

Laat herstructurering zich modelleren?



Laat herstructurering zich modelleren?



Het ontwerpen van de processtappen voor de definitiefase van de herstructurering van woonwijken



Opgesteld	Studentnr.	Versie	Paraaf	Goedgekeurd	Paraaf
Ing. W.K. van Dam	s0065560	Definitief		P.H. Leferink (RVGME)	

Kenmerk: 070306.Eindrapport_Definities.doc

VOORWOORD

Voor u ligt het afstudeeronderzoek dat het sluitstuk vormt van mijn verkorte doctoraalstudie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente, afstudeerrichting Bouwprocesmanagement. Het onderzoek is in vijf maanden uitgevoerd bij het advies- en ingenieursbureau DHV BV te Hengelo.

Het afstudeeronderzoek is voor mij persoonlijk leerzaam geweest om mijn academische kennis te verbinden met het potentiële werkveld van de herstructurering van woonwijken. De theorie die tijdens mijn studie aan de orde is gekomen, heb ik kunnen toepassen om het dynamische krachtenspel van het proces te structureren in een procesmodel. Het afstudeeronderzoek heeft daarmee de koppeling tussen theorie en praktijk veel explicieter gemaakt.

Tijdens mijn afstudeeronderzoek heeft de afstudeercommissie met haar opbouwende kritiek een belangrijke bijdrage geleverd aan het onderzoek. Mijn dank gaat uit naar prof.dr. G.P.M.R. Dewulf en ir. K.Th. Veenvliet voor deskundige adviezen en begeleiding tijdens mijn afstudeerperiode. Speciale dank gaat uit naar mijn bedrijfsbegeleider van DHV BV, dhr. P.H. Leferink (RVGME). Hij heeft dit afstudeeronderzoek mogelijk gemaakt binnen de organisatie en heeft mij een waardevolle begeleiding, adviezen en sturing gegeven tijdens het afstuderen. Naast de afstudeercommissie wil ik alle mensen bedanken die mij van informatie hebben voorzien, zoals dhr. B. Huizing, dhr. P. Buisman, dhr. T. Leenen en de deskundigen die ik heb geïnterviewd in de casestudies. Zij hebben allemaal bijgedragen aan het resultaat van mijn afstudeeronderzoek.

Tenslotte wil ik alle mensen binnen DHV BV te Hengelo bedanken die op zijn of haar wijze een steentje heeft bijgedragen aan het proces en het tot stand komen van het rapport. De faciliteiten waarover ik mocht beschikken en de medewerking van de mensen binnen de organisatie hebben een prettige afstudeerperiode mogelijk gemaakt. Met het ontwerpen van de processtappen hoop ik een waardevolle bijdrage te hebben geleverd aan de inrichting en de besturing van complexe processen, specifiek voor de definitiefase van de herstructurering van woonwijken.

Wilco van Dam

Hengelo, 27 maart 2006

SAMENVATTING

De herstructurering van woonwijken wordt gekenmerkt door fysieke, economische en sociale ingrepen in een bestaande woonwijk. Met name in de definitiefase van de herstructurering is de complexiteit hoog. Dit stelt hoge eisen aan de inrichting en de besturing van het proces in de definitiefase. De complexiteit van het proces vraagt om een duidelijke processtructuur, zodat de herstructurering van woonwijken binnen de tijd, het budget en naar tevredenheid van de gebruiker wordt gerealiseerd. Dit afstudeeronderzoek richt zich op het proces van de definitiefase, zodat de doelstelling van het onderzoek luidt:

'Het doel van het onderzoek is het ontwerpen van de processtappen voor de definitiefase van de herstructurering van woonwijken op basis van systeem denken'.

De processtappen worden vastgesteld door het afstudeeronderzoek in drie achtereenvolgende delen uit te voeren. De drie delen bestaan uit analyse, synthese en evaluatie. De analyse wordt uitgevoerd aan de hand van een literatuurstudie en een pilotcase en heeft geresulteerd in de invloedsfactoren voor de herstructurering van woonwijken. De literatuurstudie en de pilotcase hebben overeenkomsten opgeleverd, maar ook waardevolle nieuwe factoren opgeleverd. De invloedsfactoren zijn gerangschikt naar omgevings-, fysieke en procesfactoren en bestaan uit een groot aantal factoren. Aan de hand van een nadere analyse zijn de invloedsfactoren vertaald in relevante invloedsfactoren. De relevante invloedsfactoren staan in figuur 1 weergegeven en vormen de basis voor het verdere onderzoek.

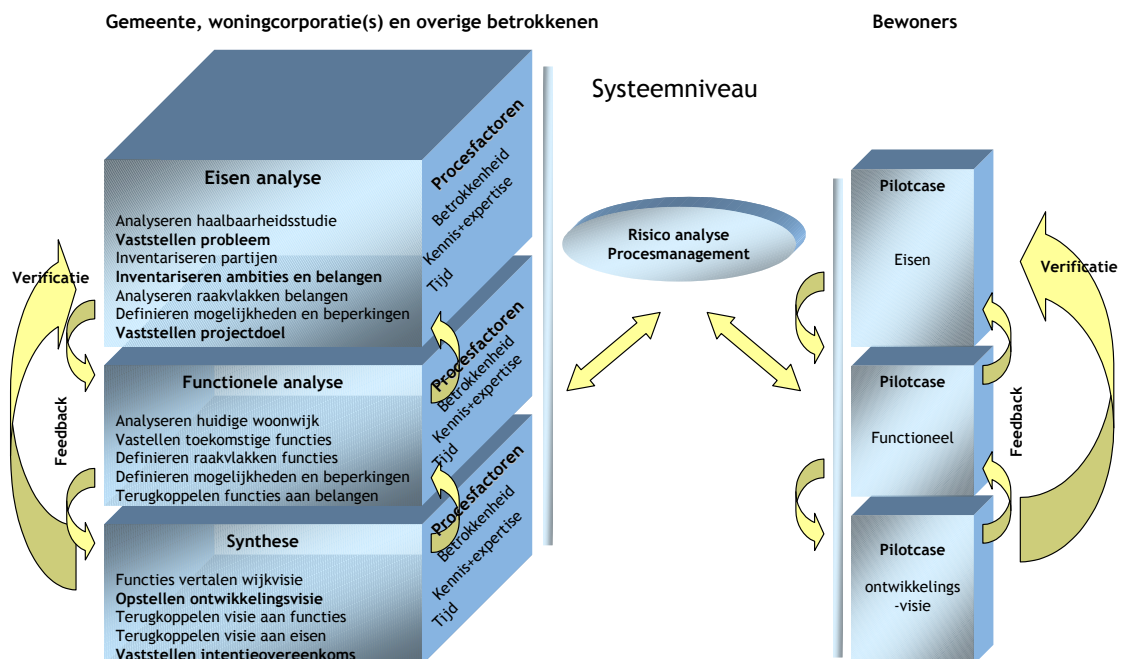
Figuur 1 Relevante invloedsfactoren

Procesfactoren
Ambities
Belangen
Draagvlak
Vertrouwen
Betrokkenheid
Kennis/expertise
Samenwerking
(regie) Rol
Risico's
Probleemonderkenning
Projectdoel
Activiteiten
Projectorganisatie
Tijd
Communicatie/informatie

Na het vaststellen van het relevante invloedsfactoren is er een theoretische basis noodzakelijk om de relevante invloedsfactoren te kunnen rangschikken volgens het theoretische model. De analyse wordt daarmee afgesloten en een theorie vormt de synthese stap in het onderzoek. De synthese wordt uitgevoerd op basis van systeem denken. Systeem denken krijgt een concrete toepassing in de vorm van systems engineering. Systems engineering geeft een procesmodel voor het ontwerpen van baselines. De theorie beschrijft op basis van een eisen analyse, functionele analyse, synthese en feedback het proces om baselines te kunnen ontwerpen. In dit onderzoek wordt systems engineering toegepast om de processtappen te ontwerpen voor de definitiefase van de herstructurering van woonwijken.

Naast systems engineering wordt ook theorie over het proces beschreven, omdat de procesaspecten belangrijk zijn in het kader van de heersende complexiteit en de onzekerheden in de definitiefase. De relevante invloedsfactoren en de theorie vormen de basis om de relevante factoren te ordenen. Echter de informatie om de relevante invloedsfactoren te vertalen in het systems engineeringmodel ontbreekt. De noodzakelijke informatie wordt achterhaald in de evaluatiefase. De evaluatie wordt uitgevoerd aan de hand van drie casestudies. De casestudies hebben betrekking op de herstructurering van de woonwijken Presikhaaf, Rivierenwijk en de Kamperpoort. In de casestudies worden de processtappen, de projectorganisatie, de procesfactoren, de problemen en de omgeving achterhaald. De casestudies worden uitgevoerd aan de hand van interviews bij gemeenten en woningcorporaties. Aan de hand van de interviews zijn de processtappen voor de herstructurering vastgesteld. De processtappen zijn achtereenvolgens: de ontwikkelingsvisie, de intentieovereenkomst, het PvE of het locatie specifiek PvE en de samenwerkings-overeenkomst. De projectorganisatie die in de casestudies is vastgesteld, speelt net als de risicoanalyse een belangrijke rol bij de systeemanalyse en controle. In de projectorganisatie kan de procesmanager een waardevolle bijdrage leveren aan het procesverloop. Tenslotte is de omgeving achterhaald. De omgeving wordt gevormd door de demografische en sociale ontwikkelingen, wet- en regelgeving, procedures, politieke veranderingen en economische omstandigheden. De informatie uit de casestudies en systems engineering hebben geresulteerd in het procesmodel van figuur 2. Het procesmodel is opgesteld op systeemniveau en subsysteemniveau. Op systeemniveau wordt een ontwikkelingsvisie door de bewoners opgesteld aan de hand van een pilotcase. De pilotcase levert een waardevolle bijdrage, omdat de bewoners niet over kennis en expertise beschikken om in dit stadium op hetzelfde niveau te participeren als de overige partijen.

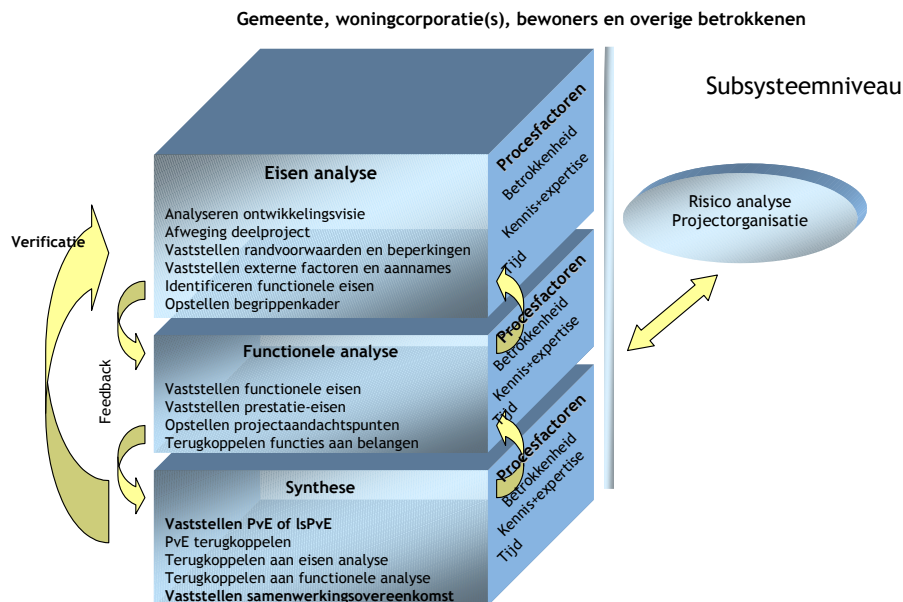
Figuur 2 Processtappen op systeemniveau



Op subsysteemniveau participeren de bewoners volledig in het proces. Dit wordt mogelijk gemaakt door het toegenomen vertrouwen in de herstructurering. De tweede stap bestaat uit

het doorlopen van het systems engineeringmodel op subsysteemniveau. In figuur 3 zijn de processtappen weergegeven op subsysteemniveau.

Figuur 3 Processtappen op subsysteemniveau



Het onderzoek naar het ontwerpen van de processtappen heeft aangetoond dat de definitiefase een kritische fase vormt in het herstructureringsproces. Het model dat naar aanleiding van het onderzoek is opgesteld, vormt een tool om het proces in te richten en te besturen in de definitiefase. Echter de tool is geen voorwaarde voor een succesvolle samenwerking tussen de partijen. Het procesmodel zal daarin wel een belangrijke bijdrage kunnen leveren, maar de houding van partijen bepaald mede het procesverloop. Naar aanleiding van de casestudies komt duidelijk naar voren dat het gedrag en de houding van de betrokken partijen mede verantwoordelijk zijn voor de procesverstoring. Daarnaast zal de bijdrage van het model projectafhankelijk zijn. Het procesmodel zal vooral in complexe processen van de definitiefase een waardevolle bijdrage kunnen leveren. In deze processen is de complexiteit hoog en zal het model het proces transparanter maken. Op basis van het procesmodel kan het proces dus worden ingericht en worden bestuurd. Een externe partij kan daarin een waardevolle bijdrage leveren als deze partij over kennis en expertise beschikt en daarnaast geen direct belang heeft in de herstructurering.

Aan de hand van dit onderzoek is aangetoond dat de rol van systems engineering een belangrijke bijdrage kan leveren aan de inrichting en besturing van complexe processen. Systems engineering vormt dus een bruikbaar kader om het complexe proces van de definitiefase van de herstructurering te ontwerpen.

SUMMARY

The research focused on the restructuring of residential areas. The first step of the research leads to the factors of the restructuring. The research to the factors is made possible by a study of literature and a pilotcase. Both considerations have resulted in the most relevant factors. The factors are known, but it is not possible to put them together. Therefore a theoretical base is necessary. The theoretical base in the research is systems thinking and more specific systems engineering. Systems engineering gives a structure for the development of the process. Systems engineering forms the base for the assembly of the relevant factors from the study of literature and the pilotcase. The level of detail of the relevant factors makes another research necessary. This research is formed by case studies. The case studies give more information about the process steps, the project organization, the process factors, the problems and the surroundings. The case studies have to do with three cases. The cases in the research are the restructuring of Presikhaaf, Rivierenwijk and the Kamperpoort. These three case studies give a lot of information and make it possible to design the process steps for the definition stage of the restructuring. The process steps are the development view, the intention agreement, the program of requirements and the cooperation agreement. The systems analysis and control consist of the project organization and risk analysis. The surroundings consist of the demographic developments, the social developments, the law and rules, the procedures, political changes and the economic circumstances. The process model is designed for two levels, the system level and the subsystem level. The system level makes a separation between the people in the residential area and on the one side the municipality and the housing corporation. The people don't have the knowledge and expertise of the process, so they make their own development view. On the subsystem level they are fully participate in the process. This finding resulted in the process model and gives an answer to the objective of the research.

