbeleid bij corporaties en in hoofdstuk 5 worden hiervoor de verbanden gelegd met de achtergrond uit de planologie.

## Hoofdstuk 4: Beleidsproces vastgoed woningcorporaties.

*De mensen, de stenen en het geld*

### Inleiding

Beleidsvorming is relatief nieuw voor woningcorporaties, aangezien ze tot midden jaren negentig uitvoeringorganisaties waren van de overheid en beheren de hoofdmoot betrof. Zie ook hoofdstuk 3, de kenmerken en ontwikkeling van corporaties. Vanuit de beheerderorganisatie zijn corporaties ontwikkeld tot maatschappelijke ondernemingen. Corporaties zijn aan het zoeken naar hun rol. Om voor de activiteiten de juiste aanpak in te steken wordt er beleid ontwikkeld. In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de achtergrond van het (vastgoed)beleidsproces bij woningcorporaties

### Vastgoed centraal

Woningcorporaties zijn in de kern vastgoedondernemingen, met het beheer van de vastgoedportefeuille als uitgangspunt. De gewenste prestaties vanuit de BBSH, zie ook hoofdstuk 3, het uiteindelijk behalen van een maatschappelijke outcome, zal een corporatie met haar stenen(het vastgoed) moeten realiseren. De stenen hebben in de praktijk voor een corporatie dan ook twee functies. Ten eerste vormt het vastgoed(de woningen), de drager van de woondienst. Ten tweede is de woning de houder van het kapitaal van de corporatie. Het rendement van een corporatie behaalt op de stenen, het eigen vermogen, heeft de corporatie beschikbaar voor (onrendabele) maatschappelijke bestedingen.

De woning is dus niet alleen gebruiksgoed, maar ook kapitaal goed. Een corporatie is dan ook een dienstverleningsorganisatie (mensen), een productieorganisatie (stenen) en een beleggingsmaatschappij (geld). Het vastgoedbeleid is voor een corporatie dan ook een centraal punt en houdt verband met andere domeinen (van beleid) zoals financieel beleid, huurbeleid, servicebeleid, woonruimteverdeling, enz. (Van Os, 2008).

De verhouding fysiek – sociaal komt hier dan ook weer uitgebreid naar voren. Fysiek dat zijn de stenen, sociaal dat zijn de mensen.

In hoofdstuk 3 is de bruteringsoperatie voor corporaties midden jaren '90 al aangehaald. Daarmee zijn de financiële middelen vanuit de overheid in één keer in de sector terecht gekomen en is de subsidie plicht weg gestreept tegenover de aflossingsplicht. Wat rest voor corporaties is de waarde van het vastgoed. Zoals hierboven vermeld, de stenen. In het vastgoed zit de financieringsbron die toekomstige activiteiten van de sector mogelijk moet maken. De verhouding tussen mensen, stenen en geld staat dan ook centraal in het uitgangspunt voor het (vastgoed)beleid bij corporaties.

Een beleidsproces is een hulpmiddel om doelen te stellen, plannen te maken en die plannen te realiseren. Doelen, plannen en concrete activiteiten van corporaties gaan grotendeels over woningen, binnen corporaties ook wel aangeduid met 'de stenen' (Van Os, 2007). Maar corporaties zijn maatschappelijke organisaties en hebben hun opgave ook vanuit de maatschappij. De maatschappij dat zijn 'de mensen'. De stenen leveren de woondiensten voor de mensen, maar tegelijkertijd zijn de stenen ook de basis van waaruit corporaties de financiële rendementen halen. Met dat geld kan weer geïnvesteerd worden in de maatschappij. Beleidsvorming gaat voor een groot deel dan ook om de afweging van geld.

Beleid gaat over datgene wat je wil bereiken, met andere woorden handelt beleid over doel en strategie. Beleid van een organisatie houdt dan ook verband met sturing.

Zoals in hoofdstuk 3 reeds is aangegeven is de kernactiviteit van woningcorporaties het verhuren (en soms verkopen) van woningen. Om dit te kunnen doen, moet ze haar voorraad beheren, zowel technisch/fysiek als ook sociaal. Om de juiste keuzen te maken over en voor haar voorraad wordt er binnen corporaties veelal gesproken over strategisch voorraadbeleid. Aangezien de taak van

corporaties steeds breder wordt en/of steeds breder door corporaties wordt opgepakt, veranderd dit in vastgoedbeleid. Als een corporatie actief en richtingbepalend wil zijn, verschuift dit soms nog door naar vastgoedsturing.

Er kan gesteld worden dat een corporatie niet zonder vastgoedbeleid kan (Van Os, 2007).

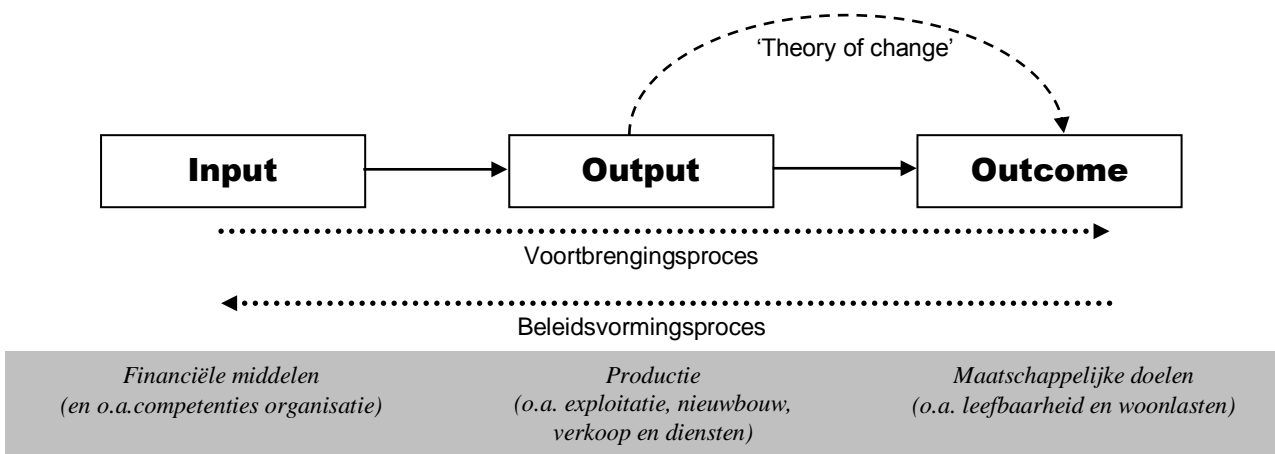
Het zelfstandig en actief nadenken over beleid bij corporaties is pas na de verzelfstandiging in de jaren negentig ontstaan. Voor die tijd was de overheid verantwoordelijk voor het beleid en richtte de corporatie zich alleen op het beheer. Beleid is binnen corporaties, na meer dan 100 jaar bestaan, nog een relatief jong onderwerp. En dat geldt natuurlijk helemaal voor de verschuiving van vastgoedbeleid naar woonbeleid. Waar met alle zes de prestatievelden vanuit de BBSH rekening wordt gehouden.

### Maatschappelijk rendement

Peter van Os geeft in zijn boek 'Mensen, Stenen, Geld' (2007) aan dat corporaties unieke organisaties zijn. Het zijn maatschappelijke ondernemingen, die zich onderscheiden ten opzichte van andere vastgoedbedrijven doordat ze zich richten op het leveren van maatschappelijke prestaties en niet op het behalen van winst. Tegelijkertijd onderscheiden ze zich van andere maatschappelijke organisaties door dat ze wel over het kapitaal beschikken dat ze nodig hebben en niet afhankelijk zijn van subsidies.

De belangrijkste taak vanuit de BBSH is het bieden van huisvesting, maar daarnaast is het ook een taak om bij te dragen aan de leefbaarheid in de buurt. Corporaties stellen voor zichzelf vaak nog bredere doelstellingen op.

De maatschappelijk doelen vormen het richtpunt, het zogenaamde voortbrengingsproces van corporaties. De productie(de woondienst) is dienstbaar aan het maatschappelijke doel. Het budget of de middelen zijn weer dienstbaar aan de productie. Het voortbrengingsproces is weergegeven in figuur 4.1



Figuur 4.1 Voortbrengingsproces (eigen bewerking)

De doorwerking van output naar outcome wordt 'Theory of Change' genoemd. Hierin wordt beschreven hoe de output kan zorgen voor de gewenste outcome. Het bouwen en beheren van woningen is immers niet het einddoel. De doorwerking naar outcome is voor een groot deel afhankelijk van externe factoren. De fase van input naar output wordt gekenmerkt door de efficiency(doelmatigheid), de verhouding tussen investering en resultaat. De fase van output naar outcome wordt gekenmerkt door effectiviteit(bijdragen aan de doelen). Wat uiteindelijk in de outcome wordt bereikt is feitelijk het maatschappelijke rendement.

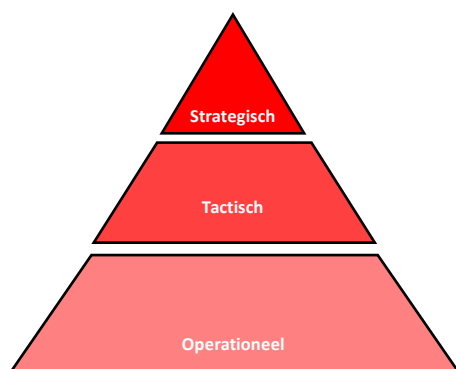
Praktisch gezien volgt het beleidproces de tegenovergestelde route in dit model. De maatschappelijke doelen vormen het startpunt. Dan wordt bepaald welke productie tot dat effect zal leiden en als laatste wordt bekeken welke middelen daarvoor nodig zijn.

### Vastgoed en het beleidsproces

Het beleidsproces voor corporaties heeft twee kenmerken. Ten eerste het kenmerk dat het startpunt van het proces betreft, het beoogde maatschappelijke effect. Ten tweede het vastgoed dat met twee rollen centraal staat. Als houder van het kapitaal en als drager van de woondienst (Van Os, 2007). Uiteraard is het maatschappelijk effect het vertrekpunt voor het beleid, toch is o.a. het kapitaal, de stenen, daar heel nauw bij betrokken.

Het proces van de beleidsachtbaan, waarop in dit hoofdstuk wordt ingegaan, is gefundeerd op drie principes. De managementtriade, de beleidscyclus en de top-down bottom-up pendel.

De managementtriade. Alle organisaties kennen in zekere mate een gelaagdheid in beleid en besluitvorming. Deze hangt samen met de opbouw van de organisatie en de hiërarchie tussen afdelingen. De opbouw van de hiërarchische structuur wordt gekenmerkt door de strategische, tactische en operationele laag. De tactische laag vormt daarbij het schakelpunt. Daar wordt de strategie vertaald in keuzes en uitvoerbare plannen voor de operationele laag. De opbouw van de lagen wordt vaak weergegeven in een piramide, wat meestal de omvang in de organisatie weer geeft. Zie figuur 4.2. Het vastgoedbeleid bij corporaties komt in alle niveaus terug.



Figuur 4.2 Managementtriade.

De beleidscyclus. Het tweede principe is een algemeen zeer bekend principe bij beleidsvorming. Het proces van beleidsvorming kent immers een cyclisch karakter. Basis gedachte is dat men probeert een optimaal resultaat te behalen, door het proces te beheren. Men stuurt op resultaat. Door de Amerikaan Deming is de beleidsvorming op een eenvoudige manier uitgewerkt wat heeft geresulteerd in de Demingcirkel, bestaande uit plan-do-check-act (PDCA).

*Plan.* In de planningsfase worden de doelen die je wil bereiken SMART opgesteld. SMART wil zeggen: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdsgebonden.

*Do.* Dit is de uitvoeringsfase. De activiteiten van de planfase worden uitgevoerd. Er vindt continu een meeting plaats van de resultaten.

*Check.* In deze fase vindt de controle plaats. Komen de behaalde resultaat overeen met de opgestelde doelen. De verschillen worden geëvalueerd en eventuele verschillen worden bijgesteld.

*Act.* Hierbij wordt ingespeeld op de constatering uit de checkfase. Evaluatiepunten worden omgezet in actiepunten om de resultaten te verbeteren. Act kan op twee manieren worden ingevuld. Re-Act en Pro-Act. Re-Act vindt plaats om de oorspronkelijke doelen alsnog te behalen. Ook wel bijsturen genoemd. Pro-Act is feitelijk een meer voorbereidende fase. Er wordt gezocht naar nieuwe resultaatgebieden. Dit kan ook wel de basis van een ontwerpfase zijn (Nieuwenhuis, 2008; BTSG, 2011) De Demingcirkel komt binnen organisaties zowel op strategisch- als ook op operationeel niveau terug. De tactische laag zorgt daarbij voor de verbinding.

Top-down en bottom-up. Dit derde principe betreft een pendel, welke naast het cyclisch karakter ook de verschillende organisatie lagen met elkaar verbindt. De strategie wordt vertaald in een tactisch plan, van waaruit de uitvoering op operationeel niveau plaats vindt. Op operationeel niveau komt de ervaring en kennis uit de praktijk naar voren, dit komt weer terecht op het tactische niveau, van waaruit het vertaald wordt voor de strategische laag. Simpelweg een heen en weer gaande beweging van binnen een organisatie en/of beleidsproces.

### Beleidsachtbaan

De drie principes met elkaar verbonden resulteren in een beleidsachtbaan. Dit is een model wat is ontwikkeld door Rigo, een research en advies bureau uit Amsterdam. De Achtbaan bestaat feitelijk uit twee keer de Demingcirkel die ervoor zorgt dat de verschillende lagen binnen een organisatie met elkaar worden verbonden. Door het verbinden van de twee cirkels ontstaat een top-down bottom-up beweging.

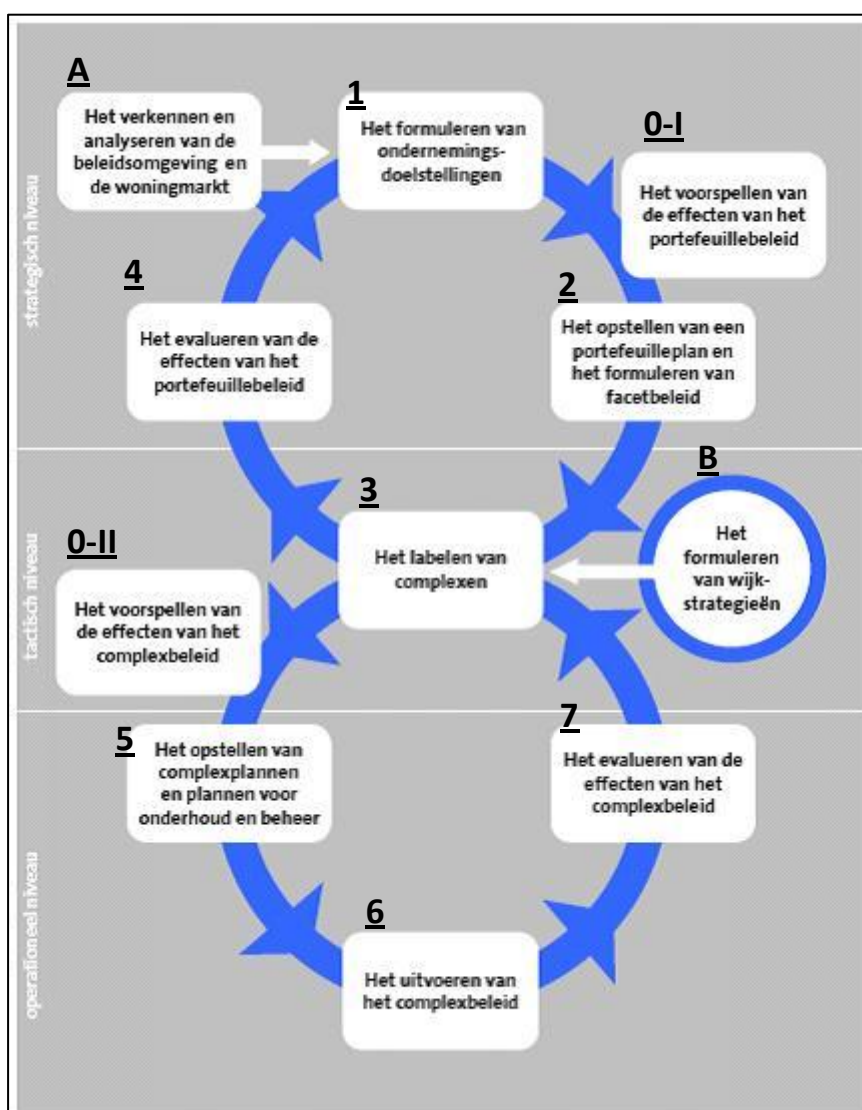


Fig. 4.1 Beleidsachtbaan

De beleidsachtbaan is een weergave van de onderdelen die met het vastgoedbeleid te maken hebben zoals dat bij veel corporaties wordt gehanteerd. Wellicht, soms onbewust, werken ze al op basis van de cyclus.

De kern van het proces wordt ingevuld door zeven stappen, er zijn twee stappen die als input dienen en tot slot zijn er nog twee stappen waarbij het gaat om het voorspellen van de effecten van beleid.

De zeven basisstappen zijn gelijkmatig verdeeld over de twee cirkels, stappen in de beide beleidscirkels betreffen vergelijkbare processen. Het proces betreft de volgende stappen:

1. Formuleren van (ondernemings)doelstellingen
2. Opstellen van portefeuilleplan
3. Labelen complexen, op basis wijkstrategie (overeenkomst met deel 1)
4. Evalueren effecten portefeuillebeleid
5. Opstellen complexplan (overeenkomst met 2)
6. Uitvoeren complexbeleid (overeenkomst met deel van 3)
7. Evalueren van effecten complexbeleid (overeenkomst met 4)

Voorafgaand aan stap 1, is er nog een input stap: het verkennen en analyseren van de beleidsomgeving(stap A). En stap 3 krijgt nog input door: het formuleren van wijkstrategieën (stap B).

Om de cirkel enigszins begrijpbaar te maken zal het model worden toegelicht per blokje.

**A.** Het verkennen en analyseren van de beleidsomgeving. Deze stap vindt plaats voorafgaand aan de daadwerkelijke start van het proces.

Elke onderneming wil de omgeving waarin die werkt verkennen, maar aangezien corporaties maatschappelijke ondernemingen zijn, moeten ze de maatschappij de ruimte bieden om beleid mede te bepalen. Het verkennen van de omgeving bestaat uit demografische, politieke, maatschappelijke, culturele en economische ontwikkelingen. Ook wordt de woningmarkt geanalyseerd. Een analyse van de eigen organisatie is daarbij ook van belang.

**1.** Het formuleren van ondernemingsdoelstellingen. Mede op basis van de analyses bepaalt de corporatie de missie en visie. Dat verbonden met de taakstelling vanuit de BBSH resulteert in doelstellingen. De doelstellingen worden vastgelegd in een ondernemingsplan.

**2.** Het opstellen van een portefeuilleplan en formuleren bijbehorende beleid. De doelstellingen worden vertaald naar de vastgoedportefeuille, dit resulteert in een ideaalportefeuille. In vergelijking met de huidige portefeuille van de corporatie komt er een transformatieopgave, dit wordt vastgelegd in het portefeuilleplan.

**0-I.** Het voorspellen van de effecten van het portefeuillebeleid. Dit is een aanvullende tussenstap. Voordat het portefeuillebeleid wordt uitgevoerd, wordt geanalyseerd wat de effecten van het beleid zijn. Eventueel met beleidsscenario's en/of beleidssimulaties. Op basis van deze tussenstap wordt het beleid mogelijk bijgesteld.

**3.** Vanwege de dubbele cyclus zal deze stap als laatste worden toegelicht. Het vormt de verbindende schakel tussen de beide cirkels.

**4.** Het evalueren van effecten portefeuillebeleid. De prestaties van het uitgevoerde portefeuillebeleid worden gekoppeld aan de ondernemingsdoelstellingen. De uitkomsten vormen de basis voor een nieuw beleidsproces.

**5.** Het opstellen van complexplannen en plannen voor beheer en onderhoud. Deze stap bevindt zich in de tweede cirkel. Na het portefeuilleplan worden de doelen vertaald in een plan op complexniveau. Het complexplan bevat doorgaans een kaderstelling(strategie en positionering), uitkomst van de prestatieindicator, meerjaren activiteitenplan voor onderhoud, beheer en verhuur.

**0-II.** Het voorspellen van de effecten van de complexplannen. Dit is ook een aanvullende tussenstap. Op basis van het complexplan vindt een voorspelling plaats om toekomstige financiële effecten te bepalen en de bijdrage van het complex op termijn aan de kernvoorraad.

**6.** Het uitvoeren van complexbeleid. Dit betreft de uitvoering van de plannen die zijn opgesteld in stap 5. Op basis van de praktijkervaring en input belanghouders zullen de plannen in deze fase regelmatig bijgesteld worden.