The research shows that systems engineering is a strong model structure to design complex processes. With the result of the research it is possible to arrange and to govern the process of the definition stage.

INHOUD**BLAD**

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Summary	7
1 Inleiding	11
1.1 Projectkader	11
1.2 Doelstelling	12
1.3 Onderzoeksmodel	12
1.4 Onderzoeksmethode	13
1.5 Vraagstelling	14
1.6 Opbouw scriptie	15
2 Herstructurering	16
2.1 Omgevingsfactoren	16
2.2 Fysieke factoren	20
2.3 Procesfactoren	26
2.4 Invloedsfactoren literatuurstudie	32
3 Pilotcase; herstructurering Malburgen	34
3.1 Omgevingsfactoren	34
3.2 Fysieke factoren	35
3.3 Procesfactoren	38
3.4 Invloedsfactoren pilotcase	42
4 Invloedsfactoren	43
4.1 Resultaat literatuurstudie en pilotcase	43
4.2 Invloedsfactoren	44
4.3 Relevante invloedsfactoren	45
4.4 Raamwerk theorie	46
5 Theorie	47
5.1 Systeem denken	47
5.2 Systems engineering	51
5.3 Het proces	55
5.4 Conclusie	58

6	<i>Raamwerk casestudies</i>	59
6.1	Doel casestudies	59
6.2	Analyse casestudies	59
6.3	Empirie	60
7	<i>Resultaten casestudies</i>	63
7.1	Raamwerk evaluatie	63
7.2	Case 1: Herstructurering Presikhaaf	63
7.3	Case 2: Herstructurering Rivierenwijk	67
7.4	Case 3: Herstructurering Kamperpoort	72
7.5	Analyse resultaten	77
7.6	Bijdrage systems engineering	83
7.7	Gevolgen systems engineering	84
7.8	Conclusies casestudies	84
8	<i>Processtappen</i>	86
8.1	Dimensies procesmodel	86
8.2	Aandachtspunten procesmodel	91
8.3	Definitief procesmodel	91
9	<i>Conclusie en Aanbeveling</i>	93
9.1	Conclusies	93
9.2	Aanbeveling	95
	<i>Literatuurlijst</i>	96
	<i>Begrippenlijst</i>	99
	<i>Colofon</i>	101

Lijst met figuren

Figuur 1.1 Framework onderzoek	13
Figuur 2.1 Verdeling aantal woningen naar sector	24
Figuur 3.1 Luchtfoto woonwijk Malburgen	35
Figuur 3.2 Koop- en sociale huurwoningen Malburgen	36
Figuur 3.3 Koopwoningen Malburgen	37
Figuur 5.1 Omgeving, systeem en subsysteem	49
Figuur 5.2 Visualisatie van het systeem	50
Figuur 5.3 Principes van systems engineering	51
Figuur 5.4 Systems engineering model	52
Figuur 5.5 Decompositie van het proces	55
Figuur 7.1 Schematisatie relatie invloedsfactoren	81
Figuur 8.1 Voorlopige processtappen op systeemniveau	92
Figuur 8.2 Voorlopige processtappen op subsysteemniveau	92

Lijst met tabellen

Tabel 2.1 Invloedsfactoren herstructurering van woonwijken	33
Tabel 3.1 Invloedsfactoren herstructurering Malburgen	42
Tabel 4.1 Invloedsfactoren herstructurering	43
Tabel 4.2 Verschillen literatuur en pilotcase	44
Tabel 4.3 Geordende invloedsfactoren	44
Tabel 4.4 Verkort overzicht invloedsfactoren	45
Tabel 4.5 Relevante invloedsfactoren	46
Tabel 7.1 Resultaten herstructurering Presikhaaf	64
Tabel 7.2 Conclusie herstructurering Presikhaaf	66
Tabel 7.3 Resultaten herstructurering Rivierenwijk	68
Tabel 7.4 Conclusie herstructurering Rivierenwijk	71
Tabel 7.5 Resultaten herstructurering Kamperpoort	73
Tabel 7.6 Conclusie herstructurering Kamperpoort	76
Tabel 7.7 Processtappen casestudies	77
Tabel 7.8 Projectorganisaties	79
Tabel 7.9 Relaties invloedsfactoren	80
Tabel 7.10 Knelpunten casestudies	81
Tabel 7.11 Omgevingsfactoren	83

1 INLEIDING

Het onderzoek naar het ontwerpen van de processtappen wordt op een gestructureerde wijze uitgevoerd. De structuur levert een belangrijke bijdrage aan de validiteit van het onderzoek. In dit hoofdstuk wordt de structuur van het onderzoek beschreven. Achtereenvolgens worden het projectkader, de doelstelling, de onderzoeksmethode en de onderzoeksvragen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met de structuurbeschrijving van het rapport. In bijlage 1 van het bijlagenrapport wordt het onderzoekstechnisch ontwerp beschreven.

1.1 Projectkader

Veel naoorlogse woonwijken kampen met verschillende problemen. Enerzijds is er sprake van verouderd woningbezit. Anderzijds is er sprake van heersende of dreigende sociale problemen in de woonwijk. De overheid heeft in haar beleid aangegeven dat er 56 prioriteitswijken voor herstructurering in aanmerking komen. De potentie met betrekking tot de herstructurering van woonwijken is groot. Door een veranderende bouwwereld biedt dit mogelijkheden voor bijvoorbeeld de advies- en ingenieursbureaus. Voor de advies- en ingenieursbureaus worden de ontwerpwerkzaamheden de komende jaren steeds minder door onder andere de geïntegreerde contracten en de verder gaande internationalisering [ONRI, 2005].

Naast advies- en ingenieursbureaus staan de woningcorporaties ook aan de vooravond van grote veranderingen. De woningcorporaties worden geprivatiseerd en staan aan het begin van een grote update van het woningbestand. Dit biedt mogelijkheden voor de advies- en ingenieursbureaus, omdat zij beschikken over kennis en ervaring van integrale gebiedsontwikkeling. Integrale gebiedsontwikkeling geeft toegevoegde waarde aan het proces van de herstructurering van woonwijken. Het advies en ingenieursbureau DHV BV wil zich meer gaan richten op het potentiële werkveld van de herstructurering van woonwijken. De definitiefase biedt voor hen kansen door aan de hand van een stappenplan het proces in deze fase beter te beheersen op basis van tijd en kosten.

Bij de herstructurering van woonwijken wordt de complexiteit veroorzaakt door verschillende factoren die het proces beïnvloeden. De complexiteit is met name groot in de definitiefase van het herstructureringsproces. In deze fase moeten de partijen samen gaan werken om het Programma van Eisen vast te stellen. Tekortkomingen in deze fase zullen later niet, moeilijk of enkel tegen hoge kosten kunnen worden veranderd. De partijen die betrokken zijn bij de herstructurering gaan op een verschillende wijze om met de aanwezige complexiteit wat veelal resulteert in procesverstoring. De verstoring van het proces leidt tot kosten- en tijdsoverschrijdingen. Een tool waarmee het proces kan worden ingericht en bestuur zal dus een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan het procesverloop.

Het uitgangspunt voor het ontwerpen van de processtappen vormt systeem denken. Systeem denken beschrijft een processtructuur op basis van een analyse die leidt tot een synthese en vervolgens weer wordt geverifieerd. Dit proces wordt iteratief doorlopen en biedt waardevolle mogelijkheden voor de procesinrichting en besturing. Daarnaast houdt het systeem denken rekening met de invloed van de omgeving op het systeem. In dit onderzoek zullen de processtappen worden ontworpen voor de herstructurering van woonwijken. Daarbij zal gebruik worden gemaakt van het systems engineeringmodel dat een concrete toepassing is van systeem denken.

Het resultaat wordt gepresenteerd in de vorm van een stappenplan op basis van systems engineering dat kan worden doorlopen in de definitiefase van de herstructurering. Met het stappenplan wordt een tool ontwikkeld voor de inrichting en besturing van het proces. DHV BV kan als externe partij met de tool een waardevolle bijdrage leveren aan het proces in de definitiefase bij de herstructurering van woonwijken.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is aan de hand van het projectkader vastgesteld en wordt op de volgende wijze verwoord:

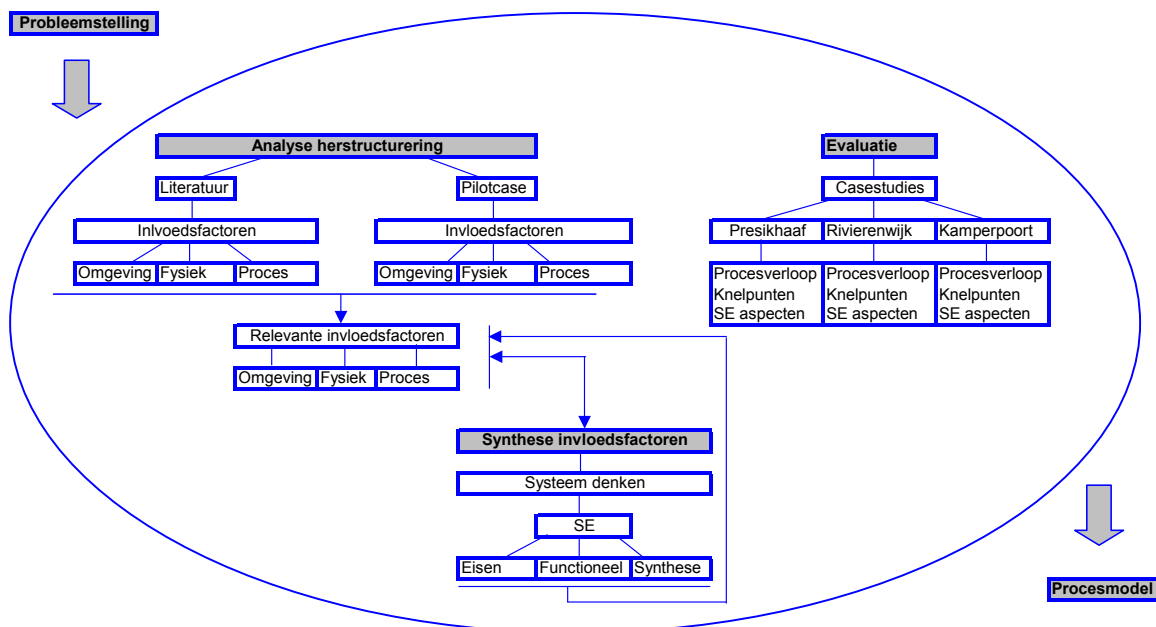
'Het doel van het onderzoek is het ontwerpen van de processtappen voor de definitiefase van de herstructurering van woonwijken op basis van systeem denken'.

Het onderzoek wordt uitgevoerd als een ontwerpgericht onderzoek. Aan de hand van de doelstelling zijn er twee uitgangspunten voor het onderzoek geformuleerd. Allereerst richt het onderzoek zich op de definitiefase. In bijlage 2 van het bijlagenrapport is een nadere beschrijving gegeven van de definitiefase, zodat inzichtelijk wordt wat de input en de output van deze fase is. Ten tweede vormt systeem denken het uitgangspunt voor het ontwerpen van de processtappen voor de definitiefase.

1.3 Onderzoeksmodel

Het afstudeeronderzoek bestaat uit drie delen die achtereenvolgens als analyse, synthese en evaluatie worden gekenmerkt. Deze drie delen zijn herkenbaar in de theorie van systeem denken en meer concreet systems engineering. Systeem denken vormt de theoretische basis in dit onderzoek. De theorie speelt dus niet enkel een rol tijdens het onderzoek, maar worden in de vorm van de drie stappen ook gebruikt voor de structuur van het rapport. In figuur 1.1 op pagina 13 staat het framework van het onderzoek weergegeven. Daarbij wordt ook aangegeven in welke hoofdstukken de analyse, synthese en de evaluatie worden beschreven.

Allereerst zal er een analyse naar de herstructurering van woonwijken worden uitgevoerd. De analyse wordt uitgevoerd aan de hand van een literatuurstudie en een pilotcase en zal resulteren in invloedsfactoren. De invloedsfactoren worden geordend naar de aspecten omgeving, fysiek en proces. De reden hiervoor is gelegen in de volgorde van het ontstaan van een proces. Een proces komt tot stand om de fysieke invulling van de woonwijk mogelijk te maken. De fysieke invulling van de woonwijk is het gevolg van het analyseren van de omgeving. De omgeving vormt het kader van de herstructurering, de fysieke invulling bepaald de inhoud van het kader en het proces zorgt ervoor dat de fysieke invulling binnen het kader wordt gerealiseerd. In andere woorden: waar, moet wat, op welke wijze worden gerealiseerd. De invloedsfactoren zullen worden geordend naar relevante invloedsfactoren. De rol die de invloedsfactoren spelen bij de inrichting en besturing van het proces zijn nog onduidelijk. De syntheseschap van dit onderzoek voorziet daarin.



De synthese wordt uitgevoerd aan de hand van het theoretische kader op basis van systeem denken. Systeem denken geeft een abstracte weergave van de theorie. Een meer concrete toepassing van systeem denken wordt gevormd door systems engineering. Systems engineering maakt het mogelijk om de invloedsfactoren te rangschikken naar een theoretisch model. Het theoretische model maakt onderscheid tussen de eisen analyse, de functionele analyse en de synthese. De rangschikking van de invloedsfactoren is echter niet zonder aanvullende informatie mogelijk, zodat er casestudies worden uitgevoerd. De casestudies vormen de evaluatiestap in het onderzoek. Aan de hand van deze informatie worden de processtappen vastgesteld die daarmee de output voor het onderzoek vormen.

1.4 Onderzoeksmethode

De onderzoeksmethode voor dit onderzoek bestaan uit een bureauonderzoek en casestudies. Het bureauonderzoek wordt als een literatuurstudie uitgevoerd en de casestudies als vergelijkende casestudies. Voor een uitgebreide beschrijving van het bureauonderzoek en de casestudies wordt verwezen naar bijlage 1 van het bijlagenrapport. Het bureauonderzoek wordt uitgevoerd om de invloedsfactoren vast te kunnen stellen die het proces beïnvloeden. De analyse wordt daarnaast gevormd door een pilotcase. Tenslotte zal de literatuurstudie worden toegepast bij de synthese van het onderzoek. De evaluatie van het onderzoek zal bestaan uit casestudies. In de casestudies zullen twee aspecten centraal staan. Allereerst zal het procesverloop worden achterhaald en de problemen die daarbij zijn opgetreden. Deze inzichten zijn belangrijk bij het vaststellen van de processtappen en het aangeven van de mogelijkheden en beperkingen van het procesmodel. Ten tweede dragen de casestudies bij aan het achterhalen van de systems engineeringaspecten in het huidige proces tijdens de

definitiefase. De informatie in de pilotcase en de casestudies wordt verkregen door het uitvoeren van face-to-face interviews. Een uitgebreide beschrijving van de interviews is gegeven in bijlage 1 van het bijlagenrapport.

1.5 Vraagstelling

De vraagstelling vormt de nadere uitwerking van de doelstelling. De vraagstelling is opgedeeld in drie centrale vragen en bijbehorende deelvragen die samen de onderzoeksvragen vormen. De antwoorden die gedurende het onderzoek op de onderzoeksvragen worden gevonden, leiden samen tot het antwoord op de doelstelling van het onderzoek.

1.5.1 Centrale vragen

De centrale vragen worden bepaald volgens de methode 'het splitsen van het onderzoeksmodel' [Doorewaard en Verschuren, 2005]. Het onderzoeksmodel in figuur 1.1 op pagina 13 wordt in drie delen opgesplitst. De delen leiden tot de volgende drie centrale vragen:

1. Welke relevante invloedsfactoren spelen een rol in het proces van de definitiefase bij de herstructurering van woonwijken?
2. Op welke wijze kunnen de relevante invloedsfactoren worden gerangschikt naar het theoretische model van systems engineering?
3. Op welke wijze kunnen de relevante invloedsfactoren een rol spelen bij de inrichting en de besturing van het proces in de definitiefase?

De drie centrale vragen verdelen het onderzoek in drie fasen die ieder eigen tussenresultaten opleveren. In de volgende subparagraaf worden de deelvragen behorend bij de centrale vragen beschreven.

1.5.2 Deelvragen

Aan de hand van de drie centrale vragen worden per centrale vraag de volgende deelvragen beantwoord:

Deelvragen (1): Analyse

- 1.1 Wat zijn de omgevingsfactoren die het proces beïnvloeden in de definitiefase?
- 1.2 Wat zijn de fysieke factoren die het proces beïnvloeden in de definitiefase?
- 1.3 Wat zijn de procesmatige factoren die het proces beïnvloeden in de definitiefase?
- 1.4 Welke omgevings-, fysieke-, procesfactoren worden in de praktijk ervaren?

Deelvragen (2): Synthese

- 2.1 Op welke wijze kunnen de relevante invloedsfactoren worden vertaald in het theoretische model van systeem denken?
- 2.2 Welke stappen worden onderscheiden in het systems engineeringproces?
- 2.3 Wat zijn de karakteristieken van het proces in de definitiefase?

Deelvragen (3): Evaluatie

- 3.1 Op welke wijze wordt het proces doorlopen in de definitiefase?
- 3.2 Welke knelpunten worden ervaren in het proces tijdens de definitiefase?
- 3.3 Welke systems engineeringaspecten zijn er in de praktijk te onderscheiden?
- 3.4 Wat kan de bijdrage van het systems engineeringmodel zijn in de praktijk?
- 3.5 Wat zijn de effecten indien het systems engineeringmodel wordt toegepast in de definitiefase?

In de paragrafen 1.1 tot en met 1.5 is het conceptuele ontwerp beschreven. Het onderzoekstechnische ontwerp wordt in bijlage 1 van het bijlagenrapport weergegeven.

1.6 Opbouw scriptie

In hoofdstuk 1 van het rapport is het conceptuele ontwerp beschreven. In hoofdstuk 2 en 3 worden de invloedsfactoren van de herstructurering vastgesteld die een rol spelen in het proces van de herstructurering. De invloedsfactoren worden vastgesteld aan de hand van een literatuurstudie en een pilotcase. De invloedsfactoren worden onderverdeeld in omgevings-, fysieke en procesfactoren. Aan de hand van de literatuurstudie en de pilotcase ontstaat een overzicht van de factoren die het proces beïnvloeden. De invloedsfactoren worden in hoofdstuk 4 geordend naar relevante invloedsfactoren. In hoofdstuk 5 wordt de theorie beschreven van het systeem denken, systems engineering en het proces. Op basis van de theorie worden de relevante invloedsfactoren geordend naar een theoretisch model. Voor de toepassing van het theoretische model is informatie noodzakelijk die aan de hand van casestudies wordt achterhaald. Allereerst wordt daarvoor het raamwerk voor de casestudies beschreven in hoofdstuk 6. In hoofdstuk 7 worden de casestudies geëvalueerd. Met de informatie uit de casestudies worden vervolgens de processtappen ontworpen voor de definitiefase van de herstructurering van woonwijken. Het onderzoek wordt afgesloten met een conclusie en aanbeveling in hoofdstuk 9.

Na de inhoudelijke afsluiting van het onderzoek in hoofdstuk 9 worden achtereenvolgens de literatuurlijst, de begrippenlijst en de colofon weergegeven.

2 HERSTRUCTURERING

De analyse van de herstructurering van woonwijken wordt in dit hoofdstuk uitgevoerd aan de hand van een literatuurstudie. De analyse wordt uitgevoerd om de invloedsfactoren te achterhalen die de herstructurering beïnvloeden in de definitiefase. De invloedsfactoren die een rol spelen, worden onderverdeeld in omgevings-, fysieke en procesfactoren. In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de omgevingsaspecten, de fysieke aspecten en de procesmatige aspecten beschreven. De invloedsfactoren vormen het antwoord op de deelvragen 1.1 tot en met 1.3. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de invloedsfactoren die aan de hand van de literatuurstudie zijn vastgesteld.

2.1 Omgevingsfactoren

De omgevingsfactoren vormen de factoren die het proces beïnvloeden, maar waar geen directe invloed op uit kan worden geoefend. De omgevingsfactoren beïnvloeden de fysieke en procesfactoren. De factoren die de omgeving bepalen, zullen in deze paragraaf worden beschreven. Achtereenvolgens zullen de volgende onderwerpen aan de orde komen: typen herstructurering, wet- en regelgeving, procedures, ontwikkelingen en de conclusie van de omgevingsfactoren.

2.1.1 Typen herstructurering

De herstructurering van woonwijken kan op verschillende manieren tot uitvoer worden gebracht. Herstructurering is een overkoepelend begrip dat een samenvoeging is van vier verschillende typen. De vier typen die worden onderscheiden zijn achtereenvolgens [CPB, 2000]¹:

- Face lift: Een grote opknapbeurt van de woonwijk als er sprake is van fysieke veroudering.
- Revitalisering: Forse integrale verbetering van een verouderde woonwijk met behoud van de bestaande functie.
- Herprofilering: Een wijziging van de woonfunctie ten gevolge van de economische veroudering van de woonwijk.
- Transformatie: Ombouwen, waarbij de woonfunctie wijzigt in een werkfunctie.

Bij de herstructurering van woonwijken zal er voornamelijk sprake zijn van revitalisering en herprofilering. Revitalisering betekent dat de woonfunctie ongewijzigd blijft, maar dat de woonwijk wel fors integraal wordt verbeterd. Integraal duidt in dit verband aan dat niet enkel de woningen worden vernieuwd, maar dat ook de openbare ruimte en allerlei overige functies in de woonwijk worden aangepast. Revitalisering is niet de meest vergaande vorm van herstructurering, maar wel de meest voorkomende. Naast revitalisering vindt ook herprofilering plaats. Bij herprofilering moet er sprake zijn van economische veroudering. Indien er sprake is van economische veroudering, zijn de onderhoudskosten dermate hoog en de veiligheid dermate laag dat het te kostbaar en gevaarlijk is om de woningen te onderhouden. Herprofilering is dan noodzakelijk, waarbij tevens aan de woonfunctie een

¹ De vier typen van herstructurering zijn afgeleid uit de vormen zoals de CPB [2000] deze hanteert bij de herstructurering van bedrijventerreinen.

nieuwe functie kan worden toegevoegd, zoals een woon-werk functie. Nadat revitalisering of herprofilering heeft plaats gevonden, is de woonwijk volledig vernieuwd en is de woonfunctie meestal gehandhaafd. Er zullen door demografische- en sociale veranderingen wel nieuwe faciliteiten deel uitmaken van de wijk, zoals zorg, ontspanning, speelplaatsen en scholen.

2.1.2 Wet- en regelgeving

Het Rijk stelt de wet- en regelgeving vast en bepaald daarmee de mogelijkheden voor de marktpartijen om tot de herstructurering van woonwijken te beslissen. De rijksoverheid is door haar beleid en wet- en regelgeving de speler die de kaders vastlegt waarbinnen de herstructurering dient te worden uitgevoerd. De wet- en regelgeving kan niet door de betrokken partijen worden beïnvloed, maar zorgt met haar complexe, omvangrijke, ondoorzichtige en veranderende wet- en regelgeving voor verstoring van het proces [Taskforce woningbouwproductie, 2002]. De kaders van de partijen zijn onbekend of worden verschillend geïnterpreteerd, zodat er ruis tussen de betrokkenen ontstaat. Een transparantere wet- en regelgeving zal het proces verbeteren, zodat de zaken optimaal op elkaar kunnen worden afgestemd. De omvang en de complexiteit van de wet- en regelgeving wordt voornamelijk veroorzaakt door de procedures [Taskforce woningbouwproductie, 2002].

De gemeente is verantwoordelijk voor het uitvoeren van der wet- en regelgeving op decentraal niveau. De overheid stuurt de gemeenten door het overheidsbeleid.

Overheidsbeleid

Het beleid van de overheid stuurt naar meer eigen woningbezit en meer differentiatie van de woonwijk. In de Nota Wonen [2000]² heeft de overheid haar beleid vastgesteld voor de 21^e eeuw. In deze Nota staan de vijf inhoudelijk opgaven van de overheid weergegeven:

- Zeggenschap over woning en woonomgeving vergroten.
- Kansen scheppen voor mensen in kwetsbare posities.
- Wonen en zorg op maat bevorderen.
- Stedelijke woonkwaliteit verbeteren.
- Groene woonwensen faciliteren.

De woonwijken die voor herstructurering in aanmerking komen, bestaan grotendeels uit sociale huurwoningen. Na de herstructurering zal de woonwijk uit een geringer aandeel sociale huurwoningen bestaan dan voor de herstructurering het geval was en het aandeel koopwoningen zal toenemen. De overheid wil het voor meer mensen mogelijk maken om zich te kunnen vestigen in een eigen woning.

Het verminderen van het aantal sociale huurwoningen betekent voor de woningcorporatie dat het bezit zal afnemen, evenals de totale waarde van het vastgoed. De woningcorporatie zal door het geringer aandeel sociale huurwoningen compensatie willen door bijvoorbeeld de bouw van koopwoningen. Als de woningcorporatie overgaat tot de bouw van koopwoningen treedt de corporatie op als ontwikkelaar. Dit gaat in tegen de maatschappelijke doelstelling van de woningcorporatie en is in strijd met de wet- en regelgeving. Deze problematiek zal niet verder in dit onderzoek worden beschreven, maar geeft de complexiteit en de spanningen weer waarin de woningcorporaties zich bevinden.

² De Nota Wonen is opgesteld door het ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu [2000].

Het overheidsbeleid stelt de hoogte van de huren vast. Daarnaast zijn er subsidies beschikbaar voor enkele herstructureringsprojecten en zijn er nog andere prikkels van de overheid met betrekking tot de herstructurering. Deze aspecten van het beleid worden onderstaand beschreven.

Huur

De hoogte van de huren voor de sociale huurwoningen zijn door de overheid vastgelegd. De hoogte van de woninghuur is afhankelijk van een puntenaantal [VROM, 2005]. Hoe hoger het puntenaantal, hoe hoger mag de huur zijn. Daarnaast stelt het ministerie van VROM een maximale stijging van de huren vast. Aan deze kaders moeten de woningcorporaties voldoen, zodat ze daarmee aan de maatschappelijke doelstelling voldoen. De woningcorporaties moeten voorzien in goedkope huurwoningen die voor de mensen met lagere inkomens toegankelijk zijn. De kaders die de overheid stelt met betrekking tot de huur van de sociale huurwoningen, zijn voor de woningcorporaties bepalend voor de cashflows die worden gegenereerd.

Subsidie

Het Rijk heeft door het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV) een bijdrage geleverd om de herstructurering van woonwijken te stimuleren. Echter het budget is voor de jaren 2005 tot 2009 teruggesteld van €2,5 miljard naar €1,6 miljard. De herstructurering zal dus meer inbreng van de betrokken partijen vragen. De komende jaren zal dit een knelpunt gaan vormen, omdat de kosten van een herstructureringsopgave al erg hoog zijn. De hoge kosten waarmee de herstructurering gepaard gaat, zijn door subsidies gedeeltelijk op te vangen of kunnen worden gebruikt voor het creëren van meerwaarde. Meerwaarde is een interessante aanvulling voor de woonwijk. Subsidies vormen een prikkel voor de betrokken partijen om al dan niet tot herstructurering van de woonwijk te beslissen.

Overdrachtsbelasting

Een belangrijke prikkel die de overheid heeft gegeven is de afschaffing van de overdrachtsbelasting per 1 januari 2003. De woningcorporaties die samen gaan werken in een wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM)³ hoeven geen dubbele overdrachtsbelasting meer te betalen. Het gevolg is dat een WOM weer een veel aantrekkelijker samenwerkingsverband tussen de woningcorporaties gaat worden.

2.1.3 Procedures

De herstructurering van woonwijken betekent in veel gevallen dat procedures een rol spelen, bijvoorbeeld in de vorm van vergunningen en bestemmingsplan wijzigingen. Procedures kunnen niet direct door de betrokkenen worden beïnvloed, omdat ze grotendeels door de overheid worden vastgesteld. Ze bestaan uit standaard stappen die tijdens de herstructurering van de woonwijk dienen te worden doorlopen. Tijdens het doorlopen van de stappen zijn er verschillende besismomenten en veelal vaste termijnen voor een bepaalde activiteit. Procedures beïnvloeden op die manier het proces. De marktpartijen ervaren de complexiteit van de Mer-procedures als belangrijk knelpunt [Taskforce woningbouwproductie, 2002]. De gemeenten ervaren de tijdrovendheid van de GS- en WRO-procedures als het belangrijkste knelpunt. Vrijwel alle partijen zijn niet op de hoogte van de looptijd van de

³ In de begrippenlijst is een beschrijving gegeven van een wijkontwikkelingsmaatschappij.

procedures en daarmee de gevolgen voor het verloop van het proces. Een belangrijke reden hiervoor is het gebrek aan deskundigheid over procedures. Kennis van de procedures ontbreekt vaak, zodat dit leidt tot het onderschatten van de benodigde tijd. De partijen onderstrepen het belang dat de overheid kwaliteit nastreeft, maar zien de invulling daarvan niet in de vorm van procedures. Dit leidt tot verstoring van het proces. Eenvoud in de wet- en regelgeving of het verhogen van de kennis over de wet- en regelgeving zullen het proces verbeteren. De omvang en de complexiteit van de wet- en regelgeving zorgt voor ondoorzichtigheid bij de betrokken partijen. De complexiteit wordt voor de marktpartijen verder vergroot door de veranderingen die regelmatig worden doorgevoerd.