**7.** Het evalueren van effecten van het complexbeleid. In deze stap worden de effecten van de uitvoering gemeten. Dit gebeurt aan de hand van een prestatieindicator(zie ook stap 5) en een integrale terugkoppeling naar de portefeuilledoelen. Uitkomsten van de evaluatie dragen bij aan nieuwe strategieën op complexniveau.

**B.** Formuleren van de wijkstrategie. De opgave voor het vastgoed wat naar voren komt in het portefeuilleplan wordt uiteindelijk naar complexen vertaald. De stap die daar tussen zit is het

wijkniveau. Om ook rekening te houden met verschillende wijken vindt er een SWOT-analyse plaats van de wijken waar de complexen zijn gelegen. De uitkomsten van die analyse kunnen verwerkt worden in het portefeuille- en complexplan, en mogelijk in een wijkvisie.

**3.** Het labelen van de complexen. Dit is de verbindende stap in de beleidsachtbaan. Hierin wordt de strategie, dan wel label bepaalt voor de complexen. (bijvoorbeeld doorexpluiten, renoveren, verkopen, herpositioneren) Ook wordt gekeken naar de positionering voor welke doelgroep het complex is, wat het gewenste kwaliteitsniveau is, wat het gewenste prijsniveau is en het gewenste financiële resultaat. Deze verbindende stap wordt gevormd door de uitkomsten van stap 2, 5 en 7. De vertaling vanuit stap 2 en daarmee de bovenste cirkel, de strategie en positionering van de complexen, vormt als het ware de doelstelling voor de onderste cirkel. De vertaling vanuit stap 7 laat zien of de complexstrategie succesvol is. De verbindende schakel is een tactisch knooppunt, niet alleen in dit model maar ook in een organisatie. Het lastige is het vertalen van strategisch niveau naar operationeel en omgekeerd (Van Os, 2007).

De beleidsachtbaan is een weergave van het beleidsproces van woningcorporaties, gericht op het vastgoed. Maar de verschillende onderdelen zijn niet enkel onderdeel van deze cyclus. Ze hebben bijvoorbeeld ook verbinding met financiële sturing, de organisatiestructuur, de medewerkers en participatie van stakeholders. Of zijn onderdeel van een eigen cyclus. Een unieke stap in dit geheel is de extra input voor de tactische centrale schakel. Deze komt vanuit de wijkstrategie. Dit is een zelfstandig proces die wel een duidelijke samenhang heeft met de doorstroming van de beleidsachtbaan. Daarom zal later uitgebreid ingegaan worden op het de centrale tactische schakel en de wijkstrategie.

De beleidsachtbaan bevindt zich als proces tussen Technisch Rationeel en Communicatief Rationeel, in het complexe midden. Zie ook hoofdstuk 2, de verschuiving in de planologie. De ene kant van het proces vindt plaats op basis van onderbouwing en keuzes, maar tegelijkertijd is het ook een open proces waar op basis van gedeelde subjectiviteit een keuze wordt gemaakt.

De plaats van de wijkvisie (GSVB) is voor discussie vatbaar. De wijk kan als proces mogelijk als een zelfstandig proces gezien worden. Met de beleidsachtbaan is het kader van het beleidsproces in beeld gebracht. Een visie op wijkniveau is onderdeel van de cyclus. Om de vorming van sociaal vastgoed beleid te kunnen implementeren is het belangrijk dat de procesomgeving, in dit geval de beleidsachtbaan, bekend is. Peter van Os (Rigo, 2011) geeft aan dat het betrekken van de wijkstrategie in het beleidsproces feitelijk voor een extra derde cirkel zorgt. Veel corporaties hebben op wijkniveau output en outcome doelstellingen, vertaald in een visie op de wijk sluiten deze zijwaarts aan op het tactische niveau van de beleidsachtbaan. De extra cirkel zorgt dat alle projecten in een wijk binnen een groter kader gezien worden.

### **Het formuleren van de wijkstrategieën**

Vastgoedcomplexen liggen in een wijk. Een wijk met zijn eigen structuren, beleving, bewoners, historie en dynamiek. Dit bepaalt voor een heel groot deel het woonklimaat in de betreffende complexen. Als een exacte kopie van het complex in een andere wijk ligt zal het anders beleefd worden en zal er dan ook anders op ingespeeld moeten worden.

Maar andersom bepalen ook de complexen het woonklimaat in de wijk. Kortom de wijk vormt een unieke schakel in het proces van en voor corporaties.

In het beleidsproces voor woningcorporaties is wel rekening gehouden met de wijk. De wijkstrategieën dragen mede bij aan de tactische vertaling. Toch wordt hier niet heel uitgebreid bij stil gestaan. De wijkstrategie is als los onderdeel verbonden aan de totaal cyclus. Het tactische niveau dient vooral als snelle vertaling tussen de strategische doelen en de operationele uitvoering bij de complexen. Het inspelen op de wijk en het rekening houden met de wijk is een proces dat daarbij snel voorbijgegaan kan worden aangezien vooral rekening wordt gehouden met de complexen in het



kader van het portefeuillemanagement. Terwijl de wijk juist een niveau is waar goed op ingespeeld kan worden en waar een meerwaarde uitgehaald kan worden in het belang van het halen van de doelstellingen. Het is de plek voor het verbinden van sociale en fysieke aspecten. Het praktische vertalen van de strategie en tegelijk rekening houden met de wensen van de bewoners.

Het nadrukkelijk betrekken van het wijkniveau voor integrale beleidsvorming binnen een corporatie komt in hoofdstuk 5 dan ook aan de orde. Hiervoor zal een relatie gelegd worden met de in dit hoofdstuk nader bekeken stappen van het beleidsproces voor woningcorporaties gebaseerd op het Achtbaanmodel.

## **Hoofdstuk 5. De confrontatie; een verbindend element**

### **Inleiding**

De confrontatie zorgt voor een totaaloverzicht in dit onderzoeksrapport. De uitkomsten van de vier voorgaande hoofdstukken worden in dit hoofdstuk met elkaar geconfronteerd. Wat van daaruit resulteert is een verbinding tussen de Planologie en het beleidsproces voor woningcorporaties, het zorgt voor een basis voor het advies dat in hoofdstuk 6 aan de orde komt. Aan het einde van dit hoofdstuk kan de hoofdvraag dan ook beantwoord worden. Centraal in dit hoofdstuk staat de vraag: Op welke wijze kan de kennis vanuit de planologie(hoofdstuk 1 en 2) worden toegepast in het beleidsproces(hoofdstuk 4) binnen woningcorporaties(hoofdstuk 3)? Hiervoor worden de belangrijkste punten uit de voorgaande hoofdstukken aangehaald en er wordt gekeken hoe er in de praktijk aangekeken wordt tegen gebiedsgericht sociaal vastgoedbeleid.

### **Woningcorporaties en de benadering vanuit de inhoud en het proces**

De kennis vanuit de planologie is bekeken in twee elementen. Op basis van de inhoud, het verbinden van fysiek en sociaal. Dit heeft geresulteerd in een integrale benadering. En een benadering op basis van het proces, sturen versus loslaten. Waar het flexibel omgaan met complexe situaties en maken van de afweging over de mate van sturing uit zijn gekomen. Wat verder uit beide elementen naar voren is gekomen is de gebiedsgerichte benadering. De uitkomst van de twee elementen is te plaatsen in het beleidsproces van woningcorporaties. Vanuit de confrontatie ontstaat een verbinding. Een toelichting:

In hoofdstuk 3 is de taakstelling en het doel van de corporaties vanuit de BBSH aangehaald. De zes prestatievelden lijken op het eerste gezicht te verdelen naar de planologische inhoud, indeling op fysiek en sociaal. Het passend huisvesten van de doelgroep, het kwalitatief in stand houden van bezit en het waarborgen van financiële continuïteit zijn voor een groot deel fysieke aspecten voor een corporatie. Het betrekken van huurders bij beheer en beleid, bijdragen aan huisvesting van zorggroepen en het bevorderen van de leefbaarheid zijn in eerste instantie sociale aspecten waar een corporatie zich mee bezig houdt. Toch gaat deze verdeling niet helemaal op en dat maakt een corporatie een bijzondere organisatie. Het huisvesten van de doelgroep, mensen met een laag inkomen wordt immers ingegeven door een sociaal maatschappelijk doel. Het bevorderen van de leefbaarheid is een sociaal doel, maar het kan ingevuld worden door ingrepen die helemaal fysiek van aard zijn. Het verbinden van fysiek en sociaal en het integraal benaderen van vraagstukken is dan ook van toepassing op de taakstelling en werkvelden van de corporatie. Dit valt ook terug te zien in discussie binnen corporatieland over de rol van de maatschappelijke onderneming. De in 2008 ingebrachte voorstellen(zie hoofdstuk 3) typeren de indeling op een heldere wijze. Hetgeen wat MOET, dit staat voor de sociaal maatschappelijke taak. Hetgeen wat KAN, fysieke ingrepen in de woonomgeving en het maatschappelijk vastgoed. En hetgeen wat te OVERWEGEN is in de lokale context, een integrale benadering voor de wijk en buurtaanpak. Het zorgen voor een verbinding tussen fysiek en sociaal, een integrale benadering, past als basis in het beleidsproces van woningcorporaties. Vooral als er wordt gekeken naar de dynamiek van een corporatie als hybride organisatie. De sociale doelstellingen en activiteiten in de wijk. Maar ook de commerciële fysieke kant waarbij de corporatie als beleggersorganisatie opereert te gunste van de rendementen. Dit maakt dat een corporatie meerdere gezichten heeft en in complexe situaties flexibel dient te opereren. Een integrale benadering voor het beleidsproces is hiervoor een passende sleutel. De integrale benadering sluit helemaal goed aan wanneer wordt ingezet op de gebiedsgerichte benadering. Er wordt dan specifiek situationeel beleid ontwikkeld.

Het sociaal maatschappelijk doel is in eerste instantie het uitgangspunt van beleid voor corporaties, de fysieke productie moet daaraan bijdragen, en de investeringsafwegingen bieden daarvoor het fundament. De mensen, de stenen en het geld die in hoofdstuk 4 zijn geïntroduceerd houden ook

verband met fysiek en sociaal. Sociaal dat zijn de mensen, Fysiek dat zijn de stenen. De pijlers binnen een woningcorporatie zijn samen de basis voor het beleid. Het integraal benaderen past in de geest van waaruit corporaties werken.

### **Sturen en loslaten actueel**

De verdeling uit de planologie in het proces, het sturen versus het loslaten, is een actuele discussie die ook voor woningcorporaties van toepassing is. Het toegelichte achtbaanmodel uit hoofdstuk 4 is een aaneenschakeling van stappen voor een corporatie om te sturen op het vastgoed. Het is in eerste instantie een gesloten proces, waar maar beperkte input van buiten komt. Echter is een nuancering wel op zijn plaats. De elementen op zich krijgen wel input van buiten. De verschillende stappen zijn op hun eigen beurt ook weer onderdeel van een eigen cyclus. De verschuiving van technisch rationele besluitvorming richting communicatief rationeel is ook terug te zien in het beleidsproces. Het is geen volledig top-down proces meer, maar er is ook een bottom-up beweging. Er is ruimte voor evaluatie en er wordt gekeken naar de externe omgeving. Er zit echter ook een gevaar aan de verbinding tussen de niveaus. Er worden van bovenaf zeer algemene doelstellingen beschreven, gevaar is dan dat complexbeleid altijd wel hierbinnen past. Een concretiseringslag zou dit mogelijk verhelpen, een benadering vanuit de wijk in de tactische laag biedt hiervoor de uitgelezen mogelijkheid.

De verschuiving in de planologie heeft het inzicht gegeven dat de technisch rationele benadering niet de enige methode is. De planner weet niet alles en blauwdrukplannen zijn niet meer van deze tijd. Kennis zit voor een belangrijk deel al in de wijk. Een gebiedsgerichte benadering is het credo wat uit de omgevingsplanning naar voren is gekomen. Niet meer het ontwikkelen van generiek beleid wat voor alle wijken hetzelfde is, meer specifiek situationeel beleid. Rekening houdend met lokale aspecten. Specifiek per complex gaan kijken zou daarin dan een uiterste stap zijn, alleen moet er goed gekeken worden naar de werkbaarheid en de effectiviteit. Een complex staat niet op zich zelf, maar maakt onderdeel uit van een wijk. De dynamiek van een wijk wordt voor een groot deel bepaald door de complexen, maar de dynamiek in een complex wordt voor een deel ook bepaald door de wijk. Wat is het juiste niveau om op te gaan werken op buurt dan wel wijkniveau? In het intermezzo is het voorbeeld van de Deventer wijkaanpak aangehaald. Daar wordt gewerkt op basis van de beleving van bewoners. Er wordt gekeken wat zij als hun wijk/buurt zien, ze spreken hierbij over beleefbuurten. Dit zorgt ook voor een werkbaar niveau bij mogelijke participatie. Een complex heeft invloed op de wijk als geheel, maar de wijk heeft in belangrijke mate ook invloed op een individueel complex. Ingrijpen op basis van gebiedgerichte integrale benadering levert feitelijk dan ook een win-win situatie op. De wijk wordt er beter van, maar ook het vastgoedcomplex. De waarde van de wijk gaat omhoog en gelijk ook het geluk van de bewoners in het complex. Met een gebiedsgerichte benadering wordt er een fysieke en sociale winst behaald.

Het sturen en loslaten is ook actueel als er gekeken wordt naar de relatie tussen corporaties en de overheid. De overheid ziet corporaties als zelfstandige organisaties en ook financieel worden de corporaties losgelaten. Aan de andere kant zit de overheid toch achter het stuur, ze bepaald de hoogte van de huurprijs en heeft daarmee veel invloed. En ook de bijdrage aan de leefbaarheid door corporaties wordt vanuit het rijk verwacht. Zoals in het intermezzo is aangehaald zal Minister Donner corporaties houden aan de taakstelling. De minister kan in extreme gevallen zelfs de directie van een corporatie naar huis sturen. Een complexe verhouding tussen corporaties en de overheid. Dat vraagt van corporaties om als dynamische organisatie ook het beleidsproces flexibel in te richten.

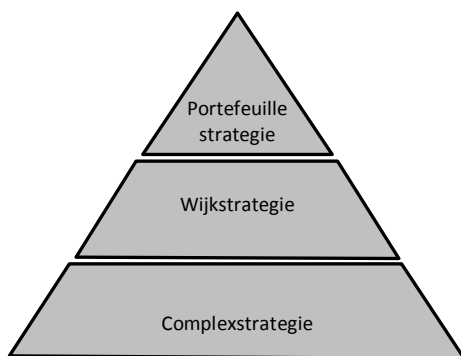
In het kader van loslaten in het proces is in hoofdstuk 2 de achtergrond van burgerparticipatie aan de orde gekomen. Het betrekken van burgers bij het tot stand komen van beleid past in de lijn van de planologische verschuiving. De visitatiecommissie Wijkeraanpak, die op 5 juli 2011 haar rapport heeft gepresenteerd constateert dat vaak traditionele en starre methodieken in de praktijk worden gehanteerd om bewoners te betrekken, hier valt nog veel creativiteit te winnen. Het is belangrijk dat

er een vorm van participatie is die goed aansluit bij de cultuur van de betreffende wijk. (Deetman, et al. 2011) Dus niet meer generiek, maar situationeel specifiek ook wat betreft de participatie. De achtergrond van de participatie sluit aan op de ontwikkeling van een gebiedsgerichte benadering voor het beleidsproces van woningcorporaties.

### **Implementatie in de organisatie**

De gebiedsgerichte benadering uit de planologie komt voor het beleidsproces van woningcorporaties terug in de tactische laag van de managementtriade, de verbinding tussen strategisch en operationeel. De algemene doelen worden hier vertaald naar concrete maatregelen. Hierbij wordt er gekeken op wijkniveau wat een passende strategie is. Het formuleren van de wijkstrategie, en het opstellen van een visie op de wijk. In de visie wordt rekening gehouden met de fysieke en sociale aspecten. Het staat in verband met de ondernemingsdoelstellingen, maar ook met de beleving in de wijk.

Het gaat in het tactische deel om het maken van keuzes die bijdragen aan het behalen van de ondernemingsdoelstelling. De managementtriade ingevuld voor vastgoed resulteert in de trap: portefeuillestrategie, wijkstrategie, complexstrategie. De gebiedsgerichte benadering voor het ontwikkelen van vastgoedbeleid is binnen het totaal proces geen top-down benadering, geen bottom-up benadering, maar redeneert vanuit het tactische midden.



Figuur 5.1 Vastgoedbeleid versus managementtriade

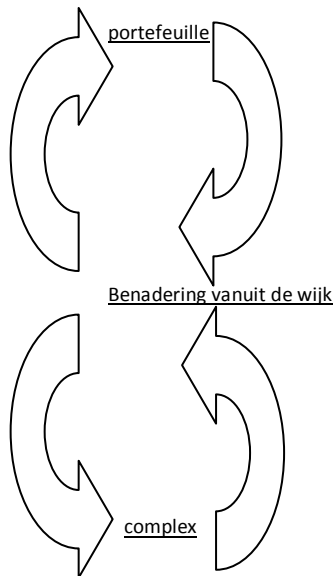
### **De vertaling naar beleidsvorming**

Gemeentelijke overheden en woningcorporaties werken op verschillende werkterreinen al op een wijkniveau. Hier zijn ervaringen op gedaan die meegenomen worden voor de uitwerking van het gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid. Hoe is dit nou te vertalen naar de beleidsvorming voor woningcorporaties? Corporaties, van huis uit beheerders organisaties van het vastgoed, ontwikkelen beleid op het sociale en fysieke vlak. De beleidsachtbaan heeft de belangrijkste elementen weergegeven. Om hier uitvoering aan te geven moet het investeringsprogramma opgesteld worden. De kans voor het gebiedsgerichte beleid, een integrale benadering, is om hier de juiste input voor aan te leveren zodat de afwegingen uit de wijk een belangrijke rol spelen bij de te nemen investeringsafwegingen. De wijk als afwegingskader voor investeringen. In de stedelijke vernieuwing is ook de wijk als uitgangspunt genomen, de ervaring hieruit is dat sociaal en fysiek op een natuurlijke manier samen worden benaderd.

### **Gebiedsgerichte benadering en de portefeuille benadering**

Het meenemen van de afweging op wijkniveau is zoals toegelicht een vorm van gebiedsgerichte benadering. Het traditionele model voor het beleidsproces van corporaties, zoals ook in hoofdstuk 4 toegelicht is echter een vorm van portefeuillegeoriënteerde benadering. In de portefeuille benadering staat de kwalitatieve en kwantitatieve ontwikkeling van de portefeuille centraal. Dit betekent voor een corporatie dat voor de gehele voorraad een ontwikkelkoers wordt bepaald (Nieboer en Gruis, 2008). In de gebiedsgerichte benadering komt de wijk centraal te staan. De

portefeuille kan daardoor ook weer aangepast worden. Samenhang tussen aspecten in een gebied krijgt hierdoor een kans. De gebiedsbenadering maakt het makkelijker om een integrale aanpak tussen fysiek en sociaal (en ook economisch) tot stand te laten komen. De traditionele scheiding tussen sectoren wordt hiermee verholpen. In de achtbaan komt de gebiedsbenadering in het tactische midden te staan.



Figuur 5.2 gebiedsgerichte benadering in de achtbaan

### **De ontwikkeling van GSVB**

Voor de verbinding van fysiek en sociaal naar integraal en voor de gebiedsgerichte afweging wordt de wijkstrategie in combinatie met de input voor het beleidsproces verder uitgewerkt.

Het werken op wijkniveau zorgt op meerdere vlakken voor een verbinding en in lijn met de ontwikkelingen binnen de planologie vertaald naar het beleidsproces voor corporaties resulteert dit in het GSVB, het Gebiedsgericht Sociaal Vastgoed Beleid.

Een verbindende rol tussen wat men wil, vanuit de strategische visie, en wat men kan, vanuit de inhoud wordt ingevuld door het gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid. De basis is kennis uit en van de wijk, daarom wordt zo nu en dan ook wel gesproken over een wijkvisie. Een goede wijkvisie wordt door alle afdelingen binnen de organisatie van een corporatie gesteund, projecten en activiteiten dragen bij aan het realiseren van het gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid. Het verbindt Strategisch en Operationeel. Het is een gebiedsgerichte integrale benadering voor corporaties in lijn met de ontwikkelingen in de planologie. De confrontatie is een verbindend element gebleken.

En met het inzetten op integrale beleidsvorming wordt ook aangesloten op een landelijke trend. Het toekomstig omgevingsbeleid en de toekomstige omgevingswetgeving zal ook integraal en op gebiedsgerichte wijze worden ingericht. Minister Schultz van Haegen (infrastructuur en milieu) heeft namelijk het voorstel gedaan aan de Tweede Kamer om ook op het gebied van wetgeving een meer integrale gebiedsgerichte manier van werken door te voeren. Verschillende beleidsterreinen zullen daarmee voortaan integraal worden benaderd. Waarmee niet de wet maar de uitvoering centraal komt te staan. Tevens zet zij in op het meer loslaten als het gaat om uitvoeren en mogelijkheden in de omgeving (Schultz van Haegen, 2011).