2.1.4 Ontwikkelingen

De ontwikkelingen in de tijd hebben bijgedragen aan de veranderende behoefte van bewoners. De demografische en sociale ontwikkelingen spelen een belangrijke rol bij de herstructurering van de woonwijken. De demografische ontwikkelingen zijn altijd aanwezig en kunnen niet worden beïnvloed. De sociale ontwikkelingen treden op de door de veranderingen in de wensen en de eisen van de bewoners. Beide ontwikkelingen worden in dit onderzoek als onbeïnvloedbaar beschouwd en worden daarom als omgevingsfactor aangegeven. De ontwikkelingen spelen wel een belangrijke rol bij de herstructurering van woonwijken, omdat ze de waarde van de woonwijk bepalen. Met de waarde van de woonwijk wordt in dit kader de mate aangegeven waarmee de partijen tevreden zijn met de nieuwe woonwijk. Door geen rekening te houden met de demografische en sociale ontwikkelingen zal de woonwijk eerder voor een nieuwe herstructurering in aanmerking komen. De ontwikkelingen hebben dus een belangrijke invloed op de woonwijk en veroorzaken daarmee een extra complexiteit in het proces.

Naast de sociale en demografische ontwikkelingen spelen ook de economische omstandigheden een belangrijke rol. Verslechterde economische omstandigheden dragen bij aan een afwachtende houding van de partijen. De huidige markt vormt bijvoorbeeld voor de ontwikkelaars een reden om in minder dure en omvangrijke projecten te investeren. Door de mindere economische omstandigheden nemen de risico's voor de ontwikkelaars en beleggers toe en zullen ze zich minder snel op grootschalige herstructureringsprojecten richten. Als de economische omstandigheden verbeteren zal investeren in de herstructurering aantrekker worden.

Tenslotte kunnen ook de politiek veranderingen een rol spelen bij de herstructurering van woonwijken. Voor de gemeenten zijn politieke veranderingen een belangrijk struikelblok [EIB, 2003]. Vooral bij het vaststellen van een ontwikkelingsvisie is het goed mogelijk dat bij een veranderend gemeentebestuur problemen ontstaan in de voortgang van het proces. Na het vaststellen van de ontwikkelingsvisie zal een verandering van het gemeentebestuur het plan niet zomaar van tafel vegen. Er is in dat stadium al veel tijd en geld in het plan geïnvesteerd, zodat het stopzetten van de plannen enkel theoretisch tot de mogelijkheden behoort.

2.1.5 Conclusie omgevingsfactoren

De omgevingsfactoren die het proces van de herstructurering beïnvloeden zijn in deze subparagraaf beschreven. Het aantal omgevingsfactoren dat een rol speelt in het proces zijn

beperkt, maar zijn altijd aanwezig en kunnen een sterke rol uitvoeren in het proces. Op basis van de voorgaande beschrijving zijn de volgende omgevingsfactoren vast te stellen:

- wet- en regelgeving;
- procedures;
- demografische ontwikkelingen;
- sociale ontwikkelingen;
- economische omstandigheden;
- politieke veranderingen.

De omgevingsfactoren die aan de hand van de literatuurstudie zijn bepaald, vormen het antwoord op deelvraag 1.1. In de volgende paragraaf zal de fysieke invulling van de woonwijk aan de orde komen.

2.2 Fysieke factoren

De fysiek invulling van de woonwijk bestaat uit de factoren, waarop invloed kan worden uitgeoefend. Belangrijk is dat de fysieke factoren de invulling van de woonwijk bepalen en daarmee een tastbaar onderdeel van de herstructurering zijn. De fysieke invulling is voor alle partijen het eindresultaat van de herstructurering. De factoren die de fysieke invulling van de woonwijk bepalen, zullen in deze paragraaf worden beschreven. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan de orde: de naoorlogse woonwijken, dynamiek van herstructurering, sociale huurwoningen en de conclusie.

2.2.1 Naoorlogse woonwijken

De herstructurering van woonwijken heeft vaak betrekking op de naoorlogse wijken [Bijddendijk en Hoff, 2002]. Door de herstructurering van de woonwijk worden de heersende problemen opgelost en sluit de woonwijk weer aan bij de wensen van de bewoners. De naoorlogse wijken zijn grotendeels in het bezit van de woningcorporaties, die vanwege de sociale achtergrond zorg wilden dragen voor goedkope huisvesting voor de lagere bevolkingsklassen. Bij de bouw van de sociale huurwoningen speelden de functionaliteit, duurzaamheid, beleving en voorzieningen nauwelijks een rol van betekenis. Deze aspecten zijn de laatste jaren steeds belangrijker geworden. Het gevolg is dat de naoorlogse wijken niet meer aansluiten bij de huidige wensen van de bewoners.

Naoorlogse wijken zijn erg eenzijdig, zowel in aanbod als in de bewoning. De mensen met hogere inkomens verlaten meestal de naoorlogse woonwijken. Dit betekent dat juist de mensen met de lagere inkomens in de naoorlogse wijken blijven wonen en er sociale achterstandsbuurtten ontstaan. De bewoners met een hoger inkomen verlaten de wijk, omdat zij de mogelijkheid hebben zich een andere woning te veroorloven die vaak niet in de woonwijk voorhanden is. De éénzijdigheid die ontstaat verlaagt de leefbaarheid van de wijk. De bewoners zijn niet meer geprikkeld om te gaan investeren, zodat de woonwijk belandt in een neerwaartse spiraal. Het laten voortbestaan van de wijken biedt geen duurzame oplossing, zodat ingrijpen onvermijdelijk is. De herstructurering van deze wijken zal moeten leiden tot meer differentiatie en verhoogde leefbaarheid. Differentiatie wordt bereikt door verschillende koop- en huurwoningen in de wijk te realiseren. De koopwoningen trekken mensen met hogere inkomens aan en de huurwoningen zullen vooral de mensen met lagere inkomens aantrekken.

2.2.2 Dynamiek van herstructurering

De publieke en private partijen zijn allebei betrokken bij de herstructurering van woonwijken en zijn van elkaar afhankelijk. De samenwerking tussen de partijen is een voorwaarde om de herstructurering mogelijk te maken. Toch zijn er spanningen aanwezig, zodat de samenwerking stroperig verloopt. In deze subparagraaf wordt de dynamiek van de herstructurering nader beschreven. Daarbij zal achtereenvolgens worden ingegaan op de spanning tussen nieuwbouw en herstructurering, de financiering openbare ruimte en vastgoed en de spanning tussen publieke en private partijen.

Spanning nieuwbouw en herstructurering

Een nieuwbouw project en een herstructureringsproject hebben beide betrekking op het huisvesten van mensen. Echter beide projecten kennen zeer verschillende dynamieken. Een nieuwbouwproject is gericht op de realisatie van nieuwe woningen en andere faciliteiten op een nieuwe locatie. Dit betekent dat de fysieke en economische factoren enkel een rol spelen bij deze projecten. Er is nog niets op de betreffende locatie aanwezig, zodat er een relatief eenvoudige basis aanwezig is om de woonwijk te realiseren.

Een nieuwbouwwijk biedt voor veel betrokken partijen voordelen. Allereerst zal de gemeente inkomsten generen door de uitgifte van nieuwe kavels. De ontwikkelaar zal woningen realiseren en deze verkopen aan de nieuwe bewoners. De woningcorporatie kan sociale huurwoningen realiseren op een nieuwe locatie, zodat haar woningenbestand wordt uitgebreid en de waarde van het bezit zal toenemen. De bewoners moeten investeren in een nieuwe woning, maar komen daarmee wel aan de eigen behoefte tegemoet. Een nieuwe woonwijk biedt dus (financiële) voordelen, waarbij aan de ambities en belangen van de partijen tegemoet wordt gekomen.

Naast nieuwbouw is het ook mogelijk om tot herstructurering van een bestaande woonwijk over te gaan. Herstructurering vindt plaats op een bestaande locatie, waarbij ingrijpende maatregelen noodzakelijk zijn. De bewoners moeten worden geherhuisvest, er moeten nieuwe woningen worden gerealiseerd en de bestaande woningen moeten al dan niet worden gesloopt. Herstructurering gaat gepaard met grote ingrepen in de sociale structuur van de bewoners, zodat het proces sociale aspecten kent. Herstructurering vraagt forse investeringen, omdat naast nieuwbouw, ook sloop en renovatie onderdeel uitmaken van de ingreep. Als tot herstructurering wordt besloten, kan de gemeente nauwelijks inkomsten genereren uit de uitgifte van kavels. De kavels zijn reeds uitgegeven en in veel gevallen zijn er vrijwel geen mogelijkheden om hierin te voorzien. Voor de woningcorporaties vraagt herstructurering om grote ingrepen en is sprake van sociale complexiteit. De ontwikkelaars ervaren de complexiteit en prefereren nieuwe locaties om onroerend goed te realiseren. Herstructurering van woonwijken kent dus veel dynamieken die het proces beïnvloeden die een dynamisch krachtenspel tussen de partijen veroorzaken. Naast fysieke en economische factoren spelen ook de sociale factoren een zeer belangrijke rol.

De herstructurering van woonwijken gaat gepaard met forse uitgaven [VROM, 2005]. De investeringen dienen niet enkel door de woningcorporaties te worden betaald. De woningcorporaties zijn verantwoordelijk voor de investering in haar eigenwoningbestand. De openbare ruimte is in bezit van de gemeente die in eerste instantie verantwoordelijk is voor de financiering. Vaak wordt de openbare ruimte door de woningcorporatie ontwikkeld en daarbij afgestemd op de woningen. Na de herstructurering wordt de openbare ruimte weer overgedragen aan de gemeenten die verantwoordelijk is voor het beheer en het onderhoud. Naast de woningcorporaties en de gemeente zijn er ook woningen van de particuliere

verhuurders en woningen van de eigenwoningbezitters in de woonwijk aanwezig. De grootste financiële bijdrage in de totale kosten zullen worden geleverd door de woningcorporatie en de gemeente vanwege het grootste aandeel bezit in de woonwijk. De corporatie voorziet veelal in de realisatie van de sociale huurwoningen. De woningcorporatie ondervindt daarbij aspecten die in deze subparagraaf worden beschreven.

Financiering openbare ruimte en vastgoed

De gemeente is eigenaar en beheerder van de openbare ruimte. De bewoners betalen belastingen, waarmee de gemeente het onderhoud en vernieuwingen van de openbare ruimte kan financieren. De bewoners van de woonwijk betalen niet enkel aan de gemeente de noodzakelijke heffingen en belastingen. De bewoners betalen huur aan de woningcorporatie in ruil voor huisvesting. Het beheer en het onderhoud van de woningen moeten uit de huuropbrengsten worden gefinancierd. De woningcorporatie zal dus streven naar een optimale woonbezetting, zodat de cashflows ten opzichte van de kosten in evenwicht zijn.

De waarde van het woningbezit van de woningcorporatie is mede afhankelijk van de inrichting van de openbare ruimte. De openbare ruimte moet aansluiten bij de woningen, zodat er een integraal gebied ontstaat. Het gevolg is dat de woningcorporatie de investering in de openbare ruimte vaak voor haar rekening neemt om een optimale afstemming te maken op het woningbestand. Door de integrale benadering van het gebied zal de leefbaarheid van de wijk toenemen, zodat de huurbezetting stijgt. Dit is gunstig voor de cashflows van de woningcorporaties. Naast de woningcorporaties hebben de bewoners in de woonwijk ook belang bij een openbare ruimte die aansluit bij het vastgoed. De huurders zullen het belang vooral zien in het kader van een verhoogde functionaliteit van de leefomgeving. De eigenwoningbezitters zullen door een passende openbare ruimte de waarde van hun woning zien stijgen.

Spanning publiek en privaat

De herstructurering van woonwijken vraagt om samenwerking tussen publieke en private partijen. Beide partijen spelen echter een eigen rol en streven eigen belangen na bij de herstructurering. Onderstaand worden de publieke en private partijen beschreven en wordt nader ingegaan op de wederzijdse afhankelijkheid van de partijen bij de herstructurering van woonwijken.

Publiek

De publieke rol is weggelegd voor de centrale overheid, gemeenten en in enkele gevallen de provincies, Waterschappen en Rijkswaterstaat. De gemeente heeft het mandaat om eindbeslissingen te nemen en kan een herstructurering beïnvloeden met de wet- en regelgeving. De gemeente kan initiatiefnemer zijn bij de herstructurering als er sprake is van sociale problemen in de wijk of als er problemen dreigen te ontstaan. Als de woonwijk economisch is verouderd of als er sprake is van leegstand zal de woningcorporaties aandringen op herstructurering bij de gemeente. De gemeente blijft de centrale vertegenwoordiger in het herstructureringsproces. Iedereen is en blijft ten allen tijde afhankelijk van de gemeente. Naast de gemeente is het ook mogelijk dat er andere publieke partijen bij de herstructurering van woonwijken zijn betrokken. Een woonwijk aan de rand van een waterwingebied ligt vraagt om samenwerking met het Waterschap.

Privaat

De private partijen worden vertegenwoordigd door de woningcorporaties, de private verhuurders, de eigenwoningbezitters, de ontwikkelaars, de beleggers, de bewoners en

derden. Deze partijen richten zich allemaal op de fysieke invulling van de woonwijk. Toch zijn de belangen bij de herstructurering uiteenlopend. De woningcorporaties, de private verhuurders en de eigenwoningbezitters zullen door de herstructurering investeringen moeten doen, waarmee de waarde van het bezit zal toenemen en de verhuurbaarheid wordt vergroot. De ontwikkelaars en beleggers zijn enkel geïnteresseerd in rendementen. De ontwikkelaars richten zich met de rendementen op de korte termijn, terwijl de beleggers zich richten op de rendementen op de langere termijn. De bewoners zijn emotioneel verbonden met de woonwijk en willen een kwalitatief betere leefomgeving terug tegen acceptabele kosten. De bewoners vormen daarmee een invloedrijke partij. Tegenstand van de bewoners kan een belangrijk struikelblok vormen. De gemeenteraad zal zich in dat geval buigen over de kwestie en op basis van het ontbreken van maatschappelijk draagvlak de herstructurering tegenwerken. De verschillen tussen de private partijen zijn groot, van puur zakelijk (ontwikkelaar en belegger) tot emotioneel betrokken (bewoners). Dit stelt hoge eisen aan het herstructureringsproces.

Wederzijdse afhankelijkheid

De publieke en private partijen zijn bij de herstructurering van woonwijken grotendeels van elkaar afhankelijk. Beide partijen hebben eigen belangen in het project, maar kunnen niet afzonderlijk de herstructurering tot stand brengen. De herstructurering van woonwijken vraagt dus om samenwerking. Het verschil in belangen tussen beide partijen moet worden overwonnen door vertrouwen te krijgen, zodat samenwerking mogelijk wordt. Het gebrek aan vertrouwen tussen de publieke en private partijen wordt als een belangrijk knelpunt ervaren in het huidige herstructureringsproces [Klaver, 2003]. Het scheppen van vertrouwen en onderkennen dat enkel door samenwerking een herstructurering tot stand kan worden gebracht, is belangrijk voor het procesverloop [WRR, 2003].