## **Conclusie**

Door het beleid te benaderen vanuit de wijk op basis van een gebiedsgerichte benadering worden fysieke en sociale aspecten integraal benaderd en komt de wijk centraal te staan. Het (vastgoed)beleidsproces van woningcorporaties is een proces dat zich bevindt op verschillende schaalniveaus en waar verschillende belangen heersen. Met de introductie van het gebiedsgericht sociaal vastgoedbeleid ontstaat een duidelijk centraal tactisch punt waar sociaal, fysiek en economisch beleid integraal worden benaderd met de vastgoedportefeuille en doelstellingen van de corporatie in het achterhoofd.

-De ontwikkelingen en benaderingen uit de planologie zijn te verbinden met het beleidsproces voor woningcorporaties.

-Het sociaal vastgoed beleid is te benaderen op wijkniveau. Dus niet puur op basis van strategisch voorraadbeleid en niet alleen op basis van een complexgewijze benadering.

-Meerwaarde voor een corporatie op wijkniveau zit in de verbinding tussen de fysieke en sociale component. En de verhouding organisatiedoelen versus wensen van bewoners. Er wordt situationeel specifiek integraal beleid ontwikkeld.

-De opstellers van het beleid weten niet alles, alleen op basis van technisch rationele denkwijzen werken sluit niet aan op de behoefte. Het openstaan voor invloed vanuit de wijk, het zelf durven loslaten van het stuur voor een ander. Het biedt ruimte voor inbrengen van kennis uit de wijk.

De gebiedsgerichte benadering in het beleidsproces zorgt voor een aanvulling op het bestaande portefeuille proces. Waar in het portefeuilleproces algemeen beleid wordt ontwikkeld ten gunste van de rendementen op de complexen, daar wordt met de gebiedsgerichte benadering gekeken naar de behoefte op wijkniveau. Een corporatie kan dan echt een beleidsvisie ontwikkelen gericht op de wijk. Gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid vormt het verbindende element in meerdere opzichten. Tussen fysiek en sociaal, tussen strategisch en operationeel, tussen organisatiedoelen en wensen van bewoners, tussen sturen en loslaten. Met de introductie van gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid laten corporaties zien dat ze van wijken weten!

## **Vervolg**

Complexe zaken als een integrale visie op een wijk moeten breed opgepakt worden. Om een praktische invulling aan het gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid te geven is aan te bevelen te kijken naar een mogelijke methodiek en een model dat voor de invulling kan zorgen. Wel is het van belang dat dit een flexibel model is, aangezien de benadering situationeel specifiek is en passend binnen het dynamische karakter van woningcorporaties. Elke wijk is anders!

De concrete invulling van het gebiedsgericht sociaal vastgoedbeleid komt in hoofdstuk 6 aan de orde. Er wordt daar gekeken hoe het eruit kan zien, hoe het tot stand kan komen en hoe het ervaren kan worden. Daarbij wordt in gezoomd op de situatie binnen Woonbedrijf Ieder1, wat resulteert in een concreet advies.

## Hoofdstuk 6. Advies voor methode

*Uit de ervaring van de wijkenaanpak blijkt dat er vaak nog veel algemene doelstellingen zijn, maar de vraag wat men nu echt wil bereiken ontbreekt (Deetman, et al. 2011). Het is dan ook zaak om per wijk kritisch te zijn op wat er bereikt moet worden.*

### Inleiding

Uit het vorige hoofdstuk is gebleken dat een gebiedsgerichte benadering een passende aanvulling is op het beleidsproces van woningcorporaties om in te spelen op het juiste niveau voor het maken van integrale beleidsafwegingen. Om hier invulling aan te geven wordt er in dit hoofdstuk gekeken naar een methode waarmee de gebiedsgerichte manier van werken aansluit op het bestaande proces en hoe dat vorm gegeven kan worden. Om hier de praktische invulling aan te geven wordt er ingezoomd op de situatie bij Woonbedrijf ieder1.

### Woonbedrijf ieder1

Woonbedrijf ieder1, actief in Deventer en Zutphen, beheert circa 16.000 verhuurbare eenheden. Voor het portefeuillemanagement en het nemen van de investeringsafwegingen wordt er gewerkt met een ISIP, *InvesteringsStrategie* en *InvesteringsProgramma*. In de Investeringsstrategie zijn de vastgoeddoelen benoemd, in het Investeringsprogramma worden deze dan vertaald naar concrete strategieën voor complexen en nieuwbouwprojecten. Binnen de afwegingen zijn de doelen input en dienen deze ook als toetsingskader. Er is onderling een duidelijke afstemming: Strategie  $\leftrightarrow$  Programma  $\leftrightarrow$  Projecten. Na het controleren en bijstellen heeft het uiteindelijke Investeringsprogramma als doel te zorgen voor een balans tussen financieel en maatschappelijk rendement. In Bijlage 1 is meer achtergrond informatie te vinden over Woonbedrijf ieder1 en het ISIP.

### ISIP in relatie met de wijken

In het ISIP worden de verschillende wijken onderscheiden, en wordt per wijk het vastgoedprogramma benoemd, de wijkvisie. Met het ISIP is er een mooie basis, maar op de bestaande manier bestaat de wijkvisie uit slechts enkele zinnen en deze staan ook nog eens volledig op zichzelf. Er is geen transparante doorvertaling mogelijk met organisatie- of portefeuille doelstellingen. De wijkvisie is geen integrale visie, waarbij fysiek en sociaal worden verbonden. Het huidige IP leeft ook niet binnen de organisatie, het is vooral vanuit vastgoeddoelstellingen opgesteld, de verbinding met woondiensten ontbreekt (Laniga, 2011). Het vastgoed staat, met de te behalen rendementen, hierbij dan ook centraal.

Uit de gesprekken binnen Woonbedrijf ieder 1 is gebleken dat er op verschillende manieren tegen het huidige systeem en tegen een benadering op wijkniveau wordt aangekeken. De afdeling Wonen, die gezien kan worden als de sociaal maatschappelijke kant, weet wat de vraag is vanuit de wijk. Zij hebben contacten met de huurders en de wijkconsulenten komen regelmatig in de verschillende wijken. De afdeling vastgoed, die het beleid voor een groot deel vorm geeft en gezien kan worden als de fysieke kant, zou dan eigenlijk ook volgend moeten zijn aan woondiensten. Dan wordt er immers veel meer vraag gestuurd gewerkt en ingespeeld op de specifieke situatie in de wijken. Er moet wel worden opgepast dat er dan niet in extreme mate op ad hoc basis wordt gewerkt volgens Jelmer de Wit en Dennis 't Hoen, beiden adviseur vastgoed. Misschien gaat het wel veel meer over het delen van kennis en zorgen voor de juiste beleving, dan het werken volgens een bepaalde methode. Het zou al goed zijn als de verschillende afdelingen elkaars kennis zouden uitwisselen. En open staan voor elkaars afwegingen.

Wonen, vanuit de sociale benadering, gaat veel over het operationele hier en nu. Vastgoed kijkt daarentegen veel meer op een strategische lange termijn. En dat maakt een tactische vertaal slag extra lastig. Als je niet dezelfde doelen hebt kom je niet bij elkaar.

Het IP kan gezien worden als een input. De strategische visie (ondernemingsdoelen) zijn vooral ter controle. Op het tactische niveau wordt het vertaald, waarbij de wijkvisie zorgt voor gebiedsspecifieke aandacht. Specifiek situationeel vastgoedbeleid dat is een passende ideaalsituatie.

Het inzetten om te gaan werken met een gebiedsgerichte sociaal vastgoed beleid sluit aan bij de bedrijfsdoelstellingen 2011-2014 van Woonbedrijf ieder1, met de punten ontwikkelend beheren, stimuleren van participatie en zelforganisatie, en ketensamenwerking. De belangrijkste punten van de bedrijfsdoelstellingen zijn in bijlage 1 nader uitgewerkt.

### **Gebiedsgerichte en integrale benadering andere partijen**

Ook op andere plekken wordt op een gebiedsgerichte en integrale wijze naar beleid gekeken. Zo wordt er binnen de Gemeente Deventer en Woningcorporatie Breburg met vergelijkbare materies omgegaan.

Binnen de gemeente Deventer is het ook de insteek dat fysiek sociaal volgt. De basis voor de wijk is dan ook leefbaarheid, zelfstandigheid en betrokkenheid. Het is de uitdaging om fysiek zo in te richten dat het sociaal bijdraagt, aldus Gerlinde Tjihuis van de gemeente Deventer.

Sturen en durven loslaten hoeven niet per se met elkaar in conflict te zijn volgens Tjihuis (2011). Als je wil sturen op wijkniveau betekent dat niet dat je alle touwtjes in handen moet houden. Soms moet je eerst een beetje gas geven, zo dat het gaat lopen en dan daarna los laten.

Voor een integrale benadering is het van belang dat er een persoon/trekker komt die onafhankelijk kan kijken, niet vanuit een eigen portefeuille kijkt en geen belang heeft bij bepaalde projecten of programma's. Deze centrale spil is de spin in het web om de partijen bij elkaar te krijgen en te zorgen dat ze samen een goede afweging maken. Het is daarbij wel zaak dat corporaties en de gemeente geen dubbele dingen gaan doen. Onderlinge afstemming en samenwerking bieden alleen maar meer kansen voor de wijk. Het is dan ook zaak op gebiedsniveau te kijken welke partijen betrokken zijn en een meerwaarde kunnen bieden van het beleidsproces.

De visie per wijk wordt door de betrokkenen samen (integraal) opgesteld. Anne Oosterbaan van Wonen Breburg verwoordt het mooi door daarom ook te spreken van een WIJ(k)visie. Dit sluit aan bij het integrale karakter, het verbinden van de afdeling wonen en vastgoed. Door het samen opstellen van een visie, staat er tijdens de uitvoering voor de verschillende afdelingen ook geen verrassingen meer in.

Wonen Breburg actief in Breda en Tilburg stelt wijkvisies op, visies waar uit beslissingen op gebiedsniveau gemaakt kunnen worden, zowel fysiek als sociaal. De visies vormen echter pas het begin, de doorvertaling naar de praktijk moet daarna nog volgen. Oosterbaan geeft aan dat ze binnen Wonen Breburg wel een format gebruiken, maar dat die puur als houvast dient. Iedere visie is uniek, afhankelijk van de wijk. De interviews met de gemeente Deventer en Wonen Breburg zijn in bijlage 2 terug te vinden.

### **Het GSVB, een nieuwe benadering voor ieder1**

Om voor een woningcorporatie, in dit geval Woonbedrijf ieder1, in te spelen op de juiste afwegingen voor de portefeuille en de maatschappij, zodat de ondernemingsdoelstellingen kunnen worden behaald, wordt ingespeeld op het beleidsproces zoals dat bij de Achtbanaan in hoofdstuk 4 is toegelicht. De hierin verbindende tactische schakel wordt gevoed door in de organisatie te werken met een totaal sociaal en vastgoed beleid. De integrale invulling gebeurt door middel van een visie op wijkniveau waarmee de fysieke en sociale afwegingen naar voren komen. De visie per wijk, het GSVB, zal een verbindende rol vormen binnen het beleidsproces in de organisatie van Woonbedrijf ieder1. Het speelt een belangrijke rol als input, of wellicht zelfs onderdeel van het Investeringsprogramma (IP). Door de integrale manier van werken wordt gezorgd dat sociaal en fysiek elkaar beter begrijpen. Zoals in hoofdstuk 1 al aangehaald, gaat het koppelen van fysiek en



sociaal naast inhoudelijk voor een groot deel ook over de procesmatige kant. Sociaal, de afdeling wonen, snapt beter de investeringsafwegingen. Fysiek houdt rekening met sociale aspecten bij o.a. de investeringsafwegingen zoals het opstellen van de labels.

De ontwikkelingen in de planologie hebben geleid tot de gebiedsgerichte benadering, de ontwikkeling van het GSVB voor corporaties sluit hier op aan. Het Gebiedsgericht Sociaal Vastgoed Beleid kan meerdere doeleinden dienen. Ze dragen bij aan de sturing op het vastgoed, de afwegingen op portefeuilleniveau. Maar aan de andere kant bieden ze ook een basis voor het dagelijks werk in de wijken. De verschillende afdelingen komen meer met elkaar in contact en gaan elkaars taal begrijpen. Ze hoeven niet per se dezelfde taal te bespreken. Als we aanhaken op de uitspraak uit hoofdstuk 1: integraal wat kan, sectoraal wat moet. Ieder doet nog steeds zijn eigen ding, maar stelt elkaar op de hoogte, houdt rekening met elkaar en dingen die gezamenlijk opgepakt kunnen worden, gebeuren samen.

Uitdaging is om de strategische organisatiedoelstellingen op transparante wijze te verbinden met externe ontwikkelingen en signalen uit de wijken. Hierdoor kunnen investeringsafwegingen gemaakt worden voor projecten en de begroting. De afdeling vastgoed en wonen gaan samen aan de slag, ze laten afwegingen beter op elkaar aansluiten en weten in te spelen op wat er in de wijk speelt.

Meerwaardes:

- Balans: Meer gelijkheid tussen vastgoed/rendement afwegingen en maatschappelijke/leefbaarheids argumenten
- Klanttevredenheid: signalen uit de wijk worden meegenomen.
- Betrokkenheid: verband tussen technische/professionele analyse over de wijk en ideeën van betrokkenen uit de wijk.

Advies aan Woonbedrijf ieder1: gaan werken met een gebiedsgerichte manier van werken. De nieuwe methode van werken past binnen de gestelde organisatiedoelen in het bedrijfsplan 2011-2014. De gebiedsgerichte benadering vormt een verbindende schakel. Het sluit aan op het bestaande proces in de organisatie en legt een brug richting de toekomst van de wijken en het vastgoed.

### **Integrale ervaring tijdens de wijk sessies**

In 2011 zijn er al eerste ervaringen opgedaan met het integraal verbinden binnen de organisatie en het kijken op gebiedsgerichte wijze. Dit is gebeurt tijdens de zogenaamde wijk sessies. In deze sessies werden medewerkers vanuit de tactische laag, met in hun achterhoofd de strategische doelen, geconfronteerd met de operationele ervaring. In bijlage 3 is een uitwerking van deze wijk sessies te zien. De wijk sessies hebben laten zien dat het goed is om als verschillende afdelingen gezamenlijk naar een gebied te kijken. De achterliggende gedachte van beleidskeuzes wordt daardoor zichtbaar. Er is begrip voor elkaars standpunt. Dit wordt ook verwoord door W. Lijzenga, wijkconsulent, die aangeeft dat door bij elkaar te zitten er inzicht ontstaat waar het beleid vandaan komt en te zorgen dat het aansluit op de werkelijke behoefte.

M. Laninga, adviseur planontwikkeling en trekker (vanuit vastgoed) van de wijk sessies, geeft aan dat de wijk sessies een mooi leermoment zijn. Het is voor de mensen vanuit de verschillende afdelingen, zowel vastgoed als woondiensten, nog aftasten. Er ontstaat tijdens de wijk sessies een beter beeld van elkaar wat zorgt dat lijnen ook in de toekomst korter worden. Het is goed om samen op te trekken en een visie te hebben op de wijken.

De visie kan er komen door te gaan werken met een gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid. Dan laat Woonbedrijf ieder1 zien dat ze van wijken weet!

### **Verdere uitwerking**

De uitwerking van het gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid kan binnen Woonbedrijf ieder1 vorm krijgen door actief in te zetten op de wijkvisies en het houden van wijkessies. Er komt dan een verbinding tussen fysiek en sociaal, en men kan de afweging nemen op basis van de praktijk: sturen of loslaten. De eerste ervaringen van de wijkessies zijn positief ontvangen, het resulteerde direct in begrip voor fysieke en sociale afwegingen. En er werd vanuit een breder kader naar de verschillende wijken gekeken.

Om een praktische invulling te geven aan het Gebiedsgericht Sociaal Vastgoed Beleid is een eerste concept voor een model gemaakt. Dit is een model met de verschillende raakvlakken vanuit de fysieke en sociale kant en mogelijkheden waar aan gestuurd kan worden. Om het sturen op het beleid een beeld te geven is het model uitgewerkt in de vorm van een dashboard.

### **Dashboard**

Het dashboard is een hulpmiddel voor gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid. Om te gaan werken op wijkniveau en daarbij het kunnen nemen van de juiste afweging op basis van een goede analyse. Het dashboard vormt een verbinding in meerdere opzichten, zoals dat past in de lijn van de ontwikkeling die in de planologie en ook binnen corporaties is doorgemaakt. Het dashboard bestaat uit een stuur, wijzertjes en knoppen.

Het Dashboard wordt vooral een input van zowel de sociale als de fysieke aspecten. En daarbij het kunnen nemen van de juiste afweging sturen of loslaten. Het is daarbij van belang dat de informatie vanuit verschillende kanalen komen en dat er op een zo objectief mogelijke wijze afwegingen worden genomen. Het Dashboard moet dan ook een transparant product worden. Die naast actueel(regelmatig aangepast/aangevuld) ook makkelijk voor medewerkers raadpleegbaar is. Een gebruiksproduct.

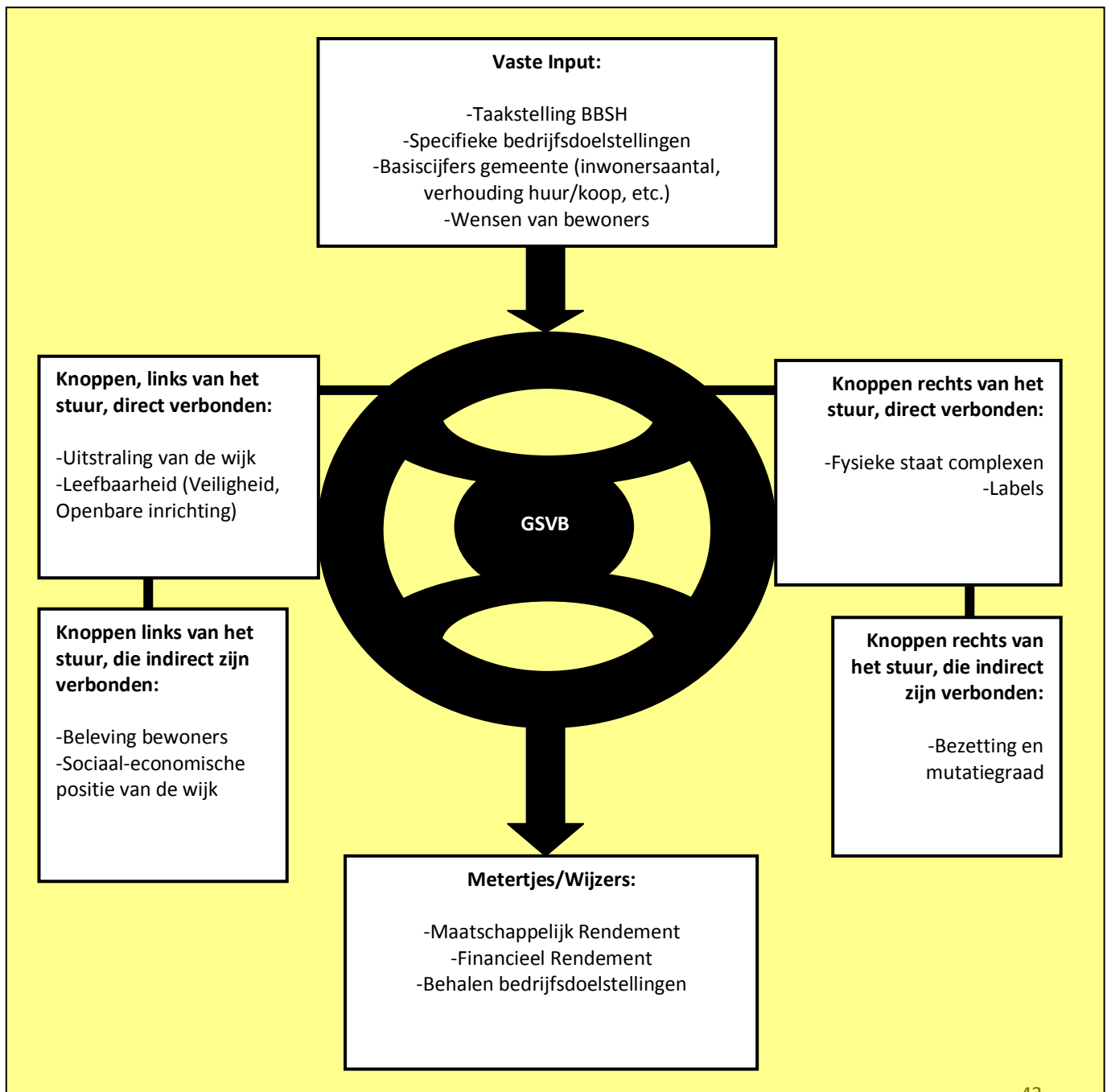
Aangezien het dashboard vooral een verzameling is van verschillende analyses, is het goed om te kijken naar de bestaande analyses op vergelijkbaar niveau. Het gebiedsgericht werken wat zijn uitwerking krijgt op het wijkniveau wordt voor een deel ook toegepast binnen de gemeente Deventer. De gemeente doet al veel aan wijkanalyse, de gemeente heeft veel basis informatie via 'De Staat van Deventer' en de gemeente Deventer heeft met de Deventer Wijkaanpak een vaste cyclus waarin ze met bewoners in gesprek gaat (Tijhuis, 2011). De informatie die hieruit naar voren komt is zeer bruikbaar en het is overbodig om als Woonbedrijf ieder1 deze informatie zelf opnieuw in te winnen. De slag die geslagen kan worden is optrekken met de gemeente en de Deventer wijkaanpak. Wonen Breburg uit Tilburg, waar ook wordt gewerkt met een dergelijke methode, trekt ook op met de gemeente. Er wordt data verzameld, bestaande plannen worden meegenomen en medewerkers van de gemeente worden als externe deskundige uitgenodigd om mee te denken in een gebiedsteam. Hierbij wordt wel de nadruk erop gelegd dat het de visie van Wonen Breburg betreft. Aldus Anne Oosterbaan, adviseur Beleid en Strategie van Wonen Breburg.