Naast de publieke en private partijen kennen verschillende woningcorporaties ook wederzijdse afhankelijkheid bij de herstructurering. De herstructurering van woonwijken valt zelden onder het bezit van slechts één woningcorporatie. Veelal zijn er meerdere corporaties betrokken. Deze woningcorporaties dienen samen te werken om de herstructurering mogelijk te maken. De woningcorporaties werken soms samen in een wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM). In veel herstructureringsopgaven spelen verschillende corporaties een rol. De samenwerking tussen de corporaties is dus belangrijk om het proces niet te veel te verstoren. De WOM kan een belangrijke bijdrage leveren aan het organiseren van publiek-private samenwerking. Door de WOM zullen kennis en ervaring worden gedeeld, zodat risico's zijn te beperken en verantwoordelijkheden kunnen worden verdeeld.

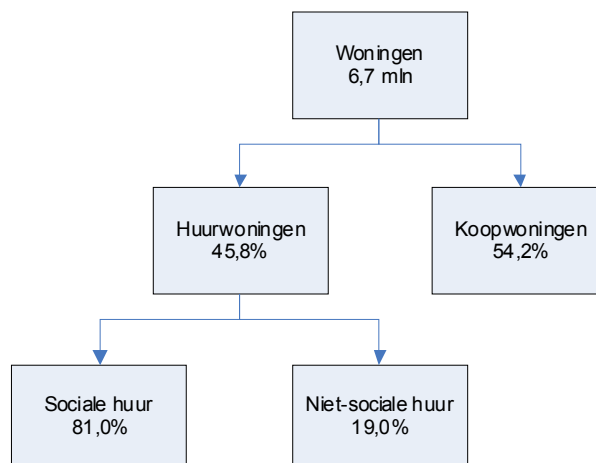
2.2.3 Sociale huurwoningen

De woonwijken die voor de herstructurering in aanmerking komen, bestaan voor een groot deel uit sociale huurwoningen. De sociale huurwoningen zijn in het bezit van de woningcorporaties. De sociale huurwoningen bevinden zich in een spanningsveld, omdat deze woningen afhankelijkheid kennen van veel factoren. In deze subparagraaf zullen de sociale huurwoningen nader worden beschreven.

Aantal sociale huurwoningen

Het aantal sociale huurwoningen dat voor de herstructurering in aanmerking komt is groot. Uit figuur 2.1 op pagina 24 blijkt dat het aantal woningen dat voor de herstructurering in aanmerking komt groot is en uit meerdere sectoren woningen bestaat.

Figuur 2.1 Verdeling aantal woningen naar sector [Bron: WBO, 2002]⁴.



Een herstructurering heeft niet enkel betrekking op de sociale huurwoningen, maar ook op private huurwoningen en de woningen van de eigenwoningbezitters. Het grootste aandeel in de naoorlogse woonwijken wordt gevormd door de sociale huurwoningen die in het bezit zijn van de woningcorporaties. Uit figuur 2.1 blijkt dat er van de 6,7 miljoen woningen 45,8% van de woningen onderdeel uitmaken van de huursector. Dit komt overeen met een aantal van ruim 3 miljoen woningen. Het deel van de huurwoningen dat aan de sociale sector toebehoort, bedraagt 81% van dit aantal van 3 miljoen woningen. In totaal zijn er dus bijna 2,5 miljoen woningen die tot het bezit van de woningcorporaties behoren. Bijna de helft van de woningen die aan de corporaties toebehoren, bevinden zich in de naoorlogse wijken die worden gekenmerkt door kleine en slecht gebouwde huizen [Bijddendijk en Hoff, 2002]. Voor de woningcorporaties betekent dit dat de omvang van de herstructureringsopgave ruim 1,2 miljoen woningen beslaat en onderstreept de potentie op dit werkveld.

Onrendabele top

De investeringen in de herstructurering van woonwijken zijn niet allemaal rendabel. De woningcorporaties hebben te maken met een onrendabele top die ontstaat door de bouw van de sociale huurwoningen en het door de overheid vastgestelde maximale verhuurbedrag van de woning. De woningcorporaties zullen dus door de herstructurering financiële middelen willen verkrijgen voor de financiering van de onrendabele top van de sociale huurwoningen. De onrendabele top resulteert in 30% tot 40% te weinig huurinkomsten dat op kan lopen tot €70.000 per woning [BNG, 2003]. Er is dus geen sprake van een pareto optimale situatie⁵. Tot 10 jaar geleden is dit tekort gecompenseerd door de overheid met subsidies. Echter de laatste jaren vindt deze compensatie niet meer plaats. De woningcorporaties dienen zelf zorg te dragen voor de financiering van de onrendabele toppen. Dit gebeurt op drie manieren. Allereerst wordt er eigen vermogen aangewend door de verkoop van huurwoningen. Ten tweede worden er afspraken met de gemeenten gemaakt over de financiering, waarbij

⁴ Het Woning Behoeft Onderzoek [WBO] wordt door het Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu uitgevoerd [2002].

⁵ Een pareto optimale situatie ontstaat indien sommige mensen voordeel hebben van het project en niemand er een nadeel van ondervindt [Eijgenraam, Koopmans, Tang en Verster, 1998].

vereffening plaats vindt door koopwoningen. Als laatste financieren de corporaties de onrendabele top door het aanwenden van vermogen van derden.

Verkoopbaarheid

Enkele woonwijken hebben echter wel te maken met grote problemen. De verhuurbaarheid wordt minder, de waarde van de woningen neemt af en de onderhoudskosten zijn hoog. Voor de corporaties zorgt dit voor hogere kosten. Het gevolg is dat herstructurering aantrekkelijk wordt voor corporaties.

De herstructurering kan (deels) worden gefinancierd met de opbrengsten uit de verkoop van sociale huurwoningen. Echter de verkoop van deze woningen zorgt voor problemen. Een deel van de sociale huurwoningen die voor verkoop in aanmerking komen, bevinden zich in gebieden die voor de herstructurering in aanmerking komen. Als tot herstructurering wordt besloten, moeten de woningen terug worden gekocht door de woningcorporaties. Dit zal met onteigeningsprocedures gepaard gaan en zal hoge kosten voor de corporatie met zich mee brengen. Door de verslechterde economische omstandigheden zijn de bewoners minder bereid om tot de aankoop van een huurwoning over te gaan. Daarnaast leidt de verkoop van de sociale huurwoningen tot versnipperd woningbezit van de woningcorporatie.

Doorstroming

De sociale huurwoningen worden door een bepaalde groep bewoners gehuurd die op basis van haar inkomsten in een duurder segment zouden moeten wonen. De woningen die dan beschikbaar komen, zullen het aanbod doen stijgen en de markt voor de sociale huurwoningen beter in evenwicht brengen. De huurders die tegen geringe kosten in te goedkope sociale huurwoningen wonen, hebben geen behoefte om te verhuizen naar een duurdere woning die theoretisch beter bij hun budget past. Dit leidt dus tot verstoring van de doorstroming in de markt voor de sociale huurwoningen.

2.2.4 Conclusie fysieke factoren

De fysieke factoren die het proces van de herstructurering beïnvloeden zijn in deze subparagraaf beschreven. De fysieke factoren zijn omvangrijk bij de herstructurering van woonwijken en zijn voor alle partijen het meest concreet. De fysieke aspecten bepalen de invulling van de woonwijk. Op basis van de voorgaande beschrijving zijn de volgende fysieke factoren vast te stellen:

- functionaliteit;
- duurzaamheid;
- voorzieningen;
- onrendabele top;
- kosten;
- openbare ruimte;
- (sociale) huurwoningen;
- budget;
- verkoopbaarheid;
- doorstroming;
- financiering;
- huurkosten;
- differentiatie;
- eenzijdigheid;

-
- leefbaarheid;
 - imago.

De fysieke factoren die aan de hand van de literatuurstudie zijn bepaald, vormen het antwoord op deelvraag 1.2. In de volgende paragraaf worden de procesfactoren van de herstructurering beschreven.

2.3 Procesfactoren

De procesfactoren vormen de factoren waarop invloed kan worden uitgeoefend. Belangrijk is dat het proces de activiteiten omvat om de herstructurering tot uitvoer te kunnen brengen. Ten opzichte van de fysieke factoren zijn de procesfactoren niet tastbaar. De factoren die het proces bepalen, zullen in deze paragraaf worden beschreven. Achtereenvolgens zullen de volgende onderwerpen aan de orde komen: de gemeente, de woningcorporatie, de ontwikkelaar en belegger, de bewoners en de overige partijen.

2.3.1 De gemeente

De gemeente is bij iedere herstructurering betrokken en heeft veel invloed op het proces. In deze subparagraaf zal in worden gegaan op de belangen, de rol en de knelpunten die de gemeente ervaart in het herstructureringsproces.

Belangen

Allereerst is de gemeente verantwoordelijk voor het handhaven van de openbare orde. De wijken die voor herstructurering in aanmerking komen worden naast economische veroudering ook vaak gekenmerkt door sociale problemen die in de wijk optreden of dreigen op te treden. De gemeente wil dit opheffen of voorkomen door herstructurering van de woonwijk. Naast het handhaven van de openbare orde heeft de gemeente belang bij een grote financiële inbreng van de woningcorporaties.

Als eigenaar en beheerder van de openbare ruimte heeft de gemeente bij een openbare ruimte die makkelijk te beheren en te onderhouden is. De openbare ruimte is belangrijk voor de leefbaarheid in de woonwijk, zodat de woonwijk aantrekkelijk is om in te wonen en het imago van de wijk verbetert.

De gemeente heeft naast het belang in de openbare ruimte ook belang bij de realisatie van de ambities van de overheid. De overheid bepaald de kwantitatieve hoeveelheid woningen die door herstructurering van de woonwijken gerealiseerd dienen te worden. Dit betekent concreet dat er jaarlijks 30.000 woningen gesloopt dienen te worden, 100.000 woningen nieuw moeten worden gebouwd. Hiervan zijn 38.000 woningen vervangende nieuwbouw, moeten 8.000 woningen worden samengevoegd, worden 50.000 sociale huurwoningen verkocht en worden 76.000 woningen gerenoveerd. Aan deze ambitieuze doelstelling is tot nu toe niet voldaan. Het gevolg is dat de ambitie naar beneden is bijgesteld. De ambitie en de werkelijke voortgang komen dus niet met elkaar overeen [VROMraad, 2002]. De overheid gebruikt de herstructurering van de prioriteitswijken niet als middel, maar als doel. Het gevolg is dat de overheid inzet op kwantiteit en niet op kwaliteit van de woonwijk.

De herstructurering van woonwijken vraagt veel kennis en expertise van de betrokken partijen. Voldoende kennis en ervaring bij de gemeenten om het proces te stroomlijnen

ontbreekt echter in veel gevallen. De gemeenten ervaren de regelgeving, procedures en procesgang als onoverzichtelijk. De gemeenten hebben de laatste jaren steeds meer mandaat gekregen van het Rijk door decentralisatie. Van het personeel worden dus andere bekwaamheden verwacht. De gemeenten laten steeds meer over aan de marktpartijen, zodat de uitvoerende functie van de gemeente meer wordt getransformeerd naar een beleidsvormende functie. De gemeentelijke organisatie moet worden aangepast. Dit wordt mogelijk door kwalitatief betere ambtenaren en een andere inrichting van de wetgeving en de procesgang.

Rol

De overheid speelt een belangrijke rol bij de herstructurering van woonwijken en is daarbij op verschillende manieren betrokken. De gemeente vervult in het herstructureringsproces een coördinerende- en procesmatige rol [Helleman en Verhage, 2004]. De gemeente draagt daarbij zorg voor de samenhang tussen de verschillende wijken in de stad en de regio en voor de afstemming tussen de verschillende partijen. De gemeente organiseert de besluitvorming en stemt daarbij af op het rijksbeleid. De gemeenten kunnen bij de herstructurering van woonwijken minder sturend optreden richting de woningcorporaties. De gemeenten blijven het mandaat houden, maar zijn dus bij het nemen van het besluit tot herstructurering afhankelijk van de woningcorporaties. Dit wordt verder versterkt door het afschaffen van de subsidies, zodat het risico voor de woningcorporaties toegenomen. De subsidies waren voor de gemeente een krachtig middel om de woningcorporaties te sturen en te prikkelen. Dit resulteert in een minder duidelijke regierol dan in het verleden het geval was. De sturing van de gemeente is dus veel minder, omdat een duidelijke regierol van de gemeente niet aanwezig is. De onduidelijkheden over de rolverdeling wordt ook onderstreept door het onderzoek dat is uitgevoerd door de Taskforce woningbouwproductie [2002].

De gemeente vervult ook een inhoudelijke rol. Ze is namelijk verantwoordelijk voor publieke zaken, zoals de voorzieningen, sociale maatregelen, veiligheid en de openbare ruimte. De politieke afwegingen binnen het gemeentebestuur spelen een belangrijke rol bij de besluitvorming van de gemeente. Als overeenkomsten zijn bereikt, kunnen er problemen ontstaan met betrekking tot de continuïteit van de afspraken. Iedere vier jaar zijn er verkiezingen, zodat de situatie iedere vier jaar kan wijzigen. Voor de herstructurering van woonwijken vormt dit een risico, omdat de herstructurering vaak meerdere jaren bestrijkt. De gemeente dient de continuïteit van de overeenkomsten te waarborgen gedurende het proces tijdens de definitiefase. De gemeente bezit de openbare ruimte en is in enkele gevallen erfpachtuitgever en dus eigenaar van de grond. De huidige terugtrekking van de overheid heeft er echter voor gezorgd dat de rol van de gemeente veel geringer is dan jaren geleden. Met name de financiële middelen zijn sterk verminderd door het stimuleren van de marktwerking.

Knelpunten

De gemeente ervaart verschillende knelpunten in de herstructureringsopgave. De knelpunten van de gemeente hebben betrekking op het urgentiebesef en vertrouwen. Daarnaast noemt de gemeenten het ingewikkelde proces als reden voor de stagnatie van de herstructurering van woonwijken. Het ingewikkelde proces wordt veroorzaakt door de verhouding gemeente - corporaties en de onduidelijkheid over de communicatie met bewoners.

Urgentiebesef

Bij gemeenten ontbreekt de prikkel om tot de herstructurering over te gaan als de sociaal-economische problemen beheersbaar blijven voor de gemeente. Gemeenten richten zich

liever op de nieuwbouw, omdat dit een minder complex proces is en er sneller resultaten zijn te boeken. De gemeente is bij de herstructurering belast met een onrendabele investering in de openbare ruimte. De gemeente kan bij herstructurering nauwelijks inkomsten genereren omdat de vrijwel alle het bezit in eigendom is van de corporatiesector, een deel van de particuliere verhuurders en de rest van de eigen woningbezitters.

Vertrouwen

Het vertrouwen van de gemeente in de partijen die bij de herstructurering van de woonwijk zijn betrokken, is zeer gering [Hanzehogeschool, 2001]⁶. Dit zorgt voor een moeizaam procesverloop. Beslissingen komen moeizaam tot stand. Door het gebrek aan vertrouwen worden veel zaken tot in detail vaak contractueel geregeld door gebrek aan vertrouwen.