Binnen woonbedrijf ieder1 wordt voor de keuzes ten aanzien van de vastgoedportefeuille al gewerkt op basis van het WoW model, WoW staat voor Woning op Waarde model. Hierin wordt beoogd de kwaliteitsbeoordeling van de woningvoorraad te objectiveren en een prominente rol te laten spelen in de besluitvorming. WoW geeft inzicht in functionele, courante en financiële kwaliteit van de woningvoorraad in een wijk. Maar het WoW model is daarbij wel puur op woning dan wel complexniveau gebaseerd. Vervolgens worden de gegevens wel gezamenlijk gevisualiseerd op een kaart weergegeven, wat een beeld geeft van een wijk als geheel. De kwaliteitsaspecten die bij het WoW model worden gebruikt, kunnen ook doorgezet worden richting het dashboard voor gebiedsgericht sociaal vastgoed beleid. Dit zijn input over de 1. Financiële prestatie 2. Functionele kwaliteit 3. Bouwtechnische kwaliteit 4. Courantheid(verhuurbaarheid)

Er is binnen Woonbedrijf ieder1 ook al ervaring opgedaan tijdens de wijkessies zoals hierboven al beschreven. De ervaring hieruit wordt meegenomen in het vormen van het dashboard en de toelichting die daarbij hoort. In de Wijkessies werden mensen van zowel sociale als fysieke afdelingen gevraagd samen naar de wijken te kijken. In eerste instantie vooral voor de begroting van 2012, maar toch zeker ook al voor een langere termijn. Hieruit is naar voren gekomen dat al heel snel weer op complexniveau wordt gekeken of generiek portefeuillebreed. Het is echter zaak om de wijk als geheel niet uit het oog te verliezen. Vooral omdat dit het tactische schakel niveau is tussen de portefeuille en organisatiedoelstellingen aan de ene kant en de specifieke operationele complex zaken aan de andere kant. De beleving van bewoners zit op het wijkniveau, het is de plek om het inspelen op wensen en sturen op vastgoed te verbinden.

Uit de wijkessies zijn ook verschillende suggesties voor de knoppen en wijzertjes van het dashboard naar voren gekomen. Deze zijn meegenomen in de onderstaande suggestie. De wijzers(meters) van het dashboard vormen ook de zogenaamde prestatie-indicatoren van de wijkvisies.

Als suggestie voor een praktijk uitwerking is een schematisch dashboard afgebeeld.



Het model is symbolisch een dashboard genoemd. Met centraal het stuur, een verbinding met knoppen en een weergave van de prestatie op de metertjes. Het weergegeven model is een suggestie voor de verdere uitwerking.

### **Toelichting op de onderdelen in het dashboard**

- Vaste input. Deze punten worden vanaf het begin meegenomen en bepalen voor een belangrijk deel welke richting er op wordt gegaan. De vaste input bestaat uit 1. Taakstelling BBSH, dit is het uitgangspunt voor corporaties, hier moeten ze aan voldoen. 2. Specifieke bedrijfsdoelstellingen, een corporatie stelt voor zichzelf specifieke doelen op voor de organisatie. 3. Basiscijfers gemeente, standaard gegevens die zijn te raadplegen via de gemeente over een wijk, nodig om überhaupt iets zinnigs over een wijk te kunnen zeggen. 4. Wensen bewoners, uitgangspunt om in te spelen op de specifieke situatie in de wijk. Bewoners weten wat er speelt. De kennis zit in de wijk.

- Knoppen links van het stuur, direct verbonden. Symbolisch links, omdat het hier over sociale aspecten gaat. Op deze punten kan door middel van de wijkvisie direct invloed uitgeoefend worden. 1. Uitstraling van de wijk, hoe ziet de wijk er uit, maar ook welk imago heeft de wijk daardoor. 2. Leefbaarheid, en daarmee wordt hier vooral punten als veiligheid en openbare inrichting bedoeld.

- Knoppen rechts van het stuur, direct verbonden. Symbolisch rechts, omdat het hier over fysieke aspecten gaat. Op deze punten kan door middel van de wijkvisie direct invloed uitgeoefend worden. 1. Fysieke staat van de complexen. Hoe zijn de woningen er aan toe en wanneer staat onderhoud op de planning. 2. Labels, hiermee wordt het plan dat op een woning rust bedoeld. Blijft die in de verhuur, komt die in de verkoop, wordt die gesloopt of gerenoveerd.

- Knoppen links van het stuur, indirect verbonden. Dit zijn knoppen die niet direct door de wijkvisie kunnen worden bijgedraaid, maar indirect wel daardoor wijzigen. 1. Beleving bewoners 2. Sociaal-Economische positie van de wijk

- Knoppen rechts van het stuur, indirect verbonden. Dit zijn knoppen die niet direct door de wijkvisie kunnen worden bijgedraaid, maar indirect wel daardoor wijzigen. 1. Bezetting van de woningen en de mutatiegraad (wisseling van bewoners)

- Metertjes / Wijzers. Deze geven aan hoe het gaat. De resultaten van ingrepen zijn hierdoor af te lezen. 1. Maatschappelijk Rendement, wat is de maatschappelijke outcome die behaald wordt. 2. Financieel rendement, ook erg belangrijk voor een corporatie, hoe gaat het financieel. 3. Bedrijfsdoelstellingen, deze zijn ook input, maar staan ook bij de metertjes. Hiermee kan er gecontroleerd worden of met de maatregelen en de resultaten aan de doelstelling van de organisatie wordt voldaan.

- Het stuur. Het stuur wordt gevormd door het gsvb van de corporatie. Hiermee wordt mogelijk bijgestuurd, of het stuur wordt door de corporatie losgelaten. Dan kan het stuur door een andere partij(gemeente, bewoners) wordt opgepakt. Ook kan er worden besloten om niet te sturen, wanneer daar geen noodzaak toe is.

### **Digitalisering**

De uitwerking in de praktijk van het dashboard kan bijvoorbeeld doormiddel van een koppeling tussen een dataset waaruit de informatie opgehaald kan worden en een GIS viewer die de wijk als plattegrond weergeeft. Zodat op een digitale kaart de wijk wordt weergegeven en met een simpele klik achtergrond informatie wordt opgehaald. Data kan bij wijzigingen snel en simpel worden aangepast, betrokkenen uit het 'wijkteam' krijgen hier dan een melding van. En als iemand dan de kaart raadpleegt is de actuele informatie hierin verwerkt. De opzet om een visie per wijk op een digitale wijze in een organisatie te implementeren past in de lijn van de moderne ontwikkeling, zoals ook de lijn van de ontwikkeling in planologie zich steeds moderner heeft ontwikkeld.

Met de digitale aanpassing mogelijkheden ontstaat er een moderne vorm van communicatief rationele besluitvorming. De input van verschillende kanten wordt tegen het licht gehouden, er wordt situationeel specifiek naar elke wijk gekeken en op tactisch niveau wordt de afweging gemaakt tussen strategische doelen en operationele wijk ervaring.

Volgens Marjolein Laninga en Dennis 't Hoen, beiden medewerkers van Woonbedrijf ieder1, past de keuze voor een digitaal middel bij de wens voor de toekomst van de organisatie. Ze willen geen boekjes meer zien. Die belanden immers onderin een lade en leven niet. Informatie wordt niet geraadpleegd of via een lange weg komen ze het keer op keer opnieuw vragen. Met een digitale applicatie komt het beleid meer tot leven. Een digitale opzet sluit ook aan bij de integrale benadering. Hierdoor komt de informatie vanuit sociale en fysiek kant samen op de kaart

### **Met het GSVB ontstaat een krachtige wijkvisie**

De informatie in het GSVB draagt bij aan het strategische beleid van een corporatie, de Investeringsstrategie bij Woonbedrijf ieder1. De informatie uit de wijk wordt vanuit de tactische laag verbonden met het strategische niveau. En aan de andere kant draagt het GSVB bij aan de operationele kant. De kennis vanuit de wijk wordt vertaald naar concreet beleid. Beleidsafwegingen in de wijk sluiten aan bij de behoefte en men weet wat aan de afwegingen te grondslag ligt. Het GSVB sluit daarmee aan op de beleidsachtbaan zoals die in hoofdstuk 4 is geïntroduceerd. Het GSVB is te plaatsen in het tactische midden.

Het GSVB vormt een aanvulling op het bestaande portefeuillebeleid, voor Woonbedrijf ieder1 het ISIP. Met portefeuillebeleid wordt generiek beleid ontwikkeld, welke wordt doorvertaald naar de wijken. De afzonderlijke wijken worden daarin dan ook wel benoemd. Maar de specifieke behoefte uit de wijk wordt niet meegenomen. Met het gebiedsgerichte beleid wat ontwikkeld wordt door het GSVB worden de algemene portefeuille doelstellingen meegenomen, maar wordt ook gekeken naar de specifieke situatie in de wijk. Om vervolgens daar in het ISIP op juiste manier op in te spelen. Zo ontstaat er een krachtige wijkvisie.

Met de vernieuwende manier van werken van het GSVB, waarin de ontwikkeling vanuit de Planologie is verbonden aan de beleidspraktijk van woningcorporaties, en waar een moderne toekomstgerichte tool de praktische invulling geeft, laat Woonbedrijf ieder1 zien dat ze van wijken weet!

## **Bronnenlijst**

Aedes, (2008). Artikel Aedesnet: Wat is de core business van de corporatie, 1-7-2008. gedownload via aedesnet url: <http://www.aedesnet.nl/content/artikelen/verslagen/2008/07/Verslag--De-Ontmoeting-.xml>

Attema, F. (2011). De Deventer Wijkaanpak. Gemeente Deventer 2011.

BTSG, (2011). Deming cirkel. Geraadpleegd via internet, url: <http://www.btsg.nl/infobulletin/Deming%20cirkel.html>

Deetman, W., Lans, J. van der., Scherpenisse, R. (2011) Doorzetten en Loslaten. Eindrapportage visitatiecommissie wijkenaanpak. Den Haag.

Donner, J.P.H. (2011). Brief aan Tweede Kamer der Staten Generaal betreffende Wijkenaanpak, Ministerie van Binnenlandse Zaken 28 januari 2011, Den Haag.

Duyvendak, (2001). Duyvendak, J.W., G. Engbersen, E. Snel, F. Spierings, 2001. De sociale pijler gefundeerd, Verwey Jonker Instituut . Utrecht.

Edelenbos, J., Domingo, A., Klok, P., Tatenhove, J. van (2006). Burgers als beleidsadviseurs, een vergelijkend onderzoek naar acht projecten van interactieve beleidsvorming van drie departementen. Instituut voor Publiek en Politiek. Amsterdam.

Gils, M. van en Huys, M. (2005). Het rijmen van complexiteit en sturing in de ruimtelijke planning. Lof der Verwarring 19 mei 2005, Rotterdam

Gruis, V. (2011). Corporaties Consolideren. Ruimtevolk, 13 maart 2011. geraadpleegd via internet, url: <http://ruimtevolk.nl/woningcorporaties-consolideren/>

Heins, G.H. (2011) Tempeltje Stedelijke Vernieuwing, Presentatie introductie Volkshuisvesting en Stedelijke Vernieuwing 14-2-2011, Rijksuniversiteit Groningen.

Hidding, M. (2006). Planning voor stad en land. Uitgeverij Coutinho. Bussum

Kei, (2008). Verbinding door confrontatie bij sociaal-fysieke wijkaanpak, Kei Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing, Rotterdam.

Kei, (2011a). Sociaal en Fysiek door de jaren heen, Kei-kenniscentrum stedelijke vernieuwing. Dossier Stedelijke vernieuwing, gedownload via internet via url: [http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=2508](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2508) (geraadpleegd op 14-4-2011), Rotterdam.

Kei, (2011b). Vraagstukken rondom integraal werken. Kei Kenniscentrum, Dossier sociaal-fysieke wijkaanpak, geraadpleegd via internet, via url: [http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=2511](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2511)

Kei, (2011c). Integraal wat moet, sectoraal wat kan, Kei Kenniscentrum, Dossier integrale wijkaanpak

Kei, (2011d). Sociaal en Fysiek verbonden, het geheim van het hoe. Kei Kenniscentrum, Dossier sociaal-fysieke wijkaanpak. Geraadpleegd via internet, url: [http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=7356](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=7356) ,Rotterdam.

Kei, (2011e). Definitie woningcorporaties. Dossier woningcorporaties. Geraadpleegd via internet, url: [http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=2486](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2486) (21-6-2011) Rotterdam.

Kei, (2011f). Oude verhoudingen. Dossier woningcorporaties. Geraadpleegd via internet, url: [http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=2490](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2490) (21-6-2011) Rotterdam.

Kei, (2011g). BBSH en recente ontwikkelingen. Dossier woningcorporaties. Geraadpleegd via internet, url: [http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=2491](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=2491) (21-6-2011) Rotterdam

Kei, (2011h). Kei, V78 Ontwikkeld Beheren, geraadpleegd (23-4-2011) via internet, url: [http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/KEI2003/documentatie/V78\\_DenktankOntwikkeldBeheren\\_20jan2011.pdf](http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/KEI2003/documentatie/V78_DenktankOntwikkeldBeheren_20jan2011.pdf)

LPB, (2011). Centrum voor wijkgericht werken, geraadpleegd via internet, url: <http://www.lpb.nl/home/wijkgericht-werken/> (14-4-2011)

Nieboer, N. en Gruis, V. (2008). Portefeuillebeleid en gebiedsgericht beleid: van tegenstelling naar aanvulling. Onderzoeksinstituut OTB, Delft.

Nieuwenhuis, M.A. (2008). The Art of Management. Geraadpleegd via internet, via url: <http://www.economiehulp.nl/pdca-deming-cirkel>

Overheid.nl (2011), Besluit beheer sociale huisvesting, geraadpleegd via internet, url: [http://wetten.overheid.nl/BWBR0005686/geldigheidsdatum\\_03-11-2009#HoofdstukIII\\_4](http://wetten.overheid.nl/BWBR0005686/geldigheidsdatum_03-11-2009#HoofdstukIII_4) (7-4-2011)

Pennen, T. van der (2004) Schakelen tussen fysiek en sociaal, OTB, Delft.

Priemus, H. (2003). Wetenschappelijk directeur OTB TU Delft, Droom en daad in de Stedelijke Vernieuwing, Tijdschrift B&G juli/augustus 2003, Delft.

Quintis, (2011). BBSH. Werkgebied woningcorporaties, geraadpleegd via internet, url: <http://www.quintis.nl/product.php?id=53> (20-6-2011) Nieuwegein

Rigo, (2011), Vastgoedbeleid bij woningcorporaties; een procesbenadering, RIGO Research en Advies BV, Amsterdam

Roo, G. de (2001) Planning per se, planning per saldo; Over conflicten, complexiteit en besluitvorming in de milieuplanning, reeks Planologie deel 1, Sdu Uitgevers, Den Haag.

Roo, G. de (2010) Collegereeks omgevingsplanning 2010-2011. Master Planologie. Rijksuniversiteit Groningen

Schultz van Haegen, M. H. (2011) Beleidsbrief Eenvoudig Beter. Brief aan Tweede Kamer der Staten Generaal 28 juni 2011. Ministerie van Infrastructuur en Milieu. Den Haag

Tops, P. (2001) Ruimte voor de quarterback. Vitale Stad 4-7, pp. 13-15. Katholieke Universiteit Brabant. Tilburg.

Van Vliet, (2010). Stadsplanning in Nederland, Reader Stadsplanning 2010-2011, Groningen.

Van Os, P. (2007). Mensen, Stenen, Geld. Het beleidsproces bij woningcorporaties. RIGO Research en Advies BV, Amsterdam

Van Os, P. (2008). Het vastgoedbeleid van wooncorporaties doorgelicht, Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, 2008 / 1. Den Haag.

Voogd, H. en Roo, G. de. (2007). Methodologie van planning. Over processen ter beïnvloeding van de fysieke leefomgeving. Uitgeverij Coutinho. Bussum

Wikipedia, (2011). Geschiedenis Deventer. Geraadpleegd via internet, url: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Deventer> (4-5-2011)

Woonbedrijf ieder1, (2010). Bedrijfsplan 2011-2014, Deventer

Woonbedrijf ieder1, (2008) InvesteringsProgramma 2009-2018 concept 24-10-2008, Deventer

Zuidema, Visser en De Roo, (2005). Complexiteit en Planologische Besluitvorming, Paper gepresenteerd op discussiedag 'Lof der verwarring', 19 mei 2005, Rotterdam.

#### **Geciteerde bronnen:**

't Hoen, D. (2011). Adviseur Vastgoed, Woonbedrijf ieder1, Deventer

Laninga, M. (2011). Adviseur Planontwikkeling, Woonbedrijf ieder1, Deventer

Lijzinga, W. (2011). Wijkconsulent, Woonbedrijf ieder1, Deventer

Oosterbaan, A. (2011). Adviseur Strategie en Beleid, Wonen Breburg, Tilburg

Tijhuis, G. (2011). Gebiedsregisseur, Gemeente Deventer, Deventer

Wit, J. de (2011). Senior adviseur Vastgoed, Woonbedrijf ieder1, Deventer



## **Bijlagen**

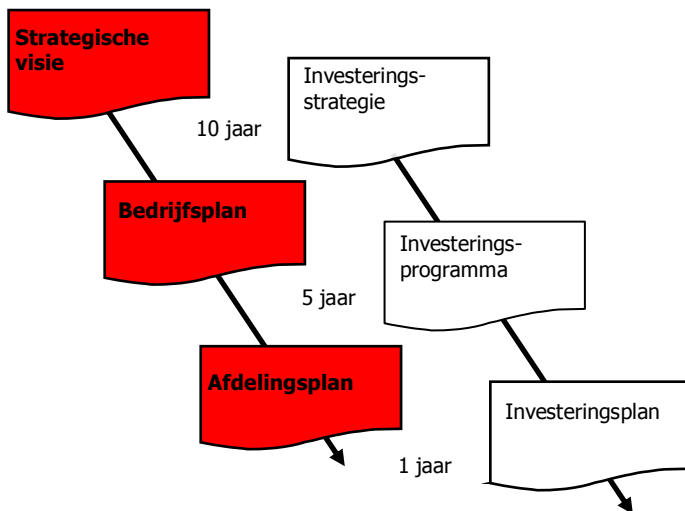
## Bijlage 1. Beschrijving Woonbedrijf ieder1 en bedrijfsplan 2011

Woonbedrijf ieder1 is een woningcorporatie actief in de regio Stedendriehoek. Zij beheren 16.000 wooneenheden in Deventer en Zutphen. De woningen zijn verdeeld over een groot aantal wijken. Om goed te kunnen inspelen op de ontwikkelingen in de wijken, om te zorgen dat er niet wordt geïnvesteerd in de probleemwijken van de toekomst, omdat elke wijk weer om een andere benadering vraagt en om te zorgen dat er vanuit de portefeuille gericht kan worden geïnvesteerd wil Woonbedrijf ieder1 gaan sturen op wijkniveau. Dit kan worden ingevuld door het GSVB.

### Manier van werken

#### Bedrijfscyclus ( - IS/IP en als onderdeel daarvan de bestaande wijkvisies.)

De bedrijfscyclus binnen Woonbedrijf ieder1 bestaat uit de driedeling strategie, planning en realisatie. Binnen elk onderdeel van de cyclus wordt gewerkt volgens het principe Plan-Do-Check-Act. Elk stap in de cyclus geeft de kaders aan voor de vervolg stap. Als basis is er de Strategische Visie (10 jaar), op tactisch niveau uitgewerkt in het Bedrijfsplan(5 jaar) en op operationeel niveau het afdelingsplan (1 jaar). Voor het inzetten van de middelen zijn binnen de 3 plannen onderdelen uitgewerkt in investeringsstrategie, investeringsprogramma en investeringsplan. In figuur 2.1 is weergegeven hoe de verschillende onderdelen samenhangen.