2.3.2 De woningcorporatie

De woningcorporaties staan voor de grote opgave om de helft van haar woningbezit te moderniseren. De herstructurering van woonwijken heeft betrekking op een groot deel van het bezit van de woningcorporatie. In deze subparagraaf zullen de ontwikkeling, de belangen en de rol van de woningcorporatie worden besproken.

Ontwikkeling

Woningcorporaties zijn circa 100 jaar geleden ontstaan. Het kopen van een woning was enkel weggelegd voor de rijken. Het huren van een woning was goedkoper dan het kopen van een woning, zodat de 'gewone man' een deel van het inkomen kon gebruiken voor het wonen en het overige gebruiken voor de primaire levensbehoefte. Tot de oorlog konden de corporaties zelfstandig opereren als een private instelling met overheidssteun. Na de oorlog was er veel behoefte aan nieuwe woningen. Dit heeft jaren voortbestaan tot eind jaren tachtig door de babyboom, de migratie en de gezinsverdunding. De overheid heeft veel invloed gekregen en hebben ertoe geleid dat de woningcorporaties sterk in omvang zijn gegroeid. Het accent is meer komen te liggen op de gesubsidieerde sociale huurwoningen. De corporaties raakten steeds meer georiënteerd op de gemeenten en de overheid en gingen zich steeds minder richten op de klanten. De woningcorporaties werden meer en meer publieke opererende instellingen en raakten bevreemd van de markt en van haar klanten. Het gevolg is dat er twee kampen zijn ontstaan; enerzijds de marktpartijen en anderzijds de corporaties en de overheid. In de jaren negentig is het systeem ingrijpend veranderd. De klanten zijn veranderd en de kosten waren enorm. De woningcorporaties zijn verzelfstandigd, zodat ze geen aanspraak meer maken op subsidies van het Rijk en moeten zelf inkomsten genereren. Voor de woningcorporaties veroorzaakt dit een enorme verandering. De corporatie moet zich meer gaan oriënteren op de markt en de klant. Deze verandering vraagt een cultuuromslag bij de woningcorporaties en communicatie met de markt.

Belangen

De belangen van de corporaties zijn gelegen in het aanbieden van passende huisvesting voor haar huurders. Onder passende huisvesting wordt en kwalitatief goede woningen verstaan tegen acceptabele kosten voor de huurders. Voor de woningcorporaties is het daarbij belangrijk dat de onderhoudskosten laag zijn en de huurbezetting optimaal. De

⁶ Dit onderzoek is uitgevoerd door de Hanzehogeschool [2001] met de titel: Projectontwikkelaars als underdog?

woningcorporaties willen optimale cashflows die aansluiten bij haar maatschappelijke doelstelling. Daarnaast zal door het tot uitvoer brengen van de herstructurering de waarde van het bezit van de woningcorporaties stijgen. De hogere waarde van het bezit is belangrijk voor de financiële positie van de corporaties. Tenslotte wil de woningcorporatie tevreden klanten, zodat de bewoners willen investeren in de woonwijk, de problemen verminderen en het imago van de woonwijk toeneemt. De woningcorporatie heeft dus ook een maatschappelijk belang in de update van haar woningbestand. De belangen van de woningcorporatie zorgen ervoor dat herstructurering niet altijd vanzelfsprekend is. Er is vaak sprake van een hoge huurbezetting [EIB, 2003]. De hoge huurbezetting vormt voor enkele corporaties geen reden om tot de herstructurering over te gaan. De prikkel voor de corporaties ontbreekt dus, omdat de inkomsten in bepaalde situaties gegarandeerd zijn ondanks de heersende problemen in de woonwijken.

Rol

De woningcorporaties vervullen vanwege het grote woningbezit in de wijken die voor herstructurering in aanmerking komen een belangrijke rol. De woningcorporatie bezit de mogelijkheid om de regierol te vervullen bij de herstructurering van de woonwijk. Echter deze rol zal de corporatie min of meer moeten delen met de gemeente. De gemeente heeft als enige partij het mandaat om het herstructureringsproces te sturen.

De rol van de woningcorporatie is niet enkel van belang in de initiatieffase van het herstructureringsproces. De woningcorporatie speelt vanwege de lange termijn visie van haar sociale huurwoningen ook een belangrijke rol bij het realiseren van het ontwerp. De regierol die de overheid eerst speelde, wordt steeds minder omdat de woningcorporatie meer en meer als de probleemhebber wordt beschouwd. De woningcorporatie krijgt daardoor ook steeds meer de regierol toegeschoven.

2.3.3 Ontwikkelaar en belegger

De ontwikkelaar en beleggers kunnen betrokken zijn bij de herstructurering van woonwijken. Naast de gemeente en de corporaties zijn deze partijen in bepaalde situaties interessant voor het herstructureringsproces. In deze subparagraaf worden de belangen en de rol van de ontwikkelaar en belegger beschreven.

Belangen

De ontwikkelaars en beleggers hebben verschillende belangen bij de herstructurering van woonwijken, omdat de tijdshorizon van beide partijen verschillend is. De ontwikkelaars hebben enkel een korte termijn visie. Ze willen een project ontwikkelen en verkopen, waarbij de korte termijn rendementen die uit de verkoop van onroerend goed worden verkregen, bepalend zijn voor de participatie in de herstructurering. De risico's die daaraan gekoppeld zijn worden in bepaalde mate geaccepteerd. Een ontwikkelaar heeft dus een heel andere tijdshorizon dan de woningcorporatie die zich op de lange termijn richt.

De beleggers hebben, in tegenstelling tot de ontwikkelaars, een langere termijn visie, echter is deze minder ver gelegen dan die van de woningcorporaties. De belegger zal zich richten op de herstructurering van woonwijken indien er voldoende rendement kan worden gegenereerd op de aankoop van woningen en/of andere faciliteiten behorend tot de herstructurering. Als er voor de belegger voldoende rendement is behaald, wordt het vastgoed verkocht. Een belegger wil risicomijdend handelen, zodat de opbrengsten voor deze marktpartij wel zeker dienen te zijn. De institutionele beleggers bezitten regelmatig onroerend goed in de

naoorlogse woonwijken. De beleggers zijn in het verleden regelmatig overgegaan tot de aankoop van de winkel/woongebouwen. De ontwikkelaar of belegger heeft naast het genereren van rendementen nog een aantal drijfveren om te participeren in de herstructurering van de woonwijk. De drijfveren zijn achtereenvolgens: risicospreiding, risico reductie en kennisuitwisseling [Klaver, 2003]. Het imago van de woonwijk is daarbij belangrijk voor de participatie⁶. Investeren in een woonwijk met een slecht imago zal zijn weerklank vinden in lagere prijzen en dus lagere inkomsten en rendementen voor de ontwikkelaar. De herstructureringswijken kennen vaak een negatief imago, zodat dit geen prikkel vormt voor de participatie in de herstructurering.

Rol

De marktpartijen kunnen een zeer belangrijke bijdrage leveren aan de herstructurering van woonwijken. De bijdrage bestaat uit het inbrengen van kennis en het dragen van de risico's van de investering verbonden aan de herstructurering van woonwijken [Bijddendijk en Hoff, 2002]⁷. Echter de corporaties kunnen over voldoende financiële middelen beschikken, zodat financiering van de markt niet noodzakelijk is [Moolen, 2003]⁸. De bijdrage die de beleggers en de ontwikkelaars kunnen leveren, heeft dus voornamelijk betrekking op de inbreng van kennis en ervaring over investeringsrisico's. De kennis en ervaring van de steeds professionelere woningcorporaties over de investering en de benodigde financiering zal verder toenemen, zodat de noodzaak van het inschakelen van marktpartijen steeds minder wordt [Conijn, 2005]⁹. Sommige woningcorporaties willen echter zelf de regie in handen houden, zodat de winst die wordt gemaakt uit de verkoop van koopwoningen volledig kan worden aangewend voor de financiering van de onrendabele toppen van de huurwoningen. Andere woningcorporaties maken gebruik van de kennis en ervaring van marktpartijen, waarbij verdeling van de winst uit het ontwikkelde plaats vindt.

2.3.4 De bewoners

De bewoners worden meer en meer betrokken in het proces van de herstructurering van de woonwijk. De ervaringen die reeds zijn opgedaan met de herstructurering brengen duidelijk naar voren dat de bewonersparticipatie belangrijk is voor het procesverloop. In deze subparagraaf worden de belangen en de rol van de bewoners beschreven.

Belangen

De bewoners spelen een belangrijke rol in het herstructureringsproces en vertegenwoordigen net als de andere partijen haar eigen belangen. De bewoners hebben belang bij een aantrekkelijke woonomgeving die aansluit bij de wensen van de klant en waarin kwaliteit en acceptabele huurprijzen centraal staan. Door de herstructurering stijgen mogelijk de maandlasten voor de bewoners. De bewoners eisen steeds meer inspraak in de beslissingen die worden genomen. Uiteindelijk zijn het de bewoners die de gevolgen van de herstructurering ondervinden tijdens en na de herstructurering.

Rol

De bewoners spelen een adviserende rol bij de herstructurering van woonwijken. De emotionele verbondenheid met de woonwijk en de kennis van de woonwijk zijn daarbij zeer

⁷ Dhr F. Bijddendijk en J. Hoff zijn beide directeur van woningcorporatie Het Oosten.

⁸ Dhr. J. van der Moolen is directeur van het Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting.

⁹ Dhr. J. Conijn is werkzaam bij RIGO Reasearch & Advies.

belangrijk voor het procesverloop. De rol die de bewoners spelen in het proces bestaat uit inspraak en het meebeslissen tijdens de herstructurering van de woonwijk. Betrokkenheid bij de beslissingen over de inrichting van 'hun' leefomgeving is daarbij bepalend [Klaver, 2003]. Weerstand door bewoners zorgt ervoor dat het proces mogelijk wordt bemoeilijkt of zelf wordt beëindigd door de gemeenteraad.

De herstructurering vormt voor de bewoners een bedreiging door overlast, hogere maandlasten en het moeten verhuizen. Veel bewoners willen in de wijk blijven wonen, vanwege de sociale verbondenheid met de wijk. De impact van een herstructurering van de woonwijk vraagt om het centraal stellen van de bewoners in het proces. Ervaring die is opgedaan met eerdere herstructureringsopgaven is dat de invloed van het verhuizingproces op de bewoners groot is. Dit stelt hoge eisen aan de begeleiding en voorlichting van bewoners. Aandachtspunten die daarbij een belangrijke rol spelen zijn de tevredenheid over de bestaande woonsituatie en de onzekerheid over de nieuwe woonsituatie.

Draagvlak onder de bewoners is erg belangrijk gezien de rol van de bewoners. De communicatie ontbreekt vaak, zodat er geen draagvlak kan ontstaan [Taskforce woningbouwproductie, 2002]. De communicatie met de bewoners wordt versterkt door het opstellen van een sociaal plan, waarin de rechten en de plichten van de bewoners staan verwoord. In het sociale plan worden onder andere de herhuisvesting van bewoners, herhuisvestinggaranties en financiële regelingen beschreven. Aedes¹⁰ onderstreept het belang van het sociale plan en daarmee de bewonersparticipatie bij de herstructurering van woonwijken.

2.3.5 Overige partijen

De overige partijen worden gevormd door de betrokkenen die niet altijd bij de herstructurering van woonwijken een rol spelen, maar het proces wel kunnen beïnvloeden. De overige partijen worden onder andere gevormd door de winkeliers, bedrijfseigenaren, verenigingen, actiegroepen, beheer- en onderhoudsdiensten, politie en zorginstellingen. In deze subparagraaf worden de belangen en de rol van de overige partijen beschreven.

Belangen

De belangen van derden zijn gelegen in de aansluiting van de faciliteiten bij de herstructurering van de woonwijk. Een winkelier wil dat er voldoende omzet kan worden gegenereerd in de woonwijk. Een vereniging wil faciliteiten aanbieden voor de bewoners in de wijk, maar die ook rendabel zijn. Daarnaast zijn er ook milieuverenigingen die zich juist richten op het voorkomen van milieuschade door de herstructurering van de woonwijk. Derden worden dus gevormd door een brede relatief kleine groep die ieder specifiek belangen nastreven.

Rol

Derden zullen een steeds belangrijkere rol gaan vervullen in de herstructurering van woonwijken. Deze groep krijgt steeds meer inspraak in het proces, omdat het proces steeds meer integraal wordt beschouwd. Met de overige partijen dient dus zeker rekening te worden gehouden om procesverstoring te voorkomen. Ze kunnen naast het verstoren van het proces

¹⁰ Aedes is de overkoepelende vereniging van woningcorporaties.

ook een belangrijke factor om de kwaliteit van de woonwijk te verhogen. In de Nota Wonen¹¹ [VROM, 2000] wordt aangegeven dat de bewoners op zoek zijn naar kwaliteit.

2.3.6 Conclusie procesfactoren

Het proces bestaat uit een groot aantal factoren. De procesfactoren die het proces beïnvloeden worden voornamelijk veroorzaakt door de betrokken partijen. Aan de hand van deze paragraaf zijn de volgende procesfactoren vast te stellen:

- partijen;
- beleving;
- kennis en expertise;
- ambitie;
- belangen;
- (regie) rol;
- sturingsmogelijkheden;
- draagvlak;
- urgentiebesef;
- vertrouwen;
- samenwerking gemeente en wooncorporatie;
- risico;
- rendement;
- communicatie en informatie;
- emotionele verbondenheid.

De procesfactoren die aan de hand van de literatuurstudie zijn bepaald, vormen het antwoord op deelvraag 1.3. In de volgende paragraaf worden de invloedsfactoren aan de hand van de literatuurstudie in een overzicht weergegeven.

2.4 Invloedsfactoren literatuurstudie

In deze afsluitende paragraaf worden de invloedsfactoren beschreven die een belangrijke rol spelen bij de herstructurering van woonwijken op basis van de literatuurstudie. Naast de bevindingen uit de literatuurstudie zijn nog meer invloedsfactoren te achterhalen. Echter in het kader van dit onderzoek vormen deze factoren een bruikbaar kader voor het ontwerpen van de processtappen. De invloedsfactoren die een rol spelen bij de herstructurering van woonwijken, staan in tabel 2.1 op pagina 33 weergegeven. De invloedsfactoren zijn onderverdeeld in omgevings-, fysieke, procesfactoren. De invloedsfactoren geven een overzicht van de antwoorden op de deelvragen 1.1 tot en met 1.3.

¹¹ De Nota Wonen is een opgesteld door het ministerie van VROM [2000] en geeft de visie weer van de overheid op de toekomst van het wonen.