*Figuur 2.1 Parallele strategieën (Investerings Strategie Woonbedrijf ieder1 2010-2019)*

Woonbedrijf ieder 1 geeft in haar strategische visie weer welke strategische doelstellingen er vanuit de missie de komende 10 jaar nastreven en welke kritische succesfactoren hierbij cruciaal zijn. Alle ontwikkelingen en investeringen waarop het Woonbedrijf inzet draagt op transparante wijze bij aan het behalen van de strategische doelstellingen. Een concrete doorvertaling van deze bedrijfsbrede doelstellingen vindt plaats in het bedrijfsplan (scope 5 jaar) en afdelingsplan (scope 1 jaar).

Parallel aan beleidscyclus loopt de investeringscyclus. De strategische visie van Woonbedrijf ieder1 (wat gaat over de organisatie als geheel) geeft kaders mee aan de investeringsstrategie (vastgoedportefeuille). De strategische visie en investeringsstrategie worden doorvertaald in concrete investeringen in wijken (investeringsprogramma's). Dit betekent dat de financiële stromen, de investeringsafwegingen en concrete projecten van de afdelingen Woondiensten en Vastgoed en Bedrijfsdiensten op elkaar moeten zijn afgestemd.

In het investeringsprogramma worden doelen vertaald naar concrete strategieën voor complexen en nieuwbouwprogramma's. De doelstelling zijn hierbij input, maar ook toetsingskader. Er is continu afstemming tussen programma en strategie en tussen programma en projecten. Uit de afstemming kunnen nieuwe inzichten voortkomen die zorgen voor bijstelling.

Om te komen tot het investeringsprogramma worden verschillende stappen doorlopen en komen meerdere niveau's bij elkaar. Een analyse per complex (woningmarkt, verhuurbaarheid,

leefomgeving, rendement en technische staat), check op strategie, praktijktoets en analyse van het gebied (fysiek, sociaal en economisch niveau), De analyse per complex en analyse van het gebied worden met elkaar geconfronteerd. Hierop volgen vervolgens meerdere programma varianten. Om op een eenduidige wijze te kunnen sturen op de vastgoedportefeuille wordt gebruik gemaakt van twee ordeningssystemen, PMC en Labels. PMC zijn ProductMarktCombinaties, hierbij worden verschillende marktsegmenten afgezet tegen woningtypologieën en prijssegmenten. Er zijn verschillende labels uitgewerkt (doorexploiteren, renoveren, verkopen, slopen) en bandbreedtes voor labels opgenomen per PMC (toevoegen, afbouwen, behouden). De keuze van de labels per PMC is afhankelijk van de buurt waarin deze ligt. (Woonbedrijf ieder1, 2008)

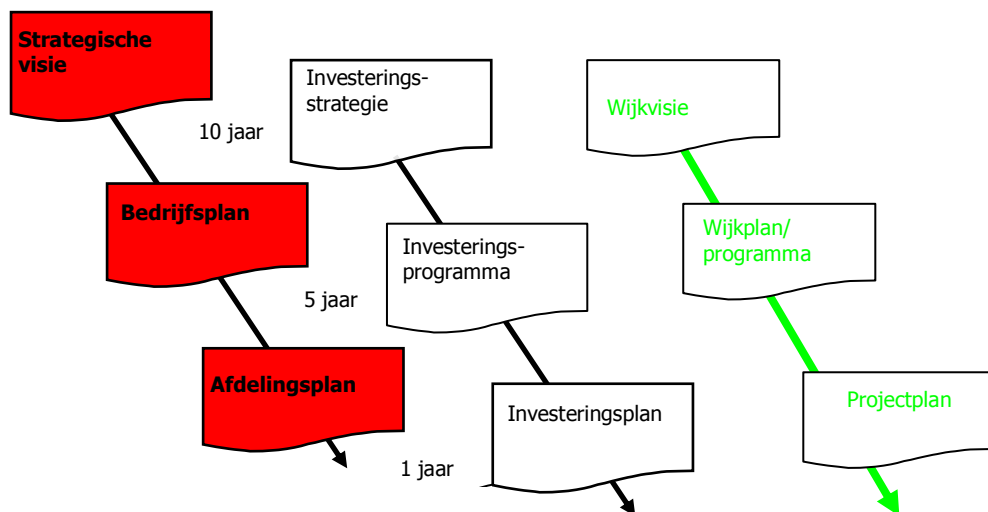
## IP / wijkvisie

### Visie op de wijk binnen InvesteringsProgramma

Binnen het huidige Investeringsprogramma, is het programma opgesteld per wijk. Per wijk wordt een analyse gemaakt van de huidige situatie, hierbij wordt ingegaan op een aantal algemene kenmerken zoals demografie, economie en de woningmarkt (gegevens komen uit het statistisch jaarboek van de gemeente). Het bezit van Woonbedrijf ieder1 in de wijk wordt beschreven en er worden sterke en zwakke punten in beeld gebracht. Uiteindelijk resulteert dit tot het investeringsprogramma van de wijken. Binnen het huidige IP is de wijkvisie veelal kort omschreven, gericht op vastgoed en beperkt zich tot enkele steekwoorden

### Wijkvisies in de bedrijfscyclus

In een ideaalscenario gaan de wijkvisies onderdeel uit maken van de bedrijfscyclus. Dat betekent een gebiedsgerichte benadering, vertaalt op wijkniveau, als uitgangspunt voor de manier van werken. De parallelle strategieën zoals die nu bestaan en zijn omschreven en weergegeven in hoofdstuk2, figuur 2.1, worden dan aangevuld met een derde stroom op wijkniveau. Waardoor er sprake is van een beleidscyclus en een investeringscyclus en als invulling daarvan de verbindende schakel wordt gevormd door de "wijkcyclus." Hierdoor staat een nieuw model zoals weergegeven in figuur 4.1



Figuur 4.1 strategieën

Maar het opstellen van parallelle strategieën alleen biedt geen meerwaarde. Dan komen er de zoveelste strategische documenten, maar blijft een ieder vast houden aan het bestaande stramien. Het is van belang dat er onderlinge verbanden komen. Het integraal gebiedsgericht werken, doorvertaald vanuit de strategie leidt tot wijkvisies en dient als input voor investeringen.

## **Speerpunten bedrijfsplan**

Het wijkgericht werken sluit aan op de doelstellingen in het bedrijfsplan 2011-2014.

In het bedrijfsplan 2011-2015 van Woonbedrijf ieder1 zijn speerpunten benoemd. Alle speerpunten hangen met elkaar samen. Voor het sturen op wijkniveau bij zowel fysieke als sociale afwegingen om haar klant- en toekomstgerichtheid te verbeteren wordt ingezet op integrale benadering en daarbij ook de wens om stakeholders nauwer te betrekken.

Het sturen op wijkniveau moet worden ondersteund door wijkvisies die integraal zijn opgesteld en daarbij worden onderschreven door bewoners en stakeholders, een transparant afwegingskader voor investeringen en het op termijn realiseren van de ideaalportefeuille. Daarnaast hebben de wijkvisies grote potentie in het uitdragen, intern en extern, van de kernwaarden van Woonbedrijf ieder1: toonaangevend, inspirerend en open.

Het ontwikkelen van de integrale wijkvisies valt in de verbinding tussen de eerste twee speerpunten:

### Ontwikkelen en beheerend ontwikkelen

#### Participatie en zelforganisatie van klanten

Om te kijken waar de speerpunten uit het bedrijfsplan van Woonbedrijf ieder1 zoals gezegd wellicht conflicterend zijn, is het goed om te kijken wat er achter de speerpunten zit, wat wordt ermee bedoeld en hoe kan daar invulling aangegeven worden. Is het puur een vorm van begripsbepaling of zijn ze daadwerkelijk conflicterend?

De speerpunten staan vermeld in het bedrijfsplan 2011-2014. Het bedrijfsplan maakt onderdeel uit van de strategische ontwikkelcyclus, het plan vormt een aanknopingspunt voor afdelingsplannen en jaarplannen binnen de verschillende teams. In het bedrijfsplan zijn vijf speerpunten benoemd waar op ingezet wordt:

- Ontwikkelen en beheerend ontwikkelen
- Participatie en zelforganisatie van klanten
- Ketensamenwerking en maatschappelijk innovatie
- Prestatiemanagement en verantwoord ondernemen
- Het nieuwe werken

De wijkvisies vormen een verbindende schakel tussen de eerste twee speerpunten. Om deze speerpunten beter te begrijpen zal gekeken worden wat er met de speerpunten bedoeld wordt en wat er van de speerpunten verwacht wordt.

## **Ontwikkelen en beheerend ontwikkelen**

*‘Op welke manier kan Woonbedrijf ieder1 het best de vitaliteit van stedelijk gebieden borgen’*

Al jarenlang investeert Woonbedrijf ieder1 integraal in stedelijke vernieuwing. Uitgangspunt daarbij is duurzaamheid: de activiteiten moeten resultaten boeken die blijvend zijn, ook na afronding van de wijkvernieuwing.

Belangrijke vraag is hoe wordt verkomen dat er wordt geïnvesteerd in de probleemwijken van de toekomst. Woonbedrijf ieder1 vindt dat zij met haar partners een omslag moet maken van het denken in projecten en impulsen naar continuïteit en aandacht. Het gaat erom een goede mix te realiseren tussen sloop, nieuwbouw, renovatie en onderhoud als het om vastgoedinvesteringen gaat en actieve projecten met bewoners als het gaat om sociale investeringen. Kortom een goede integratie van ontwikkeling en beheer, van fysiek en sociaal. Gericht investeren in wijken en chirurgisch te werk is dan het motto.

Wat betreft haar vastgoedportefeuille wil woonbedrijf ieder1 vanuit die visie de komende jaren flexibiliseren en differentiëren. Bij differentiatie wordt gedacht aan een portefeuille die naar grootte, zelfstandigheid, schaal en ligging goed aansluiten bij de gedifferentieerde behoefte van de huidige en toekomstige markt. Bij flexibiliteit wordt met name gedacht aan een portefeuille die bij schommelingen aan de vraagzijde snel kan worden aangepast aan de behoefte. De belangrijkste aspecten hierbij zijn: stedelijke vernieuwing, nieuwbouw, aanpassing(renovatie) en onderhoud.

Voor Woonbedrijf ieder1 is stedelijke vernieuwing een belangrijk aspect. Stedelijk vernieuwing is meer dan fysieke herstructurering. Woonbedrijf ieder1 kan prachtige wijken neerzetten en sociale activiteiten organiseren, maar moet ook de kern van de problematiek aanpakken. Het is vooral belangrijk dat de sociaal-economische en sociaal-maatschappelijke positie van mensen wordt verbeterd, anders blijf je achter de feiten aanhollen en houd je potentiële probleemwijken. Stedelijke vernieuwing beperkt zich niet tot wijkniveau, het is niet gewenst dat problemen zich naar aangrenzende wijken verplaatsen. Het is daarom van belang dat er scherper gekeken wordt naar wat de exacte problematiek per wijk is, welke maatregelen nodig zijn, hoe gericht kan worden geïntervenieerd en hoe een wijk kan bijdragen aan het functioneren van de stad als geheel. Onderdeel van deze investering is het investeren in leefbaarheid. Aandacht voor leefbaarheid en sociale cohesie in buurten is een maatschappelijke opgave, die Woonbedrijf ieder1 samen met partners (professionals en bewoners) in de wijk invullen en waar Woonbedrijf ieder1 ook in steeds grotere mate in investeert. (*Woonbedrijf ieder1, 2010*)

### **Participatie en zelforganisatie**

*'Hoe houden we wonen van mensen?'*

Woonbedrijf ieder1 ziet een noodzaak voor een steeds grotere betrokkenheid van klanten, partners en stakeholders. Als de versoering van het takenpakket van de overheid doorzet ontstaat er ruimte in het maatschappelijke veld. De verwachting van Woonbedrijf ieder1 is dat de ruimte die ontstaat voor een deel zal worden ingevuld door nieuwe (particulier) initiatieven. Burgers die alleen of in samenwerking met of zonder steun van overheid oplossingen zoeken voor de maatschappelijke problemen en kansen die zij urgent genoeg vinden. Daar wil woonbedrijf ieder1 op inspelen door ruimte te bieden voor initiatieven van bewoners. Daarnaast hebben bewoners natuurlijk behoefte aan duidelijkheid. Het onderdeel participatie wordt ingevuld door te kijken naar de klantsegmenten, de aan te bieden dienstverlening, keuzevrijheid in Wonen, leefarrangementen en innovatie. Bij innovatie gaat het dan over zelforganisatie van bewoners. Met het experiment Vereniging van Bewoners wil Woonbedrijf ieder1 onderzoeken hoe de inrichting van het beheer invloed kan hebben op de manier waarop mensen samenleven. Door het beheer van een complex neer te leggen bij een VVB, creëer je een andere betrokkenheid bij het wooncomplex. Woonbedrijf ieder1 wil graag met deze vorm van participatie gaan werken in het nieuw te ontwikkelen gebied Noorderhaven in Zutphen. (*Woonbedrijf ieder1, 2010*)

### **3<sup>e</sup> speerpunt**

Aanvullend op de eerste twee speerpunten is ook het derde speerpunt verbonden met de aanzet tot de gebiedsgerichte integrale benadering, het implementeren van de wijkvisies.

#### **Ketensamenwerking en maatschappelijke innovatie**

*'Hoe werken we samen in de keten'*

Een andere noodzaak voor steeds grotere betrokkenheid van klanten, partners en stakeholders is dat Woonbedrijf ieder1 ziet dat opgaven steeds complexer worden en dat Woonbedrijf ieder1 het niet alleen kan. Woonbedrijf ieder1 heeft haar partners nodig om inzichten en perspectieven toe te voegen, die maken dat de uitdagingen op een nieuwe manier bekeken kunnen worden en gezamenlijk oplossingen worden gevonden.

Toonaangevend en inspirerend zijn belangrijke waarden voor Woonbedrijf ieder1. Dat is een van de redenen dat Woonbedrijf ieder1 experimenteert, samen met stakeholders, met nieuwe producten, diensten en werkwijzen. (*Woonbedrijf ieder1, 2010*)

## **Bijlage 2. Uitwerking gehouden interviews**

### Externen

Anne Oosterbaan – Adviseur Beleid en Strategie - Wonen Breburg in Tilburg

Gerlinde Tijhuis – Gebiedsregisseur – Gemeente Deventer

### Intern Woonbedrijf ieder1

Jelmer de Wit – Adviseur Vastgoed – Vastgoed ontwikkeling – Hoofdkantoor Wb1

Marjolein Laninga – Adviseur Planontwikkeling – Vastgoedontwikkeling – Hoofdkantoor Wb1

Welmoed Lijzenga – Wijkconsulent – Woondiensten – Kerkstraat Wb1

René Gort Erbrink – Vestigingsmanager – Woondiensten – Kerkstraat Wb1

Dennis 't Hoen – Adviseur Vastgoed – Vastgoedontwikkeling – Hoofdkantoor Wb1

De interviews zijn op praktische wijze uitgewerkt, dit betekent dat het in de vorm is van een gespreksverslag of puntsgewijs. Er wordt gebruik gemaakt van afkortingen.

De interviews zijn verwerkt in de hoofdstukken 4, 5 en 6. Maar hebben vooral er aan bijgedragen om de materie en de context van het onderzoek beter te begrijpen.

## **Anne Oosterbaan – Adviseur Strategie en beleid – Wonen Breburg in Tilburg**

Waarom hebben jullie gekozen om wijkvisies te gaan opstellen?

Antwoord: vanuit de vestigingen van WonenBreburg (zowel Tilburg als Breda) was er behoefte aan wijkvisies. Visies waar vanuit beslissingen op gebiedsniveau gemaakt kunnen worden. Dat kan zowel fysiek als sociaal van aard zijn. Dus: gaan we in deze wijk voorlopig niet slopen of juist wel? Maar ook: hoe zetten we het sociaal beheer voor deze wijk in? Welke problemen zijn het meest urgent als het gaat om sociaal beheer of vallen de problemen eigenlijk wel mee? Er was duidelijk behoefte aan een sturingsinstrument als een visie. Een visie die houvast biedt voor het werk in de wijken voor een langere periode (ook om het ad hoc werk en ad hoc beslissingen te beperken).

Wat willen jullie met de wijkvisies bereiken?

Antwoord: Is hierboven al deels naar voren gekomen. Vanuit de visie wordt de focus bepaald, zowel voor de afdeling Beheer en Verhuur als voor de afdeling Vastgoed. De visie moet kaders bieden voor de te maken beslissingen en het te voeren beleid in de komende jaren. Maar ook houvast voor de werkers in de wijk, voor onze huismeesters, opzichters en woonconsulenten. We hebben gemerkt dat het belangrijk is dat de wijkteams gezamenlijk één kant op lopen en naar een helder en omkaderd doel toe werken. Deze doelen kunnen ook worden opgenomen in de werkplannen van de medewerkers van WonenBreburg. Aan de ene kant kan de visie dus sturende zijn voor belangrijke beslissingen op vastgoedgebied (slopen of toch niet, Groot Onderhoud naar voren schuiven of uitstellen, bouwen voor sociale huur of voor de verkoop, etc.). Aan de andere kant worden de visies gebruikt als leidraad voor het dagelijks werk in de buurten waar WonenBreburg bezit heeft. De visie kan daarmee voor meerdere doeleinden gebruikt worden.

Hoe vullen jullie de wijkvisies in? Beter gezegd hoe ziet het proces eruit? (in de basis)

Antwoord:

De wijkvisie is een visie ván en dóór het gebiedsteam van de betreffende wijk gemaakt, de afdeling Strategie en Beleid faciliteert, begeleidt en schrijft. De woonconsulent van de betreffende wijk is als het ware de 'opdrachtgever' en het gebiedsteam maakt gezamenlijk de wijkvisie waardoor de visie hen ook eigen wordt (we spreken ook wel van de WIJ(k)visie).

Voorafgaand aan een wijkvisie hoort een passende analyse, waarbij belangrijke feiten en cijfers uit de wijk verzameld worden. Die cijfers geven ons een (objectief) beeld van de wijk. De cijfers kunnen in verschillende onderwerpen worden ingedeeld, te weten demografie, werk en inkomen, veiligheid, vastgoed, leefbaarheid en portfolio. In de vorm van twee intensieve sessies wordt de wijk onder de loep genomen. Waarbij de eerste workshop voornamelijk in het teken staat van een gedegen probleem- en krachtanalyse van de huidige situatie. Dus: Hoe ziet de wijk er nu uit? Waar liggen de pijnpunten en waar de parels? Waar ligt de kern van de problematiek, dus waar zou de focus op gericht moeten worden? Deze analyse mondde uit in een gezamenlijk vastgestelde focus voor de wijk. Tijdens de tweede workshop wordt een verdiepingsslag gemaakt, door in te zoomen op drie deelgebieden en door ook na te denken over de toekomst van de wijk. Naast de probleemanalyse van de eerste sessie wordt dus in de twee sessie verder doorgedacht over mogelijke oplossingen en kansen die de wijk een stap verder/hogerop kunnen brengen.

Met behulp van alle input uit de twee sessies met het gebiedsteam schrijft de afdeling S&B vervolgens de visie. Die visie leggen we vervolgens terug bij het gebiedsteam. Als het goed is, staan daar voor hun geen verassingen in, maar herkennen ze zichzelf erin. NB: bij het opleveren van de visie is pas het BEGIN gemaakt, de doorvertaling naar de praktijk moet dan nog volgen!

Wie zijn betrokken bij het tot stand komen van de wijkvisies? (functies en met welk doel)

Antwoord: De leden van de gebiedsteams van WonenBreborg zijn uitgenodigd mee te denken over de wijkvisie. Externen zijn hier en daar wel uitgenodigd (wijkagent, opbouwwerker, gemeenteambtenaar) maar daarbij werd nadrukkelijk gezegd dat het de wijkvisie **van WonenBreborg** betrof.

Wat is het uitgangspunt/vertrekpunt bij het opstellen van de wijkvisies? Of begin je blanco?

Antwoord: uitgangspunt is altijd vanuit de huidige situatie en plannen. Als er al plannen liggen van de gemeente of bijvoorbeeld de afdeling Vastgoed, worden die meegenomen. Dus afhankelijk van wat er ligt, beginnen we blanco of juist niet.

Is er een basisformat voor de wijkvisies? Waaruit bestaat deze?

Antwoord:

We gebruiken een format, maar iedere wijkvisie is uniek (afhankelijk van type wijk wat voor soort wijkvisie er nodig is). Het format biedt houvast, het geeft de minimaal te bespreken items weer:

### Samenvatting Format

Globale analyse voor elke buurt <ul style="list-style-type: none"><li>- Inventarisatie bestaande plannen (zie ook “kaart van Tilburg”)</li><li>- Verzamelen facts en figures (Zie schema inhoudelijke afbakening).</li><li>- Analyse krachtenveld</li></ul>
Afhankelijk van buurt, meer of minder inzoomen op een enkel thema. In overleg met gebiedsteams via workshops. (genodigden: Verhuur; Beheer; Vastgoed; Stedelijke ontwikkeling; S&B). (we starten met 3 buurten, verspreid over 3 gebiedsteams. Tijdens proces, waken voor gelijke opzet).
Formulering visie: <ul style="list-style-type: none"><li>- Visie in maximaal 5 stellingen/uitgangspunten/kernwaarden;</li><li>- Maatregelen</li></ul>

Hoe zorgen jullie dat de wijkvisie ook meetbaar is?