Tabel 2.1 Invloedsfactoren herstructurering woonwijken

Invloedsfactoren		
<i>Omgeving</i>	<i>Fysiek</i>	<i>Proces</i>
Demografische ontwikkeling	Functionaliteit	Partijen
Sociale ontwikkeling	Duurzaamheid	Beleving
Wet- en regelgeving	Voorzieningen	Kennis en expertise
Procedures	Onrendabele top	Ambitie
Politieke verandering	Kosten	Belangen
Economische situatie	Openbare ruimte	(regie) Rol
	Koopwoningen	Sturingsmogelijkheden
	(sociale) Huurwoningen	Draagvlak
	Budget	Urgentiebesef
	Verkoopbaarheid	Vertrouwen
	Doorstroming	Samenwerking
	Financiering	Risico's en rendement
	Huurkosten	Communicatie en informatie
	Differentiatie	Emotionele verbondenheid
	Eenzijdigheid	
	Leefbaarheid	
	Imago	

In dit hoofdstuk zijn een groot aantal invloedsfactoren vastgesteld aan de hand een literatuurstudie. Deze invloedsfactoren beantwoorden deels de eerste centrale vraag van het onderzoek. In het volgende hoofdstuk worden de invloedsfactoren vastgesteld aan de hand van de pilotcase 'herstructurering Malburgen. Samen met de invloedsfactoren uit de pilotcase wordt de eerste deelvraag beantwoord.

3 PILOTCASE; HERSTRUCTURERING MALBURGEN

In het voorgaande hoofdstuk zijn de invloedsfactoren vastgesteld die de herstructurering van woonwijken beïnvloeden aan de hand van een literatuurstudie. De pilotcase wordt toegepast om vanuit een praktijksituatie de invloedsfactoren vast te stellen. Daarmee zal een antwoord worden gevonden op deelvraag 1.4.

De informatie in dit hoofdstuk is verkregen door gesprekken met de strategisch adviseur ruimtelijke ontwikkeling en vastgoed, drs. P. Buisman en de adviesgroepmanager ir. B. Huizing van het advies- en ingenieursbureau DHV BV. Beiden zijn nauw betrokken bij de herstructurering van de woonwijk Malburgen. De vragen die in de pilotcase centraal hebben gestaan, staan in bijlage 3 van het bijlagenrapport weergegeven.

3.1 Omgevingsfactoren

De omgevingsfactoren beïnvloeden het proces, maar zijn door de partijen niet direct beïnvloedbaar. De omgevingsfactoren zijn bij de herstructurering van Malburgen aanwezig en herkenbaar in het proces. In deze paragraaf worden achtereenvolgens de ontwikkelingen, wet- en regelgeving en de conclusie beschreven.

3.1.1 Ontwikkelingen

De omgevingsfactoren bij de herstructurering van Malburgen worden gevormd door de sociale en demografische ontwikkelingen. De ontwikkelingen zijn een belangrijke oorzaak voor de herstructurering van de woonwijk. De ontwikkelingen hebben het beeld van de woonwijk en de wensen van de bewoners veranderd. Het gevolg is dat de woonwijk niet meer aan de eisen en de wensen voldoet en sociale problemen in Malburgen het gevolg zijn. De leefbaarheid van de woonwijk heeft geleid tot een steeds lagere waardering. Er is sprake van inbraak, criminaliteit, vandalisme, drugsgebruik, zwerfvuil, onveiligheid en terugloop van voorzieningen.

De sociale en demografische ontwikkelingen zijn altijd aanwezig en beïnvloeden daarmee het proces. De lange looptijd van de herstructurering van Malburgen zorgt ervoor dat beslissingen van jaren geleden nu veel minder waarde hebben als gevolg van de ontwikkelingen.

3.1.2 Wet- en regelgeving

Naast de ontwikkelingen speelt ook de wet- en regelgeving een belangrijke rol als omgevingsfactor. De overheid stimuleert de herstructurering van de woonwijk Malburgen in de vorm van het ISV-budget dat aan de prioriteitswijken wordt toegekend. Daarnaast vormt Malburgen een prioriteitswijk en is dus door de overheid aangewezen voor herstructurering. De overheid heeft de signalen in de woonwijk vertaald in het noodzakelijk ingrijpen in de wijk, zodat er een prikkel voor de herstructurering aanwezig is.

3.1.3 Conclusie omgevingsfactoren

De omgevingsfactoren die het proces in de definitiefase van de herstructurering van Malburgen hebben beïnvloed, zijn in het voorgaande beschreven. De volgende omgevingsfactoren zijn aan de hand van de pilotcase vast te stellen:

- sociale ontwikkelingen;
- demografische ontwikkelingen;
- wet- en regelgeving.

De omgevingsfactoren die aan de hand van de literatuurstudie zijn bepaald, vormen deels het antwoord op deelvraag 1.4. In de volgende paragraaf worden de fysieke factoren beschreven.

3.2 Fysieke factoren

De fysieke factoren die in de pilotcase aan de orde komen, worden in deze paragraaf nader beschreven. In deze paragraaf worden achtereenvolgens de woonwijk, het ontwikkelingsplan en de conclusie beschreven.

3.2.1 De woonwijk

De woonwijk Malburgen is voor de oorlog als een tuindorp ontworpen. Een tuindorp met veel groen, ééngesinshuizen en beneden- en bovenwoningen. De straten en singels zijn in een waaivormig patroon aangelegd, zodat het groen diep in de wijk kan doordringen. Echter de tweede wereldoorlog heeft ervoor gezorgd dat de plannen niet zijn uitgevoerd. De woningnood na de oorlog en een veranderd beeld van de portiek- en etalagewoningen hebben voor de huidige invulling van de woonwijk gezorgd. Voor Malburgen heeft dit geresulteerd in veel meer woningen om aan de woningnood tegemoet te komen. In figuur 3.1 staat een luchtfoto van de woonwijk Malburgen weergegeven.

Figuur 3.1 Luchtfoto woonwijk Malburgen [Bron: www.malburgen.com]



In Malburgen is 60% van de woningen gerealiseerd als portiek- en etalageflat. Het gevolg van deze nieuwe invulling is dat het groen in de woonbuurten versnipperd raakte. Malburgen heeft een woningenbestand van bijna 7500 woningen, waarvan 76,6% als sociale huurwoning is gerealiseerd. Daarnaast bestaat 17,4% van de woningen uit particulier eigendom. De overige 6% komt voor rekening van de particuliere huurders. Uit deze cijfers blijkt dat de woonwijk Malburgen net als veel andere naoorlogse wijken wordt gekenmerkt door een groot corporatiebezit.

De woonwijk Malburgen kent een relatief hoge verhuurbaarheid, zodat de prikkel voor de corporatie gering is om tot de herstructurering van de woonwijk te beslissen. Toch neemt de corporatie deel aan de herstructurering, omdat de subsidies deelname aantrekkelijk maken om daarmee de waarde van het woningenbestand te laten stijgen. Daarnaast zullen met de nieuwe woningen hogere huurinkomsten worden gegenereerd en zal het imago van de wijk toenemen.

3.2.2 Het ontwikkelingsplan

Het ontwikkelingsplan voor de herstructurering van Malburgen is begin jaren '90 van de vorige eeuw opgesteld op aandringen van de gemeente Arnhem en Volkshuisvesting Arnhem. De gemeente is als initiatiefnemer en probleemhebber een belangrijke investeerder in de herstructurering van Malburgen.

Naast de gemeente is ook woningcorporatie Volkshuisvesting betrokken bij de herstructurering van de woonwijk Malburgen. De woningcorporatie heeft veel bezit in de woonwijk en daarmee een belangrijke partij binnen de herstructurering. Gemeente Arnhem en Volkshuisvesting zijn bereid tot grote investeringen in Malburgen en verwachten dat anderen ook zullen gaan investeren. Naast de gemeente en woningcorporatie spelen ook de bewoners een belangrijke rol bij de herstructurering van 'hun' woonwijk. De bewoners van de woonwijk worden met extra kosten geconfronteerd. De huurders worden naast de maandlasten geconfronteerd met verhuiskosten. De kosten voor de verhuizing in Malburgen worden door de woningcorporatie vergoed in de vorm van een vast bedrag. Een andere vorm van kosten voor de bewoners is de toename van de waarde van de woningen na de herstructurering. Het gevolg is dat de huurkosten voor de bewoners zullen stijgen. In figuur 3.2 is een artist impression van enkele woningen in de woonwijk weergegeven.

Figuur 3.2 Koop- en sociale huurwoningen Malburgen [Bron: <http://www.malburgen.com>]



De herstructurering van Malburgen moet de neerwaartse spiraal, waarin Malburgen is beland, tegengaan. De leefbaarheid en het imago van de wijk zullen door de herstructurering sterk verbeteren. De bewoners zullen weer trots zijn op 'hun' wijk, een wijk met een eigen identiteit en een eigen status. In de figuur 3.3 staat de artist impression van enkele koopwoningen in de woonwijk weergegeven.

Figuur 3.3 Koopwoningen Malburgen [Bron: <http://www.malburgen.com>]



De herstructurering van de woonwijk Malburgen is zeer omvangrijk. Naast de sloop van 1220 woningen zullen er 3000 nieuwe woningen worden gerealiseerd en wordt de openbare ruimte aangepast. De openbare ruimte van de woonwijk Malburgen is in het bezit van de gemeente en maakt deel uit van het grondgebied van de woonwijk. De openbare ruimte zal door de herstructurering opnieuw worden ingericht en aansluiten bij de woningen. De private huurwoningen en de woningen van eigenwoningbezitters vragen investeringen van de betreffende eigenaren. In het nieuwe Malburgen zullen ook een school, sportvelden en andere voorzieningen worden gecreëerd, die aansluiten bij de wensen van de bewoners. Het nieuwe Malburgen kent een veel gevarieerder woningaanbod. De gehele woonwijk zal gaan bestaan uit 50% sociale huurwoningen en 50% koopwoningen. Dit past in het streven van VROM om meer mensen over een koopwoning te laten beschikken. Het bredere aanbod zal veel meer verschillende typen mensen aantrekken en zal de leefbaarheid van de wijk sterk vergroten. Naast differentiatie in de wijk zal Malburgen als een duurzame woonwijk worden gerealiseerd, waarin energie-, ruimte- en waterbesparing centraal staan.

3.2.3 Conclusie fysieke factoren

De fysieke factoren die de herstructurering beïnvloeden, zijn in deze paragraaf vastgesteld. Aan de hand van deze paragraaf zijn de volgende fysieke factoren vast te stellen:

- functionaliteit’;
- duurzaamheid;
- imago;
- differentiatie;
- eenzijdigheid;
- voorzieningen;
- kosten;
- openbare ruimte;
- koopwoningen;
- (sociale) huurwoningen;

-
- financiering;
 - huurkosten.

De fysieke factoren die aan de hand van de literatuurstudie zijn bepaald, vormen deels het antwoord op deelvraag 1.4. In de volgende paragraaf worden de procesfactoren beschreven.

3.3 Procesfactoren

Het proces van de herstructurering van de woonwijk Malburgen heeft verschillende problemen ondervonden. In deze paragraaf wordt het proces nader beschreven door achtereenvolgens een beschrijving te geven van de betrokken partijen, de procesfactoren en de conclusie.

3.3.1 Betrokken partijen

De partijen die bij de herstructurering van Malburgen zijn betrokken, worden gevormd door de gemeente, de woningcorporatie, de particuliere verhuurders, de eigenwoningbezitters, het Waterschap, Rijkswaterstaat, de bedrijfseigenaren en de huurders in de woonwijk. Het Waterschap speelt een rol bij de realisatie van woningen aan de rand van het waterwingebied. Rijkswaterstaat is betrokken bij de bouw van de woningen op de dijk langs de Rijn. Het aantal betrokken partijen en de diversiteit van de partijen is groot, zodat dit resulteert in een complex proces.

In de woonwijk Malburgen zijn de sociale huurwoningen in het bezit van slechts één woningcorporatie. De betrokkenheid van slechts één woningcorporatie is gunstig voor het proces, omdat de corporatie nu niet eerst tot overeenstemming moet komen over de verdeling en de invulling van de woonwijk met andere corporaties.

Na het initiatief heeft de gemeente samenwerking gezocht met de woningcorporatie. De financiële bijdrage van de overheid in de herstructurering, het verhogen van de waarde van het eigen woningbezit en de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de corporatie heeft ervoor gezorgd dat de corporatie participeert in de herstructurering van Malburgen. Gemeente Arnhem heeft samen met de woningcorporatie en de bewoners het ontwikkelingsplan voor Malburgen opgesteld. De gemeente en de corporatie hebben samen draagvlak gecreëerd bij de bewoners in de woonwijk door vroegtijdige bewonersparticipatie in het proces. Vroegtijdige bewonersparticipatie zorgt voor meer overeenstemming en een beter procesverloop in de definitiefase. Dit blijkt uit het beëindigen van het eerste initiatief, nadat de bewoners niet betrokken waren bij de herstructurering. De weerstand heeft ertoe geleid dat de gemeenteraad geen goedkeuring heeft gegeven en de herstructurering is beëindigd.

Bewoners leveren een waardevolle bijdrage aan de herstructurering, want ze beschikken over veel kennis van de woonwijk die waardevol is voor het proces in de definitiefase. Belangrijk is wel dat bij de samenwerking de kaders van de betrokken partijen duidelijk zijn vastgelegd. Indien dit niet is vastgelegd, zal de participatie veel extra tijd kosten en het proces vertragen. Bij de herstructurering van Malburgen ontbreekt een partij die een duidelijke regierol speelt, zodat het proces stroperig verloopt.

Volkshuisvesting is verantwoordelijk voor de sloop en de nieuwbouw in een aantal delen van de wijk. Daarnaast draagt ze zorg voor de boven- en ondergrondse infrastructuur en voor de aankleding van het openbaar gebied en zorgt zij voor de voorzieningen in de wijk, zoals de

scholen, winkels en sportcomplexen. De nieuwbouwlocaties zullen deels door de woningcorporatie worden ingevuld. De opbrengsten uit de verkoop van sociale huurwoningen worden aangewend voor de investeringen in bestaande sociale huurwoningen. Naast nieuwbouw zullen de corporaties overgaan tot de sloop van sociale huurwoningen en het vernieuwen van de bestaande sociale huurwoningen.

3.3.2 Factoren

Samenwerking tussen de partijen is noodzakelijk voor de herstructurering van de woonwijk Malburgen. Om de samenwerking tussen de partijen mogelijk te maken, moet volgens de deskundigen overeenstemming worden bereikt over de procesfactoren. De procesfactoren worden in deze subparagraaf nader beschreven.

Problemen

De eerste ontwikkelingsvisie heeft forse kritiek van de bewoners te verwerken gekregen. Het gevolg is dat het plan is bijgesteld en heeft geleid tot een nieuw plan in 1998. In dit plan is veel meer rekening gehouden met de wensen en de betrokkenheid van de bewoners en dit heeft wel geleid tot een uitvoerbaar plan. De geringe betrokkenheid van de bewoners heeft geresulteerd in veel weerstand, zodat de herstructurering niet tot uitvoer is gekomen. De invloed van de bewoners op het proces is dus zeer groot.

Probleemonderkenning

Het onderkennen van het probleem is een voorwaarde om de samenwerking tussen de partijen mogelijk te maken en de herstructurering tot uitvoer te brengen. Bij de herstructurering van Malburgen heeft het niet onderkennen van het probleem tot vertraging in het proces geleid. Het overleg tussen de partijen verloopt stroperig, omdat men elkaar niet begrijpt binnen het project. Het gevolg van het niet onderkennen van het probleem is het nastreven van de eigen belangen van de betreffende partij.

Projectdoel

Het tot overeenstemming brengen van de partijen met betrekking tot het onderkennen van het probleem zorgt voor de volgende stap in het proces; het vaststellen van het doel van de herstructurering. Bij het vaststellen van het projectdoel zullen de partijen wederom draagvlak moeten bereiken. Omdat het probleem niet door alle betrokken partijen is onderkend, worden de eigen belangen sterk nagestreefd. De eigen belangen spelen altijd een belangrijke rol. Echter het onderkennen van het projectdoel zullen partijen eerder bereidt zijn om de belangen binnen het projectbelang te realiseren. Dit zal leiden tot minder procesverstoring en een betere samenwerking tussen de partijen.

Activiteiten

Het vaststellen van de activiteiten maakt duidelijk of de partijen daadwerkelijk het probleem onderkennen het projectdoel voor ogen hebben. Tijdens het proces in de definitiefase en de realisatiefase heeft de invulling van de activiteiten voor problemen gezorgd. De activiteiten worden vanuit het eigen belang en naar eigen begrip ingevuld zonder daarbij het projectbelang na te streven. De partijen hebben dus onvoldoende het probleem onderkend en het projectdoel centraal gesteld. De eigen invulling van de activiteiten zorgt voor verstoring van het proces in de definitiefase, maar ook in de latere fasen.

Projectorganisatie

De projectorganisatie van de herstructurering heeft voor problemen gezorgd. Bij het vaststellen van de projectorganisatie voor de herstructurering van Malburgen is gestreefd naar duidelijkheid, gelijkheid en transparantie van de projectorganisatie. Dit heeft geleid tot één structuur, die herkenbaar is voor alle partijen. Echter de structuur is niet toepasbaar bij alle overleg en besluiten die moeten worden genomen en de fasen van het proces. Een gelijke organisatie zorgt ervoor dat er onnatuurlijke besluitvorming plaats vindt die leidt tot inefficiëntie, een onnatuurlijke rolverdeling en niet logisch overleg. Dit wordt verder versterkt door het onvoldoende duidelijkheid over de rollen van de betrokkenen, zodat veel zaken langs elkaar heen lopen en veel tijd vragen.

Tijd

Het proces is aan een maximale tijdsduur verbonden. Naast de tijdsduur van het proces heeft de tijd ook betrekking op de partijen. Het betrekken van de bewoners is belangrijk om de herstructurering uit te kunnen voeren. Het betrekken van bewoners vraagt extra tijd. Het is belangrijk om de partijen de tijd te geven om bepaalde zaken op de bewoners in te laten werken. Indien er vervolgens draagvlak ontstaat, moet het proces sneller worden doorlopen.

Informatie

De informatie zorgt ook bij de herstructurering van de woonwijk Malburgen voor problemen. Vooral de eigen interpretatie van de partijen over het probleem, het doel en de activiteiten zorgen voor wrijving. Informatie is hierbij belangrijk om alle betrokkenen op de hoogte te stellen van de laatste ontwikkelingen, waarmee onzekerheden worden weggenomen. De bewoners krijgen speciale mogelijkheden om informatie te ontvangen in het informatiecentrum Hotel Zuid, het huurdersblad 'Huisraad', de website www.Malburgen.com en de nieuwsbrief 'Malbrugen'. Deze informatiebronnen dragen bij aan het voorkomen van onzekerheden bij de bewoners.

Belangen

In het proces is het noodzakelijk een belangenevenwicht te creëren. Daarvoor is veel overleg nodig. Bij de herstructurering van Malburgen hebben de gemeente, de woningcorporatie en de bewoners ieder hun eigen belangen. Het belangrijkste belang van de gemeente is het handhaven van de openbare orde om problemen in de wijk te voorkomen. Zonder ingrijpen is de kans aanwezig dat dit in de toekomst gaat escaleren, zodat grotere problemen ontstaan. De herstructurering zal naast het voorkomen van problemen ook veel potentie bieden om de woonwijk een positief imago te geven. Er zal (meer) werkgelegenheid en differentiatie ontstaan en de tevredenheid van de burger zal toenemen. De bewoners spelen, net als bij andere herstructureringsopgaven, een bijzondere rol bij de herstructurering van Malburgen. De bewoners zijn verbonden aan de woonwijk. Door de herstructurering zullen grote ingrepen in de woonwijk noodzakelijk zijn. Toch zal dit moeten leiden tot een beter leefmilieu waarin kwalitatief goede woning tegen acceptabele kosten worden gerealiseerd.

Communicatie

In het ontwikkelingsplan¹² van de herstructurering van Malburgen zijn een drietal uitgangspunten geformuleerd om de communicatie met de bewoners te stroomlijnen. De uitgangspunten zijn achtereenvolgens het beperken van de onzekerheid door duidelijke informatie, het scheppen van duidelijkheid en de bewonersparticipatie. Toch blijkt de

¹² Het ontwikkelingsplan is opgesteld door gemeente Arnhem en Volkshuisvesting [2002]

communicatie bij de herstructurering van Malburgen voor problemen te zorgen, omdat begrippen door de partijen op een verschillend wijze worden geïnterpreteerd. De begrippen dienen vooraf te worden vastgelegd, zodat interpretatiefouten worden verminderd.

Vertrouwen

Vertrouwen tussen de partijen ontbreekt vaak in het proces. Het vormt een grote belemmering in de huidige herstructureringsopgaven [Klaver, 2003]. Door het ontbreken van vertrouwen wordt er moeilijk draagvlak gecreëerd en zal moeizaam consensus worden bereikt. Het vertrouwen in elkaar heeft positieve gevolgen voor het procesverloop. De woningcorporaties hebben zich bij de herstructurering van Malburgen sterk contractueel vast laten leggen door de gemeente Arnhem. Het vertrouwen van de gemeente in de woningcorporatie is gering, zodat dit wordt opgevangen door contracten. De bewegingsvrijheid wordt daardoor sterk beperkt en procesverstoring het gevolg.

Draagvlak

Het creëren van draagvlak is belangrijk voor het procesverloop. Zonder draagvlak, zal het proces sterk worden verstoord. Het nemen van een beslissing zonder dat er draagvlak is bij alle betrokkenen dient zorgvuldig te worden afgewogen en vragen om een goed inzicht in het proces. Voor het creëren van draagvlak is het belangrijk om vooral bij de bewoners sterk rekening te houden met cultuur, emotionele verbondenheid, sociaal perspectief en de werkgelegenheid. Het gedrag van de participanten kan begrip voor ieders cultuur met bijbehorende belangen in de weg staan. De verbondenheid van de bewoners met de wijk is zeer belangrijk en bepaald de medewerking of juist de tegenwerking in de definitiefase. Indien de bewoners sterk zijn verbonden aan de woonwijk zorgt dit ervoor dat een verandering in de wijk makkelijker tot weerstand zal leiden. Het sociale perspectief is voor de bewoners een belangrijke reden om al dan niet mee te werken aan de herstructurering van de woonwijk. Het sociale perspectief van de bewoners bestaat uit het scheppen van werkgelegenheid, het aanbieden van passende huisvesting, een leefbare woonwijk met meer differentiatie, faciliteiten en mogelijkheden.

3.3.3 Conclusie procesfactoren

De procesfactoren die de herstructurering beïnvloeden, zijn in deze paragraaf vastgesteld. Aan de hand van deze paragraaf zijn de volgende procesfactoren vast te stellen:

- partijen;
- belangen;
- draagvlak;
- vertrouwen;
- samenwerking;
- (regie)rol;
- communicatie en informatie;
- kennis;
- bewonersparticipatie;
- cultuur;
- risico's;
- problemen;
- projectdoel;
- activiteiten;

- projectorganisatie;
- emotionele verbondenheid;
- sociaal perspectief;
- tijd.

De fysieke factoren die aan de hand van de literatuurstudie zijn bepaald, vormen deels het antwoord op deelvraag 1.4. In de volgende paragraaf worden de invloedsfactoren beschreven.

3.4 Invloedsfactoren pilotcase

In de pilotcase Malburgen zijn de invloedsfactoren vastgesteld die bij de herstructurering van Malburgen een belangrijke rol hebben gespeeld. Aan de hand van de pilotcase zijn in tabel 3.1 de invloedsfactoren weergegeven die een rol spelen in Malburgen. Aan de hand van de tabel wordt een antwoord gegeven op deelvraag 1.4 van het onderzoek.

Tabel 3.1 Invloedsfactoren herstructurering Malburgen

Invloedsfactoren		
<i>Omgeving</i>	<i>Fysiek</i>	<i>Proces</i>
Demografisch ontwikkeling	Functionaliteit	Partijen
Sociale ontwikkeling	Duurzaamheid	Belangen
Wet- en regelgeving	Voorzieningen	Draagvlak
	Kosten	Vertrouwen
	Openbare ruimte	Samenwerking
	Koopwoningen	(regie)Rol
	(sociale) Huurwoningen	Communicatie en informatie
	Financiering	Kennis
	Leefbaarheid	Bewonersparticipatie
	Imago	Cultuur
	Huurkosten	Risico's
	Differentiatie	Probleem
	Eenzijdigheid	Projectdoel
		Activiteiten
		Projectorganisatie
		Emotionele verbondenheid
		Sociaal perspectief
		Tijd

In dit hoofdstuk zijn de invloedsfactoren vastgesteld aan de hand van een pilotcase. Aan de hand van de literatuurstudie zijn ook een groot aantal invloedsfactoren vastgesteld. De invloedsfactoren worden in het volgende hoofdstuk nader in beschouwing genomen, zodat de relevante invloedsfactoren kunnen worden bepaald die een rol spelen bij de herstructurering van woonwijken. Met het vaststellen van de relevante invloedsfactoren in het volgende hoofdstuk wordt een antwoord gevonden op de eerste centrale vraag in dit onderzoek.

4 INVLOEDSFACTOREN

In hoofdstuk 2 en 3 zijn de invloedsfactoren vastgesteld aan de hand van de literatuurstudie en de pilotcase Malburgen. In dit hoofdstuk worden invloedsfactoren geanalyseerd, zodat de relevante invloedsfactoren kunnen worden bepaald die in het verdere verloop van het onderzoek centraal staan. De relevantie invloedsfactoren vormen de output van de analysestap in het onderzoek. Aan de hand van dit hoofdstuk wordt een antwoord gevonden op de eerste centrale vraag van dit onderzoek. Aan het einde van dit hoofdstuk wordt een koppeling gemaakt naar de theorie in hoofdstuk 5.

4.1 Resultaat literatuurstudie en pilotcase

In de literatuurstudie en de pilotcase zijn de invloedsfactoren vastgesteld die een rol spelen bij de herstructurering van woonwijken. In tabel 4.1 staan de invloedsfactoren van beide onderzoeksstrategieën weergegeven die een rol spelen bij de herstructurering van woonwijken.

Tabel 4.1 Invloedsfactoren herstructurering

Invloedsfactoren		
Omgeving	Fysiek	Proces
Demografische ontwikkeling	Functionaliteit	Partijen
Sociale ontwikkeling	Duurzaamheid	Beleving
Wet- en regelgeving	Voorzieningen	Ambitie
Procedures	Onrendabele top	Belangen
Politieke veranderingen	Kosten	Draagvlak
Economische situatie	Openbare ruimte	Vertrouwen
	Koopwoningen	Samenwerking
	(sociale) Huurwoningen	(regie)Rol
	Budget	Sturingsmogelijkheden
	Verkoopbaarheid	Urgentiebesef
	Doorstroming	Communicatie en informatie
	Financiering	Kennis en expertise
	Leefbaarheid	Bewonersparticipatie
	Imago	Cultuur
	Huurkosten	Risico's en rendement
	Differentiatie	Probleem
	Eenzijdigheid	Projectdoel
		Activiteiten
		Projectorganisatie
		Emotionele verbondenheid
		Sociaal perspectief
		Tijd

Aan de hand van de literatuurstudie en de pilotcase blijkt dat beide onderzoeksstrategieën elkaar aanvullen. Uit beide strategieën komen overeenkomsten, maar ook verschillen naar voren. De verschillen tussen de literatuurstudie en de pilotcase staan in tabel 4.2 op pagina 44 weergegeven.

Tabel 4.2 Verschillen tussen literatuurstudie en pilotcase

Verschillen literatuurstudie en pilotcase		
Omgeving	Fysiek	Proces
Procedures	Onrendabele top	Bewonersparticipatie
Politieke veranderingen	Budget	Cultuur
Economische situatie	Verkoopbaarheid	Probleem
	Doorstroming	Projectdoel
		Activiteiten
		Projectorganisatie
		Sociaal perspectief
		Tijd

De omgevingsfactoren worden in de literatuurstudie genoemd en komen niet in de pilot naar voren. Dit geldt ook voor de fysieke factoren. Daarentegen komen in de pilotcase extra procesfactoren naar voren. De literatuurstudie en de pilotcase onderstrepen de invloedsfactoren en hebben daarnaast nieuwe factoren opgeleverd. Uit tabel 4.1 op pagina 43 blijkt dat het aantal invloedsfactoren naar aanleiding van het onderzoek groot is. Een nadere beschouwing toont aan dat de invloedsfactoren een relatie met elkaar hebben en kunnen worden geordend. In de volgende paragraaf is de ordening weergegeven.

4.2 Invloedsfactoren

De invloedsfactoren worden in deze paragraaf gerangschikt. Het gevolg van deze rangschikking staat in tabel 4.3 weergegeven.

Tabel 4.3 Geordende invloedsfactoren

Invloedsfactoren				
Omgeving	Fysiek	Relatie met:	Proces	Relatie met:
Demografische ontwikkeling	Koopwoning	Functionaliteit	Ambities	Urgentiebesef
Sociale ontwikkeling		Duurzaamheid	Belangen	
Wet- en regelgeving		Kosten	Draagvlak	
Procedures		Budget	Vertrouwen	
Politieke verandering		Financiering	Betrokkenheid	Bewonersparticipatie
Economische situatie	(sociale) huurwoning	Functionaliteit		Beleving
		Duurzaamheid		Emotionele verbondenheid
		Onrendabele top		Cultuur
		Huurkosten		Sociaal perspectief
		Kosten	Kennis/expertise	
		Budget	Samenwerking	
		Verkoopbaarheid	(regie)Rol	Sturingsmogelijkheden
		Doorstroming	Risico's	
		Financiering	Probleemonderkenning	
	Openbare ruimte	Functionaliteit	Projectdoel	
		Duurzaamheid	Activiteiten	
		Voorzieningen	Projectorganisatie	
		Kosten	Tijd	