Antwoord: Om de visie ‘up to date’ en realistisch te houden, zal er op gezette tijden aandacht moeten zijn voor de evaluatie en monitoring ervan. Belangrijk daarbij zijn toets punten en toets momenten. Tijdens periodieke evaluaties zal de visie kritisch bekeken moeten worden. Om de wijkvisie goed te kunnen monitoren, zal er allereerst een schifting gemaakt moeten worden in de onderwerpen uit de wijkvisie. En er zal een 0-meting gedaan moeten worden, zonder een startmoment wordt monitoren lastig. Die meting is zowel kwantitatief (leefbaarheidsenquetes, cijfers gemeente en politie) als kwalitatief (ervaringen werkers uit de wijk, subjectieve inschatting) van aard.

Hoe zorgen jullie dat de (algemene) onderwerpen/speerpunten uit het bedrijfsplan terug komen / aan bod komen?

Antwoord: Dat doen we naar mijn idee niet heel bewust. Zit natuurlijk in ons achterhoofd en in die van alle betrokken collega’s, maar we gaan geen checklist ofzo af, om te checken of de onderwerpen van het bedrijfsplan terugkomen in de wijkvisie.

Voor wat voor een termijn worden de wijkvisies opgesteld?



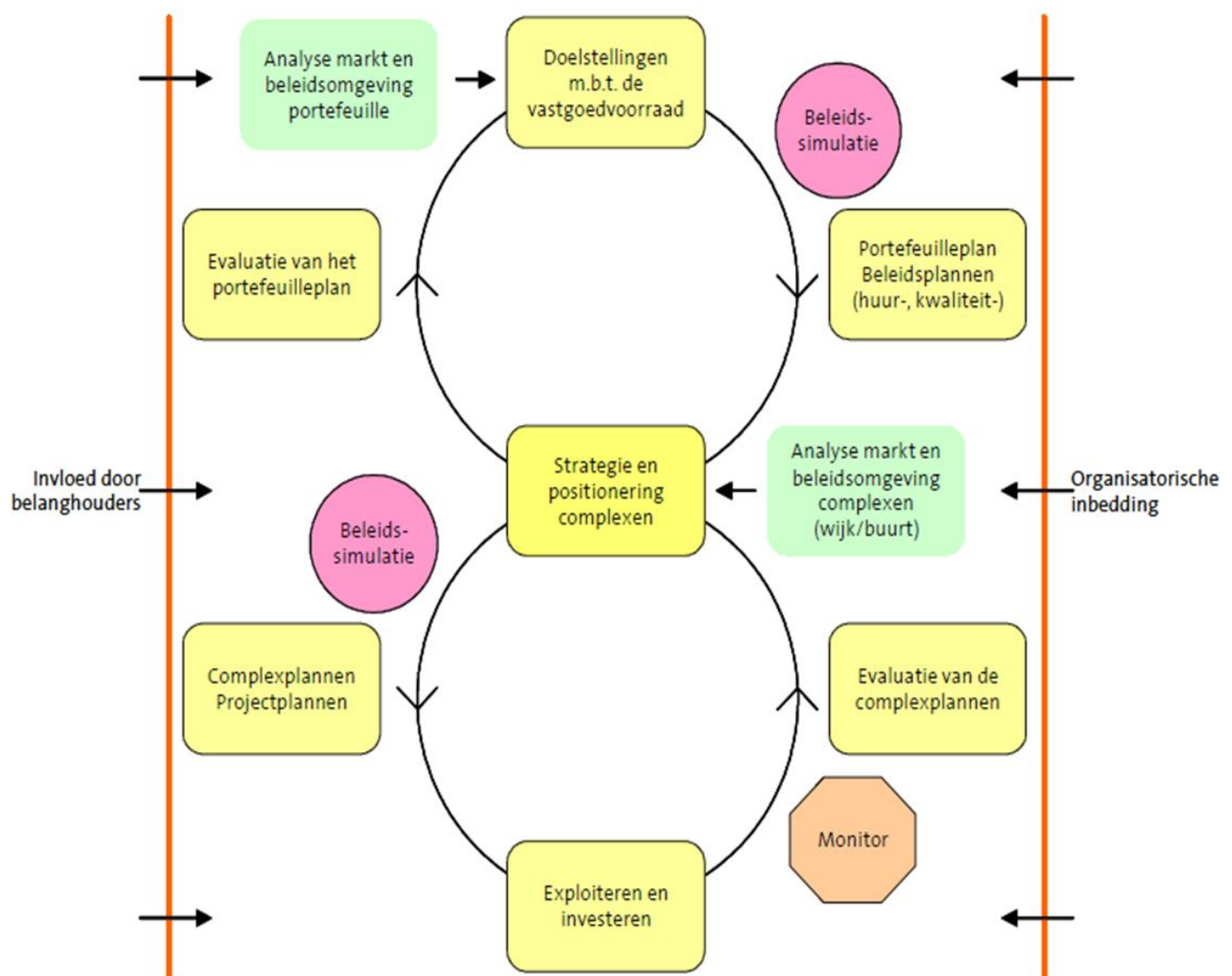
Antwoord: In principe voor 5 tot 7 jaar

Zijn het vastgestelde visies, of is er de mogelijkheid om ze weer aan te passen? (flexibiliteit)

Antwoord: Flexibel. Een visie is dynamisch en niet statisch. We spreken af welke koers we gaan varen en welke richting we opgaan met de wijk. Elk jaar wordt de visie bekeken en getoetst op haalbaarheid en gespiegeld met de (misschien nieuwe) realiteit. Zo nodig wordt de visie herijkt. Het nastreven van een visie, terwijl deze na een jaar al achterhaald is, is vrij zinloos. Het is goed om de visie realistisch en up to date te houden.

Zijn de wijkvisies onderdeel van een continu proces?

Antwoord: Ja, de wijkvisies zijn onderdeel van onze Vastgoedsturing. We maken gebruik van de beleidsachtbaan van RIGO (adviesbureau). Deze achtbaan wordt eenmaal in de vijf jaar volledig herijkt, maar wordt elk jaar doorlopen (een continu proces dus). Zie de onderstaand figuur van de beleidsachtbaan. De wijkvisie vinden hun plek aan de rechterkant van de achtbaan (tussen strategisch en tactisch niveau).



Zijn het wijkvisies van binnenuit? En ook bedoeld om intern mee te werken? Of is het ook bedoeld om naar buiten toe uit te dragen?

Antwoord: Binnen WonenBregburg is gekozen voor een opzet, waarbij er in eerste instantie interne wijkvisies gemaakt worden. In zo'n wijkvisie staat beschreven wat WonenBregburg zou willen in de

wijk, wat wij als de belangrijkste problemen zien en hoe wij zouden willen dat de wijk er over 5-10 jaar uitziet. De idee hierachter is ook, dat wij graag beslagen ten ijs komen richting onze stakeholders en bewoners in de wijk, en het gesprek met hen goed gefundeerd aankunnen. Waar we dan tegenaan lopen, is de vraag wie we betrekken bij het opstellen van onze interne wijkvisie, wanneer het moment aanbreekt om anderen (zoals stakeholders en bewoners) te betrekken en ook hoe we dit vervolgens moeten doen.

Welke vorm van communicatie passen jullie toe rondom de wijkvisies?

Antwoord: We betrekken de wijkwerkers actief in het realisatieproces. Ook de afdeling communicatie is bij de workshops betrokken. Uiteindelijk komt er een visie (een beleidsstuk) dat we verspreiden onder het MT en de afdelingen die er gebruik van moeten gaan maken. Specifieke communicatiemiddelen komen eerder terug bij de uitwerkingen (bijvoorbeeld een wijkimago-plan of een kunstproject met bewoners) dan in het proces van ontwikkeling wijkvisies zelf.

Hoe gaan jullie om met het vertalen van de signalen die jullie uit de wijk ontvangen en wat ze daar nu mee gaan doen?

Antwoord: vanuit de wijkvisie werken we aan een maatregelenpakket. Een pakket waar een bepaald budget bij hoort, zodat het team ook echt aan de slag kan met de genoemde speerpunten. Naast concrete maatregelen proberen we de uitkomsten van de wijkvisie ook door te vertalen in de werkplannen van de werkers in de wijken. Daarmee kunnen we de doelen uit de visie verduurzamen en goed blijven monitoren.

Hoe wordt bepaald of een wijk in aanmerking komt voor een wijkvisie?

Antwoord: In overleg met de vestigingen. Die geven aan voor welke wijken ze graag een wijkvisie zien. Vaak zijn dat de wijken waar we veel bezit hebben, maar die niet veel aandacht hebben gekregen de afgelopen jaren. De impuls wijken (aandacht wijken vanuit de gemeente) hebben vaak al veel aandacht gekregen door allerlei ontwikkelingsprogramma's. de wijken die daar buiten vallen, maar wel lijken af te glijden, krijgen nu de voorrang bij het maken van de wijkvisies. Uiteindelijk willen we voor al onze wijken waar we (relatief veel) bezit hebben een wijkvisie maken.

Hoe wordt bepaald wat de wijk is? (omvang/indeling)

Antwoord: we gebruiken onze indeling van wijken en buurten (in al onze systemen meegenomen) en die komen overeen met de gebieden die de gemeentes (Tilburg en Breda) daarvoor hanteren.

Hoe ga je om met wijken waar je slechts beperkt bezit hebt?

Antwoord: Die nemen we nu niet mee, maar daarvoor maken we een globale visie (op basis van deskresearch)

Is het investeringsplan input voor de wijkvisies? Of zijn de wijkvisies input voor het investeringsplan?

Antwoord: Dat is diffuus, geen eenduidig antwoord op te geven. Idealiter geven de wijkvisies input, maar door de ontwikkelingen in de gemeente en financiën is dat vaak niet de praktijk. Ingegeven door bezuinigingen worden plannen soms toch opgeschoven of ingetrokken. Een complex proces, waar we nog geen ideale weg in gevonden hebben.

Zijn de wijkvisies strategisch of is er een directe doorvertaling naar concrete programma's?

Antwoord: wijkvisies zijn strategisch, maar bieden de basis voor de concrete complexplannen en beheerplannen. Die vertaling wordt actief gedaan door de afdeling S&B i.c.m. de werkers uit wijk (woonconsulenten en huismeesters).

Worden bewoners betrokken bij het opstellen van de wijkvisies? En worden nog andere stakeholders betrokken bij het opstellen van de wijkvisies?

Antwoord: Die vraag is al eerder geweest. De leden van de gebiedsteams van WonenBreborg zijn uitgenodigd mee te denken over de wijkvisie. Externen zijn hier en daar wel uitgenodigd (wijkagent, opbouwwerker, gemeenteambtenaar) maar daarbij werd nadrukkelijk gezegd dat het de wijkvisie van WonenBreborg betrof. Geen bewoners dus, die betrekken we pas later, wanneer wij de contouren van de wijkvisie op het netvlies hebben.

Hoe is de verhouding met de gemeente bij het opstellen van de wijkvisie?

Antwoord: ER zijn gesprekken geweest met de gemeente, zowel voorafgaande als na afloop van de wijkvisie. Zij zijn enthousiast over onze aanpak, en proberen waar mogelijk een bijdrage te leveren (bijvoorbeeld door het organiseren van een netwerkbijeenkomst of het leveren van informatie). Ook ingegeven door bezuinigingen is de houding van de gemeente vrij passief, maar niet negatief.

Wat is de ervaring tot nu toe met integraal benaderen en werken op wijkniveau?

Wordt het bedrijfsbreed opgepakt? We moeten nog gaan zien hoe en of de afdelingen over een jaar nog steeds vanuit de wijkvisies werken, dat is nu te vroeg om te zeggen. Op dit moment zijn de verschillende afdelingen (vastgoed, ontwikkeling, beheer, verhuur) aangehaakt en betrokken, we streven ernaar om dit vast te houden.

Hoe wordt het werken met de wijkvisie intern ontvangen? Dan wel opgepakt?

Antwoord: zie bovenstaand

Hoe ziet het product van de wijkvisie er uiteindelijk uit?

(Boekje, digitaal informatiedossier, factsheet, kanskaart, etc.)

Antwoord: Het is een boekje, een beleidsstuk van ongeveer 15 kantjes. Deze wordt gepresenteerd in een powerpoint presentatie van ongeveer 15 sheets (samenvatting dus).

Wat zou je Woonbedrijf ieder1 willen meegeven/adviseren bij het werken met wijkvisies?

Antwoord: betrek de werkers in de wijk! Het is erg zinvol als de visie HUN visie wordt, en niet een visie van het bestuur of de afdeling beleid. De werkers moeten ermee aan de slag, en die vertaling naar de praktijk is veel beter te leggen als ze zelf betrokken zijn in het proces.

Heb je misschien nog meer zaken, informatie, achtergrond of tips die voor mijn onderzoek van meerwaarde kunnen zijn?

Antwoord: Ik denk dat er al veel informatie gegeven is, mochten er nog vragen zijn laat maar weten!

***Aanvullende antwoorden die in de correspondentie per email aan de orde zijn gekomen:***

Welke input gebruik gebruiken jullie om te bepalen:

- hoe de wijk er voor staat, en welke opzet jullie daar voor gebruiken

Hiervoor gebruiken we de data die beschikbaar is via de gemeentelijke website (vaak erg goed).

Daarnaast lezen we bestaande stukken van de gemeente, van welzijn, veiligheidshuis etc. om in kaart te brengen wat er speelt in de wijk en wat ook de meest zorgelijke cijfers zijn.

- welke doelgroepen in de wijk gewenst zijn

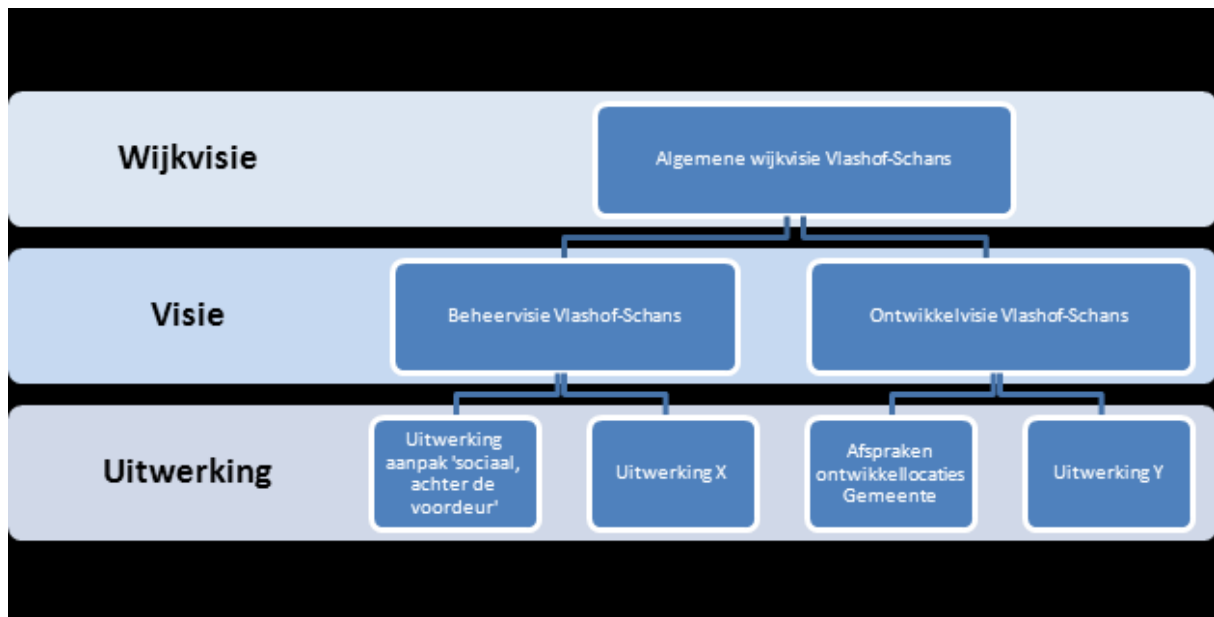
Wij voeren intensieve sessie met het gebiedsteam, waar we in een dagdeel 'aan de slag' gaan met het in kaart brengen van de wijk NU en de wijk OVER 5-7 JAAR. Daar komen ook doelgroepen naar voren (wat is oververtegenwoordigd, waaraan is tekort, wat kan beter verdeeld worden). Naast deze input gebruiken we ook het strategisch voorraadbeleid en de stedelijke portefeuillestrategie hiervoor. De specifieke doelgroep per complex is niet iets dat echt terug komt in de wijkvisie, eerder in de onderliggende beheerplannen en ontwikkelplannen.

- hoe de investeringstrategie kan worden gekoppeld aan maatregelen

Dat is een héél belangrijke stap. We proberen vanuit de visie een bepaalde focus te bepalen, een focus waar de extra specifiek op gericht moet worden. Stel je hebt 3 focusthema's: Veiligheid in deelgebied x; Zwerfafval is deelgebied z en Verpauperde flats in deelgebied t... Per focusthema ga je een maatregelenpakket samenstellen. Die maatregelen vormen een soort 'box' aan mogelijkheden die de woonconsulenten kunnen inzetten om de problemen te gaan aanpakken.

- en hoe jullie een totaal actie plan opstellen.

De visie is erg breed, daaronder vallen concretere beheerplannen, ontwikkelplannen en acties. De visie moet enkele jaren meekunnen dus moet die ook wel vrij abstract blijven. Het moet ook een stuk zijn dat door het MT kan worden vastgesteld. Heel concrete slagen worden in een later stadium gemaakt. Zie het als het ware zo:



**Gerlinda Tjihuis - Gemeente Deventer**  
**Gebiedsregisseur Voorstad**  
**Vrijdag 27 mei 2011**

### **Uitwerking interview**

De achtergrond van Gerlinda Tjihuis is Bestuurskunde en Planologie. Hiervoor was ze verantwoordelijk voor de Rivierenwijk(grootschalige herstructurering) en tegenwoordig is ze gebiedsregisseur van Voorstad.

Vanuit de Herstructurering is ze integraal voor alles verantwoordelijk wat er in het gebied gebeurt. In Voorstad gebeurt van alles o.a. ontwikkeling T&D terrein, Speelhuis, Go Ahead Eagles en sociaal: pakhuis, winkelstraat en openbare ruimte. Het initiatief ligt hiervoor bij de gemeente. Vanuit haar integrale verantwoordelijkheid voor de wijk ligt er een duidelijke link met de corporaties.

Als gebiedsteam ontwikkelen ze een Wijkvisie, voor 2 jaar. Dit is een ambitiedocument zowel fysiek, sociaal als economisch. Van hieruit wordt een uitvoeringsdocument opgesteld. Dit is jaarlijks en hieruit komen programma's naar voren.

In de fase van de visie zijn alle betrokken partijen geraadpleegd en betrokken. Hierbij dus ook de corporaties. Dit is nog wel echt op abstract niveau, en dat is voor sommige partijen lastig. Bij de uitvoering zijn de corporaties nauw betrokken. Er worden afspraken gemaakt, langzaamaan worden deze concreter en komen er ook daadwerkelijk investeringen.

De filosofie van Natuurlijke Wijkontwikkeling is hier ook van toepassing. Geen grote investeringen waar alles van af hangt. Maar inzetten op kleine knoepjes, het aanslingeren van een vliegwiel die zorgen voor een impuls. Dit doen we samen met de corporaties om de bewoners in de wijk actief en betrokken te krijgen. Dus niet alles aan elkaar linken, maar liever kleine delen.

De indeling van de buurten komt tot stand op basis van gesprekken met bewoners, hoe ervaren zij het? Hieruit blijkt echter wel vaak dat het overeenkomt met de insteek vanuit de gemeente. Maar soms ook niet. De Veenweg werd bijvoorbeeld door de bewoners als een scheiding gezien, terwijl wij beide kanten van deze weg als één buurt zagen.

De indeling die wij hanteren is niet per definitie hetzelfde als binnen de Deventer Wijkaanpak. We hebben hierover wel onderling contact.

Voor de indeling haken we in principe aan bij de Staat van Deventer, hieruit komen dan ook de gegevens. Maar die kunnen eventueel ook weer verfijnd worden.

De Deventer Wijkaanpak is een aparte dienst.

De wijkmanager van de Deventer Wijkaanpak maakt echter wel deel uit van het gebiedsteam, hierdoor is er goede onderlinge afstemming. De Wijkmanager geeft 1 keer in de 2 weken de signalen door. Dit is ook belangrijk, beide mogen elkaar niet bijten.

Het is een goede methode. Voor de activiteiten/investering vanuit het gebiedsteam en de input vanuit de buurt blijven ze wel zelf de spreekbuis richting de buurt.

Woonbedrijf ieder1.

Ze staan als corporatie met een gezonde visie in de wereld. Ze waren altijd een stuk behoudender dan Rentree, maar daardoor wel meer realistisch. Ze komen hun afspraken na en zijn eerlijk. Er is binnen Woonbedrijf ieder1 sprake van een professionele houding en dat is positief.

Vanuit de bewoners is de mening over Woonbedrijf ieder1 ook positief. Uitzondering hierop is de Bierstraat, waarop onvrede is over de kwaliteit van de woningen waar nog steeds niets aan gedaan is.

Een mooi positief voorbeeld is het schuttingsproject van Woonbedrijf ieder1, dat is echt een verbinding van een fysieke maatregel met een duidelijk sociaal effect, een integrale oplossing.

Wat is de taak van een corporatie in de wijk? Bij Voorstad neemt de gemeente de lead, en draait de corporatie actief mee in de wijk, en bij Keizerslanden is het omgekeerd. Belangrijk is dat de corporaties realistisch zijn over de toekomst van de wijk. Ze denken zowel mee over fysiek als sociaal, ze brengen kennis en geld in.

Ook al heeft een corporatie maar een klein stukje in een wijk, ze hebben toch belang bij verbetering van de wijk. Het vastgoed wordt meer waard en huurders zullen tevreden zijn.

De corporaties moeten zorgen dat het in basis goed voor elkaar is. Uitponden van woningen in een wijk is natuurlijk oké, maar het kan niet zo zijn dat corporaties alleen de slechte woningen verkopen en dan gaan zeggen dat de gemeente iets aan de kwaliteit van de woningen in de wijk moet doen.

Het verbinden van sociaal en fysiek.

Wie moet daarbij leidend zijn? In Deventer is de insteek dat fysiek sociaal volgt. De basis voor een wijk is leefbaarheid, zelfstandigheid en betrokkenheid. Het is de uitdaging om fysiek daarbij zo in te richten dat het sociaal bijdraagt.

Een mooi voorbeeld in Voorstad zijn de 'kluspanden'. De gemeente koopt oude panden op die opgeknapt moeten worden. De gemeente neemt hier een onrendabele top op. De panden worden dan voor een lage prijs verkocht aan 'klussers'. Er wordt de afspraak gemaakt dat zij de panden opknappen en er zelf gaan wonen (ze steken er geld en energie in). Het is absoluut niet bedoeld voor speculanten.

Het zorgt ervoor dat panden in de wijk een betere uitstraling krijgen, dit heeft dan ook een doorwerking op de kwaliteit van de wijk. Er gebeurt wat, dat zorgt voor een positief effect. Daarnaast heeft het ook weer een positief effect als er nieuwe bewoners in een wijk komen.

Participatieniveau.

Aan de ene kant wil je sturen op wijkniveau en aan de andere kant wordt zelforganisatie gestimuleerd. Hoe verhouden deze twee uitersten op wijkniveau zich tot elkaar?

Sturen en durven loslaten hoeven niet per se conflicterend te zijn. Als je wil sturen op wijkniveau betekent dat nog niet dat je alle touwtjes in handen wil houden. Soms moet je eerst een klein beetje gas geven, zo dat het gaat draaien en dan daarna durven loslaten.

Het type project binnen de stedelijke ontwikkeling zoals Keizerslanden en de Rivierenwijk komen niet meer. Binnen die wijze van aanpak, maak je bewoners afhankelijk.

De nieuwe methode is Natuurlijke Wijkontwikkeling, dat is de manier voor de toekomst. Bij natuurlijke wijkontwikkeling wordt eigen initiatief gestimuleerd en wordt ingezet om meerdere kleine ingrepen..

Hierbij wordt vooral de aanwezige brede midden groep in een wijk geactiveerd. Natuurlijk wordt de onderkant niet vergeten. Maar het is vooral belangrijk dat de grote groep in een wijk actief wordt. Daardoor krijgt de hele wijk al een positief impuls.

Welke wijken? Vanuit het college programma wordt nu een pilot opgestart voor gebiedsgericht werken, daar staat aangegeven waar op in wordt gezet. Er zijn wijken waar echt wat moet gebeuren, maar ook wijken waar maar weinig aan de hand is.

Daarnaast zijn er nog losse programma's, die vooral door de wijkmanager worden opgepakt. Het is zaak om die programma's op gebiedsniveau af te stemmen en voor alle gebieden structureel te maken.

Een mooi voorbeeld is het Utrechtse Model waarbij wordt gewerkt met een wijkbureau, daar is er een wijkmanager (vergelijkbaar met de gebiedsregisseur in Deventer), vanuit het wijkbureau is er afstemming over beleid, met bewoners en politiek. Het is geen Ad Hoc manier van werken.

Er komen pilots in Deventer die direct aanhaken op het Utrechtse model.

Het team Voorstad van Gerlinda bestaat verder uit: een wijkmanager, stedenbouwkundige, verkeerskundige, planeconoom, jurist(voor Bestemmingsplan), projectleider sociaal, beleidsadviseur economie en natuurlijk ad hoc specialisten.

De kennis(intern) uit de wijk benaderen ze vooral via Flexiweb(een Gisapplicatie), GBA, Staat van Deventer(data analyse). Dit wordt vooral gebruikt in visie tijd en wanneer er wordt terug gekeken, evaluatie wat dan de staat is.

De benadering van bewoners is afhankelijk van het type bewoners, niet één methode te benoemen. In Voorstad zijn er huiskamer gesprekken geweest. Dit had een positief effect, niet grootschalig waarbij een paar mensen de stemming beïnvloeden, maar juist kleinschalig. Buren die elkaar voor de tijd helemaal niet kenden, hebben elkaar leren kennen en nu pakken ze samen dingen op in de wijk.

Advies voor wijkvisies Woonbedrijf ieder1.

Het is belangrijk dat er 1 spil komt die onafhankelijk kan kijken(niet vanuit de eigen portefeuille) en geen belang heeft voor eigen projecten of programma's. Als een centrale spin in het web voor de wijkvisies en totaal overzicht behoud.

Het is wel zaak dat we als corporaties en gemeente geen dubbele dingen gaan doen. Vooral richting bewoners, die begrijpen dat niet en het is dan ook niet overzichtelijk.

Er ligt een mooie uitdaging om als corporatie en gemeente samen een visie op een wijk te hebben en op te stellen. Maar ook voor interne projecten is het van belang dat er samen wordt opgetrokken.

Weet van elkaar waar je mee bezig bent.

## **Jelmer de Wit – Senior Adviseur Vastgoed – Woonbedrijf ieder1**

### **Uitwerking antwoorden/gespreksverslag:**

Functie van Jelmer verandert nu net, verschuiving naar team vastgoedontwikkeling. Rol hierbinnen is adviseur vastgoed. Basis is portefeuillemanagement. Varieert door de tijd van het opstellen van beleid(kaders) naar meer uitvoering van beleid (kijken of iets rendabel is, beoordelen verkoop etc) Uitgangspunt is de financieel economische invalshoek. Wat zou een belegger doen? IS IP is ook opgesteld vanuit de financieel economische invalshoek.

Bij de wijk sessies wordt voor het eerst echt bedrijfsbreed gekeken. De 1<sup>e</sup> keer was er nog met name wantrouwen.

Het lastige (ook voor IP) is de afweging tussen de maatschappelijke doelstellingen en de beleggerdoelstelling. Het zou helpen als er voor de maatschappelijke doelstellingen meer duidelijkheid is over de prioritering.

De termijn voor het programma is lastig, vooral voor korte termijn. Eigenlijk moet je het IP jaarlijks vernieuwen, maar complete vernieuwing soms overbodig. Het IS is niet alleen vastgoed, nee het is bedrijfsbreed. In IP vertaald naar vastgoed. Maar eigenlijk zijn het IP en IS één. Onderscheid 10 en 5 jaar ook eigenlijk niet passend. Voor IP wordt ook al vaak 10 jaar termijn gehanteerd. Het gat tussen het bedrijfsplan en IP is nog wel erg groot.

Voor de wijkvisie in het IP enkele personen geraadpleegd, maar niet zo uitgebreid als bij wijk sessies. Het IP wordt niet doorleefd. Wordt toch nog gezien als iets van vastgoed. Voor een investering komen ze bijvoorbeeld nog weer vragen of het past binnen de strategie/programma terwijl ze ook zelf het IS/IP in kunnen zien. Het wordt niet gezien als iets bedrijfsbreed.

Wat is het niveau waar op gekeken wordt? Er wordt een stads/bedrijfsbrede strategie ontwikkeld voor bijvoorbeeld PMC's. Vervolgens wordt wel per complex en wijk bekeken of dat ook echt past. Maar de doelstellingen voor de pmc's blijven wel staan, dus als het niet past moet het ergens anders gebeuren.

De koppeling tussen het IS en IP is er wel duidelijk. De doelstellingen kunnen getoetst worden. Dat is bij de bedrijfsvisie niet het geval, dat zijn meer algemene speerpunten.

Voor wat betreft het proces biedt het bedrijfsplan wel kaders voor de wijkvisies, dat gebeurt niet vanuit het IP. De wijk moet wel als basis worden genomen en niet het IP.

Voor de wijk sessies/wijkvisies moet eigenlijk hetzelfde systeem komen als gebeurt bij het IS. Eerst werk je met een ideaal plaatje en vervolgens ga je kijken hoe dat past, je gaat toetsen op haalbaarheid.

De visie en ontwikkeling van die visie, bij Voorstad Oost is wat dat betreft een goed voorbeeld. Het moet een cyclus zijn, en er moet wel jaarlijks worden nagelopen

Het onderdeel sociaal komt nu niet echt voor in het IP. Sociaal krijgt bijvoorbeeld een eigen pot voor leefbaarheid. Er vindt geen echte doorvertaling in. Zijn vaak losstaande processen. Voor leefbaarheid is het goed om te kijken, wat heeft de wijk werkelijk nodig. En niet losstaande projecten bedenken. Zelfde geldt overigens ook voor techniek/onderhoud, kijk goed op wijkniveau wat daadwerkelijk nodig is.



Er loopt op dit moment een onderzoek, tbv waardeontwikkeling, naar wat het niveau is voor gebieden waar je op gaat kijken. Hier kan op aangehaakt worden. Een goed voorbeeld voor het gebiedsniveau is de situatie rondom Colmschate bij de Wijk sessies. Colmschate Noord en de Vijfhoek zijn gezamenlijk ingedeeld maar verschillen zeer, terwijl er tussen Zuid en Noord wel overeenkomsten zijn.

De suggestie van beleefbuurten en aanhaken bij niveau Deventer wijkaanpak wordt positief ontvangen. Belangrijk aandachtspunt is dat het werkbaar moet blijven. Je bezit blijft in principe toch uitgangspunt voor een wijk. Je kan overal wel een uitspraak over willen doen, maar het moet wel meerwaarde hebben. Maar dat we niks doen in een wijk, of weg trekken uit een wijk is ook een visie!

De betrokkenen bij de huidige wijk sessies zijn de juiste personen.

Dus een adviseur planontwikkeling, adviseur vastgoed, technisch adviseur, adviseur marketing en de wijkconsulent. Een goede aanvulling zou de woonmakelaar zijn, die kijkt toch op een andere manier dan de wijkconsulent. Zit eigenlijk tussen Adviseur Vastgoed en de wijkconsulent in.

De ontwikkelingsmanager en de vestigingsmanagers geven de kaders mee. Daarbij is de ontwikkelingsmanager ook weer opdrachtnemer. Die moet er mee verder werken.

De verhouding IS, wijkvisie, IP, wijkprogramma en projectplan.

Het IP moet er wel tussen blijven zitten. Ook al is het IP een optelsom van alle wijkprogramma's. Het IP dient dan vooral als bewakingsmechanisme. Een controle of het match(t) met de doelstellingen op bedrijfsniveau.

Voor het projectplan niet alleen kijken naar het komende jaar, nee kijken wat wil ik in die wijk voor de langere termijn en wat moet ik daar het komende jaar voor doen.

Een duidelijk onderscheid maken tussen wijkvisie en wijkprogramma, met daarbij het juiste schaalniveau aangeven.

Wat wil hij graag zien?

Vooral hoe de maatschappelijk(sociale) kant zich verhoudt tot de beleggerskant. Hoe breng je die twee bij elkaar. Daarbij heb je voor de maatschappelijke doelen wel een duidelijke prioritering nodig. Interessant het verbinden van de pijlers.

Tip:

Als het vooral nog zoeken is naar de plek voor de wijkvisies, daar op uitwerken. En niet de verwachting scheppen dat ik de knoppen of het dashboard ook nog helemaal uitwerk. Misschien sturen op advies voor structuur en inhoud voldoende en niet zozeer de doorwerking. Prestatie-indicatoren van de wijk sessies vormen een mooie basis voor de wijkvisies.

## **Marjolein Laninga – Adviseur Planontwikkeling – Woonbedrijf ieder1**

### **Uitwerking antwoorden / gespreksverslag**

Wijkvisies en IP zijn niet los van elkaar en dat hoeft ook niet per se. Termen zijn door elkaar gebruikt en niet altijd even duidelijk.

De wijkvisies hoeven niet per se aparte dingen te zijn, kunnen eventueel als onderdeel ip.

Met het IP is er een mooie basis, maar de wijkvisie is nu niet meer dan 3 of 4 zinnen en ze staan los, zijn niet meetbaar en worden niet meegenomen in programma.

Belangrijk is dat er een verbinding komt tussen aan de ene kant een visie en aan de andere kant een programma. Zorgen voor integraliteit en het maken van een concrete slag. De vraag is alleen heel nadrukkelijk, hoe.

Visie-strategie-projecten: Het is nu niet goed uitgewerkt en niet integraal benaderd.

Belangrijk wat wordt bereikt met de wijkvisies:

Vooral dat je als bedrijf een eenheid als visie op een wijk hebt, dat men samen hetzelfde vindt. Het IP zoals dat er nu is leeft niet, wordt zelfs niet eens als een intern document gevoeld. Dit komt vooral voort uit het verleden, IP was vroeger geheim, het is natuurlijk ook gevoelige informatie. Als bijvoorbeeld een wijkconsulent in een wijk loopt is het misschien gevaarlijk als die weet dat de strategie waarschijnlijk sloop wordt.

Het gesprek tussen vastgoed en wonen is nu wel beter, verhouding is nu aangesterkt.

Het Doel van de wijkvisies.

Dat er een transparant richting document komt, niet verborgen. Met een gezamenlijk visie die ook door iedereen zo wordt uitgedragen. De termijn die gehanteerd moet worden voor visies is lang, moet ook lang zijn. Misschien kan je zelfs wel een 100 jaar scope hanteren.

Het is vooral een gespreksdocument met anderen. Interne gesprek is daarvoor al geweest, als je het samen eens bent ga je het uitdragen. Belangrijk voor dat je het intern eens bent is terminologie, spreek je met elkaar dezelfde taal. De interne strekking moet breed uitgedragen worden.

Wie moeten erbij betrokken worden?

Niet teveel mensen. Om het overzichtelijk en werkbaar te houden.

De basis ligt bij de Adviseur planontwikkeling in samenwerking met de wijkconsulent. Zij zorgen voor het verbinden van fysiek en sociaal. Voor de input consulteren ze de adviseurs financieel, technisch, klantconsulent en iemand die zorgt voor de algemene strategie, adviseur marketing en strategie, die laatste kijkt heel erg naar de toekomst. Gezamenlijk stellen zij uiteindelijk de wijkvisie op. Het uitdragen gebeurt dan bedrijfsbreed, hiervoor ligt de verantwoordelijkheid bij de ontwikkelmanager en de vestigingsmanager. De vestigingsmanager zet in op de uitvoering van de wijkvisie, bepaalt de koers. De ontwikkelmanager is daarnaast nog vooral opdrachtgever, zorgt dat het proces voor de wijkvisies wordt ingezet en draait.

Wat moet er in staan en hoe ziet het er uit?

Geen rapport! Het liefst een digitale database en soort kaartenbak met daarin de basisgegevens, dat zijn je indicatoren. De verschillende lagen moet je eigenlijk aan en uit kunnen zetten. De informatie behoefte is natuurlijk voor iedereen anders, iedereen haalt er andere dingen uit.

Op papier hou je het niet op to date, waardoor het niet actueel is. Het leeft veel minder als het op papier staat en het is vooral een moment opname. In een ideaalbeeld wordt het eens soort digitale interface, waar je zo dingen inschuift. Een database per buurt geordend en die is dan continu aanpasbaar? Is dat niet gevaarlijk dat die heel snel weer wordt aangepast? Of moet je er juist vaste momenten van maken? Goede vraag, nog niet zozeer over nagedacht. En inderdaad waar zit dan het controle mechanisme. Wel iets wat nog goed meegenomen moet worden. We kunnen eigenlijk wel zeggen dat bijstellen wel gewenst is, maar niet te vaak.

Visie of programma?

Onderscheid niet altijd even duidelijk weergegeven, wordt ook door iedereen door elkaar gebruikt. Belangrijkste is dat er behoefte is aan één integraal programma, bedrijfsbreed en overzichtelijk. De visie staat aan de basis van het programma.

Het doorgroeien vanuit de ideaalportefeuille, investering, label, visie. Is natuurlijk zo gegroeid, maar natuurlijk ook niet onlogisch.

De buurtindeling zoals die in IS IP zit is wel oké, goed zicht op dat niveau. Buurniveau is ideaal plaatje. Buurniveau – beleefbuurten - deventer wijkaanpak is een mooi streven, aandachtspunt is dat het wel werkbaar moet zijn. Het is wel van belang dat er basisgegevens zoals uit CBS buurten eraan gekoppeld kunnen worden.

Gezamenlijke kennis met gemeente is natuurlijk wel een meerwaarde. Gegevens uitwisselen zou goed zijn. Voor de gemeente kan het ook vooral weer van belang zijn wat de woonbeleving is van de huurders.

Vastgoed zou eigenlijk volgend moeten zijn aan woondiensten. Woondiensten weet waar de behoefte aan is. Op die manier zou je vraag gestuurd werken. Kans is alleen dat er dan erg ad hoc gewerkt wordt.

Wanneer komt een buurt aanmerking voor een visie? Alleen bij ontwikkelingen? Nee eigenlijk moet een buurt altijd in aanmerking komen, alle buurten. Het niveau tussen de buurten moet gelijk zijn. Er wordt nu ook op gestuurd om een wijkvisie op te stellen voor nog niet bestaande wijken (Steenbrugge), maar dat zijn eigenlijk hele andere processen. De term wijkvisie dient hier dan ook anders geïnterpreteerd te worden.

Wat wordt er uiteindelijk verwacht?

Een advies, voor een eenduidig systeem. De wijkvisie is een aanzet/input om wijkgericht te werken. Het dashboard, als onderdeel van het advies, geeft aan wat je nodig hebt om te komen tot de wijkvisies. Hoe ziet het dashboard er dan uit? In eerste instantie gaat het vooral om het benoemen van de punten (knoppen). Het liefst uiteindelijk digitaal, maar dit moet geen doel op zich worden. Digitaal is een middel. Het gaat om het delen van de kennis. Als wijkteam moet je kennis delen. Er moet duidelijk zijn waar behoefte aan is.

Voor de wijkvisie dient het IP met name als input, de Strategische Visie is vooral voor de controle (wat we willen).

Belangrijk is dat de visie niet los staat. Duidelijke verbanden met programma en koppeling met de bedrijfsdoeleinden. Tot slot, de teamsessies waren een mooi leermoment.

## **Welmoed Lijzenga – Wijkconsulent – Woonbedrijf ieder1**

### **Uitwerking interview / gespreksverslag**

Er is een onderscheid tussen klantconsulent en wijkconsulent.

De klantconsulent houdt zich bezig met 1 adres tegelijk. Met zaken als overlast en bijvoorbeeld WMO aanvraag.

De wijkconsulent houdt zich bezig met meerdere adressen bij bijvoorbeeld overlast. Vooral buurt/complex gericht. Zowel op sociaal als technisch gebied. Aanwezig bij vergadering van en veel contact met bewonerscommissie. Spil van daaruit richting technische afdeling Wb1. 1<sup>e</sup> aanspreekpunt voor de wijk. Verder eigenlijk heel breed, nadruk ook erg gericht op leefbaarheid van de wijk.

Het IP is wel bekend, staat op je dagelijkse lijst met documenten en dingen. Maar de reden achter strategieën is niet duidelijk. Waarom staat een complex bijvoorbeeld op verkoop? Bij de sessies voor het Oosterik kwam dit naar voren. JdW kan als adviseur dat goed uitleggen en toen was het voor de wijkconsulent heel erg verhelderend.

Die sessie en ook de wijk sessies van 2011 waren goed, vooral om als wijkconsulent inzicht te krijgen waar beleid vandaan komt.

De sessie was bedoeld om beleid te vormen, en vooral om meer samen naar een wijk te kijken.

Uitkomst van die sessie was dat bepaalde zaken moesten worden onderzocht.

Het Oosterik was echt een wijk met een erfenis, eerst bijna al het bezit en nu nog maar 1/10 deel.

Dat roept de vraag op wanneer een wijk nog in aanmerking komt, wanneer pak je nog je verantwoordelijkheid? Bij bezit, moet je wel gaan overdragen. Als Wb1 dan je verantwoordelijkheid voor een wijk voelen.

De verhouding tussen Vastgoed en Wonen wordt beter, vooral vanuit verhalen uit het verleden zo begrepen. Bijna dagelijks goed contact met Wim Stegeman en Aleid vanuit technisch beheer en onderhoud. Dat loopt goed. Weten van elkaar waar we mee bezig zijn. Met financieel en planontwikkeling is dat een stuk minder. Hier zit nog echt afstand tussen.

Een voorbeeld is ook de afspraak over verantwoordelijkheid, de overgang van ontwikkeling tot beheer was niet duidelijk bij Ravelijn, waar nu zaken naar 3 jaar nog niet zijn opgelost. Dan lijkt het erop dat je als 1 bedrijf niet samen bent, trekt als afdeling handen er van af.

Wijkvisie. Het is goed als wonen meer leidend zou worden, vooral om te zorgen dat het meer vraag gestuurd is vanuit de klant. Vroeger was wonen helemaal een aanhangsel.

Als wijkconsulent heb je echter niet het totaal overzicht, je hebt namelijk niet overal verstand van.

Maar je kan wel duidelijk aangeven wat je vindt met je kennis van de wijk en doorgeven wat de wensen zijn.

Bijvoorbeeld aangeven dat slopen niet de beste optie lijkt. Dat soort dingen moeten goed naar elkaar uitgelegd worden. Echt samen gaan kijken vanuit verschillende disciplines.

Vanuit nieuwbouw en plannen maken is de Wijkconsulent vaak nauwelijks betrokken. Voor Ravelijn had iemand bedacht dat het goed was om verschillende doelgroepen te plaatsen. De afdeling wonen heeft echter nooit input gegeven. Als je dan samen aan tafel zit zou dat helpen. Samen kijken is echt positief.

De indeling van de wijken. Goed kijken hoe mensen verbonden zijn met de buurt. De wijkconsulent weet wat mensen vinden. Kennen het buurtgevoel van bewoners.

Het bezit moet dan niet leidend zijn.

De wijk als geheel bekijken. Als je het te groot neemt voel je je niet betrokken.

Het verhouden met CBS gegevens is dan moeilijk, maar klopt nu ook al niet altijd!

Bij projecten, vooral bij gemixed bezit, laat gemeente de regie voeren

Als wijkconsulenten hebben we met huurders/bewonerscommissie het Voorjaarsoverleg en Najaarsoverleg.

In het Voorjaarsoverleg kunnen ze hun wensen voor het volgende jaar aangeven(2012) die we dan kunnen meenemen in de begroting. Voor vastgoed is het vast, voor leefbaarheid flexibel.

In het Najaarsoverleg werd teruggekoppeld wat er mee gedaan wordt en evaluatie.

Daarnaast bestaat er los nog het Wensfonds van Woonbedrijf ieder1, waarin in specifieke wensen van huurders kunnen worden vervuld.

De voorjaarsoverleggen kunnen wel meegenomen worden als input voor de wijkvisies, maar die overleggen zijn wel erg complex gericht. Kijken nauwelijks op buurtniveau.

Participatie kan wel voor de wijkvisies, maar zou ze breder trekken dan de bewonerscommissie. Bij laagbouw hebben we bijvoorbeeld als geen bewonerscommissie.

Voor de wijk sessies zou ik vooraf gesprekken voeren in de wijk. Hoe zien jullie je wijk? Wat vinden jullie belangrijk? Wat verwachten jullie?

Een soort buurtantropologie zou kunnen. En dan ook met mensen die betrokken zijn bij de sessie. Zodat ook zij de wijk zien en er een gevoel bij hebben.

En idee is misschien ook om voor de sessies rondom de wijkvisie, echt in de betreffende wijk te gaan zitten.

Methode.

De afgelopen sessies waren erg algemeen. Er is niet echt een verdiepingsslag gemaakt. Voor goede inhoudelijk input moet je het op meerdere momenten doen. Na een sessie het even laten bezinken en dan nog een sessie. Voor het Oosterik waren het ook 2 sessies, en daar is een mooi resultaat geboekt.

De verhouding visie en programma moet je volgens mij samen trekken.

De methode met digitale info via mapsup was leuk, gaf een mooie meerwaarde. Het zou mooi zijn als je er dan bijvoorbeeld ook nog foto's achter kan hangen.

Als iedereen het dan goed voorbereid zou het eventueel in 1 sessie kunnen. Voorbereiding moet wel ruim(2 maanden) ingezet worden, dat dan al samen oppakken en met goeie input komen. Het is goed om vooraf al een paar keer door de wijk te lopen.

Het biedt nog een meerwaarde als je ook de klantconsulent erbij betreft. Heeft ook veel kennis. Maar is ook vooral goed voor de beleving, ziet de klantconsulent ook hoe er op een hoger schaalniveau wordt gedacht.

De sessies moet wel goed gefaciliteerd worden vanuit het management. Voorbeeld ML en JdW hebben veel sessies, maar sturen goed.

De meerwaarde van de samenwerking en input moet wel door iedereen gezien worden. Dat is belangrijk.

Product.

Het product moet niet te groot zijn. Oosterik toch wel een groot document geworden. Maar bij kort en bondig is er wel het gevaar dat bepaald informatie of argumentatie verloren gaat.

Wel is het belangrijk dat er concrete actiepunten uit naar voren komen. Ook heeft het een meerwaarde als hier termijnen aan worden gehangen, die termijnen kunnen natuurlijk wel verschillend zijn.

Document moet niet te abstract zijn, dan verliest die zijn kracht.

Misschien is het goed als die jaarlijks wordt bijgesteld.

Digitaal zou ook oké zijn. Maar het persoonlijk contact blijft juist erg belangrijk, dat geeft juist de meerwaarde.

Het is erg goed dat ML aan het experimenteren is en dat ze het concept van de wijkvisies draaiende houdt.

Een eenduidige methode is goed, maar de wijkconsulenten zijn als persoon wel allemaal erg verschillend en pakken de wijkvisies dan ook anders op. Er zijn ook niet echt duidelijke richtlijnen.

De wijkvisies zetten je scherp. De samenwerking is leuk en zorgen voor een goeie overbrugging. De extra cyclus van de wijkvisies zien de Wijkconsulenten niet zo. Woondiensten heeft verder namelijk geen cyclus.

## **René Gort Erbrink – Vestigingsmanager (woondiensten) – Woonbedrijf ieder1**

### **Onderwerp: Voortgang afstuderen en inhoudelijk wijkgericht werken.**

#### **Gespreksverslag**

Meenemen om het huidige beleid goed te evalueren. Het ISIP is misschien te veel in de enge zin, volgens de leefbaarheidprincipes misschien te veel in de ruime zin. Graag een advies hoe hier mee kan worden omgegaan.

#### Fysiek en Sociaal

Sociaal vooral ook politiek item, goed afstemmen met de gemeente wat te doen in een wijk en hoe daar tegen aan te kijken. Het is belangrijk om voor de politiek hier goede afwegingen in te maken. Het is belangrijk dat je als corporatie hiervoor op de 1<sup>e</sup> rij zit als de politiek haar afwegingen maakt. Aan de andere kant moet je als bedrijf wel kijken naar je continuïteit. Hiervoor moet je richting en vanuit de politiek dan wel een goede basis hebben.

Het is dus belangrijk om fysiek en sociaal in balans te hebben.

Wonen is de afgelopen jaren richting vastgoed te weinig bestellend geweest. Aangeven wat je wil. Vastgoed daarentegen moet dat van wonen eisen.

Het uitdragen ligt vooral bij Wonen. Wonen heeft zich teveel laten leiden door vastgoedbeleid, vooral intern is dat te leidend.

Voor sociaal is het belangrijk dat je duidelijk aangeeft wat je wil en wat je bedoelt.

Gemeente is zeer extreem aan het bezuinigen en legt dan maar veel bij de corporaties neer. Het belangrijk dat je hier goed over nadenkt en dat je een antwoordt voor hebt.

Voor de wijkvisies zal je de regie moeten nemen als je veel vastgoed hebt(bijvoorbeeld keizerslanden) en duidelijk terugtrekken/handen los bij nauwelijks bezit. Als je het doet vol overgave, je wordt er namelijk op afgerekend.

De meetbaarheid van sociale aspecten is altijd heel lastig, het is namelijk erg subjectief.

Voor Wonen is het vooral belangrijk dat je de juiste mensen hebt, de veel in de wijk zijn en weten wat daar speelt en dat kunnen vertalen.

Wonen heeft wel een opdrachtgeverrol.

De wijkvisies moeten vooral samen worden opgepakt. Vanuit de strategie aangestuurd door Arthur(Vastgoed) en René(Wonen). Voor het uitvoeren en daarbij de trekkersrol is het wel goed dat het bij Planontwikkeling ligt. Het is wel belangrijk dat de wijkconsulenten hier een nauwe betrokken rol bij hebben.

#### Sturen vs. Loslaten

Wordt lastig. Als je kijkt voor sociale vraagstukken. Raster, de welzijnsorganisatie, heeft een bezuiniging van 40%. Wat dat betreft zal je wel meer moeten loslaten. En dat hoeft helemaal geen negatief effect te hebben.

Vooral als je kijkt naar een vraag, wat is mooi? Dat kunnen wij niet bepalen. Dat is dus echt een punt van loslaten.

Een voorbeeld in Eindhoven, waarbij bewoners het openbare groen overnemen en er groentetuinen van maken. Wat is mooi? Wat is gewenst?

Wat betreft de wijkvisies is het wel belangrijk dat je eerst zelf je visie vormt en dan pas de stap naar buiten maakt.

De indeling van de wijken? Misschien juist groter dan huidige systeem. Voorbeeld Oosterik is een klein wijkje, als je op dat niveau door gaat, ben je over een paar jaar nog niet klaar.

Het is goed om het te ontwerpen in een proces van 5-10 jaar en daarbinnen enkele evaluatie momenten. De basis moet een soort slogan zijn, van maximaal een paar zinnen. Daaronder hang je een programma met uitwerkingen. De slogan kan dan ook makkelijker een paar jaar mee, het programma kan je vaker aanpassen.

Tip, eindresultaat.

De leading moet inderdaad bij planontwikkeling liggen, mits niet alleen vanuit vastgoed wordt gekeken.

Het optrekken met de gemeente is een mooie, misschien vooral op gebied van analyse.

Het weergeven van een cyclisch proces.

En een opmerking over het huidige beleid.

## **Gespreksverslag**

### **Onderwerp: samenhang producten afdeling VastgoedOntwikkeling en algemeen thema onderzoek**

De basis binnen VGO is het investeringsprogramma, en dan vooral de projectenlijst. De input hiervoor wordt geleverd door de wijk sessies. De vraag is wie doet wat en wat levert het op. De basis voor de wijkvisies is er al wel.

Je werkt uiteindelijk toe naar de portefeuillestrategie, deze is ook meetbaar. Maar de focus ligt wel op de stenen. Het lastige hierbij is hoe ga je om met sociale doelstellingen en andere doelstellingen? Wie maakt de afwegingen? Kan je hierop integraal sturen? Een simpel voorbeeld, ga je in een wijk uitpenden? Terwijl je uit sociaal oogpunt weet dat het geen succes wordt en je graag in een wijk betrokken blijft. Maar uitpenden beste vanuit beleggersoogpunt.

Het niveau om te kijken kan op projectniveau of wijkniveau. Hiervoor moet goed gekeken waarover verantwoording moet worden afgelegd. Aanpassingen overleggen in RegioOverleg op de wijkvisie, dan naar DirectieOverleg voor goedkeuring op projecten.

Er is een planningsbrief.

Hierbij wordt gekeken of doel investeringprogramma past binnen de kaders.

Hiervoor dan portefeuilledoelstelling opnemen in bedrijfsplan (als een standaard onderdeel)

Het IP fungeert als definitie voor projecten, argumentatie voor uitvoering projecten.

Er moet goed gekeken worden hoe alles binnen de planning past. Onderdeel van de planning is de begroting en het bedrijfsplan.

De wijkvisies zouden onderdeel moeten uitmaken van een jaarlijkse cyclus. Kritisch moet hiervoor worden gekeken naar de haalbaarheid. Wat is precies de functie van je wijkvisie.

In principe is het een input voor het programma. Hierbij zijn de cijfers per wijk je dashboard.

Er wordt een budget opgesteld per project, dit moet aansluiten op de doelstelling. Het totaal dient dan als bijlage voor de begroting. Sociaal moet hierin nog een plek krijgen.

Dit wordt een vertaalslag tussen wensen en keuzes.

Enkele meters die je mee kan nemen voor het dashboard zijn:

Sociaal, energie, productlabel(rendement), onderhoud, boekwaarden.

Je bekijkt dingen dan wel als geheel complex, hierbij zitten veel verschillen. Je moet dan alleen over alles weer verantwoorden. Dit moet in de praktijk simpeler kunnen.

Dennis geeft aan dat hij dingen vaak concreet bekijkt. Er zit wel een verschil hoe binnen de organisatie tegen zaken aan wordt gekeken.

De wijkvisie moet een weergave van de wijk zijn voor de toekomst. Een 10 – 20 jaar scope. Dit kan in beeld en/of tekst.

Het is belangrijk dat er een overeenstemming is met de bedrijfsdoelstellingen, dat het dus reëel is.

Een belangrijk onderdeel is dat de wijkvisie moet triggeren!

Het heeft dan ook als rol dat men hierdoor een beeld kan vormen bij een wijk.

De wijkvisies dienen dan ook vooral als communicatiemiddel.

Dat is iets anders dan strategie (binnen een visie zijn meerdere strategieën vertegenwoordigd).

Hierdoor heb je een soort achtervang. Je kan er dan ook rechten aan ontleen. Maar met een wijkvisie ben je er niet, het is wel een start.



Het tot stand komen van de visie.

Eerst intern bepalen wat je visie is. Dan pas naar buiten treden. Dus niet gelijk inzetten op volledige participatie. Wel direct alle interne adviseurs betrekken.

Dit moet niet te vaak. 1 keer in de 5 jaar een wijk ofzo.

Nu ontbreekt nog een strakke basis voor dit systeem.

De relatie tussen de producten.

Doelstelling – strategie (wisselwerking tussen beide)

Een wijkvisie staat hier tussen in.

Andersom is het IP ook weer input voor de wijkvisie

Belangrijk is dat het realistisch is. De grote ideeën die sommigen hebben zijn absoluut niet haalbaar.

Alle visies samen zouden idealiter de doelstellingen vertalen.

Maar de visies zijn natuurlijk geen harde dingen.

Alle wijkprogramma's (anders dan visie) vormen samen het IP

Onderscheid tussen programma en visie. Programma is een strategie, van daaruit een visie ontwikkelen.

Dus een visie is niet de strategie voor een wijk!

De vastgoedprojecten komen niet alleen vanuit de rendementen. Aanleiding voor vastgoed is ook duidelijk sociaal.

Niveaoverschil zorgt voor onduidelijkheid tussen wonen en vastgoed.

Vastgoed denkt strategisch.

Consulenten van wonen, willen vaak 1 probleem los bekijken. Ad hoc, korte termijn.

Terugkoppeling is nodig om het te begrijpen.

Sociale programma's zijn vaak jaarlijks. Getracht moet worden om deze te laten aanhaken op het vastgoedproces

Input voor de wijkvisie door CBS gegevens, op basis daarvan indeling wijken en van daaruit losse buurten bekijken. Gegevens uit CBS heb je nodig voor je onderbouwing.

De sociale component is niet meetbaar, financiële onderbouwing daarvan natte vinger werk. En het wordt achteraf niet tot nauwelijks geëvalueerd. Het gaat wel terug naar RO, niet per se naar DO.

Vastgoed en sociaal afstemmen op elkaar.

Afstemming kan dan binnen de wijkvisie en het wijkprogramma. Moet in beide terugkomen. Dus niet alleen op programmaniveau.

De klantinput en de beleggersinput.

Het rendement en de portefeuille worden dan leidend.

Bewoners kijken niet naar de lange termijn.

Wijken waar je nauwelijks zit, wel een visie op de hele wijk.

Het wijkprogramma: cijfers en toelichting hoe bijdraagt aan doelstelling (ook sociale getallen)

Hoe denk je de visie uit te voeren

Wijkvisie is dan een slogan of een beeld.

Belangrijkste is dat iedereen achter 1 werkwijze staat. Binnen woonbedrijf ieder1 maken sommige mensen er een sport van om niet volgens de werkwijze te werken en weer voor een nieuwe methode te pleiten.

### **Bijlage 3. Toelichting ervaring Wijkessies Woonbedrijf ieder1**

#### **Wijkessies 26-4 en 27-4, Woonbedrijf ieder1, vestiging Kerkstraat Deventer**

Vooruitlopend en passend binnen de bestaande situatie wordt er gekeken naar de huidige situatie in de wijken. Bij een ideaal scenario begin je blanco te kijken, maar in de praktijk moet het werken vanuit de wijkvisies ingepast worden binnen het bestaande stramien. Om een ieder binnen Woonbedrijf ieder1 die bij het opstellen van de wijkvisies betrokken is te laten kennis maken met de integrale wijkgerichte manier van werken en omdat het investeringsprogramma voor 2012 op 1 juni 2011 al input nodig heeft is ervoor gekozen om vooruitlopend al wijkprogramma's op te stellen. Voor de wijkprogramma's worden thema's per wijk opgehaald (potenties en knelpunten). In sessies per wijk waarbij de adviseurs vastgoed(planontwikkeling, vastgoed en technische adviseurs) en adviseurs woondiensten (wijkconsulenten en marketing) zijn uitgenodigd. Aan een ieder de vraag om vanuit zijn/haar discipline te kijken naar de lopende projecten, projecten voor het komende jaar en aandachtspunten per wijk.

Met behulp van wijkkaarten zijn er interactieve sessies geweest in twee dagen. Centraal in de wijkessies staat de blik op nu en het komende jaar, maar het vormt wel een basis voor als er verder gekeken wordt. Je weet dan wat er speelt. Er is uit de sessie heel erg veel naar voren gekomen. Het bleek erg motiverend en inspirerend dat de adviseurs van verschillende disciplines bij elkaar zaten en gezamenlijk naar de wijken keken. Dit bracht ook situaties met zich mee dat mensen niet van elkaar wisten wat ze aan het doen waren. Ook zorgde het voor vernieuwende invalshoeken hoe er tegen een wijk werd aangekeken. Een risico dat meerdere malen opdook is dat er snel wordt teruggevallen naar het kijken op complexniveau en dat het dan moeilijk bleek om de wijk als geheel te bezien. De indeling van de wijken is tot stand gekomen vanuit de bestaande indeling, van waaruit ook de wijkconsulenten actief zijn. Van het kijken op wijkniveau bleek dat het lastig was om over de wijk als geheel wat te zeggen. De wijken waren soms erg groot, met daarbij grote verschillen tussen delen binnen een wijk. Voor het opstellen van de wijkvisies is het dan goed om te kijken naar een logische indeling en benadering van wijken.

De strategische doelstellingen vanuit het bedrijfsplan worden tegen de verschillende wijken aan gehouden. Hieruit bleek dat de doelstellingen moeilijk meetbaar zijn. Deze resulteren vaak alleen in projecten op thema's. De stap van het strategische bedrijfsplan en het IP, het Investerings Programma, naar wijkniveau is erg groot en hier zit dan ook een 'gat'.

Soms behoefte aan meer achtergrond informatie, maar die is op dergelijke momenten niet voorhanden. De wijkessies worden bepaald door de mensen en hun opinie. Een vorm van subjectiviteit dus. → toewerken naar digitale vorm

Tijdens de wijkessies zijn door de integrale benadering vanuit de verschillende disciplines prestatie-indicatoren naar voren gekomen die als basis kunnen dienen voor het werken vanuit de wijken o.a. Energielabel, onderhoudsinvesterings (cyclus), Mutatiegraad, Bevolkingsamenstelling, etc.

De uitkomst van de wijkessies, dat dient als input voor het investeringsprogramma, wordt uitgewerkt aan de hand van thema's, niet per wijk. Vooral om met name de opvallende elementen naar voren te laten komen. De vele informatie die per wijk naar voren is gekomen kan worden gebruikt als basis om te gaan werken aan de wijkvisies, het heeft prachtige voorinformatie opgeleverd. Daarnaast hebben de sessies er aan bij gedragen dat er onderling kennis is uitgewisseld en iedereen op de hoogte is van wat er speelt in de wijken. Een eerste aanzet voor het integraal benaderen op wijkniveau.

Niet alleen voor de wijkessies maar ook op andere momenten raadpleegbaar. Wat zei iemand ook al weer. Wat gebeurt er in een wijk op dat andere vlak. En waarom doen we dat in de wijk. Zodat de toelichting en achtergrond er niet alleen tijdens de wijkessies is.

Foto's, voor impressie van de wijksessies:

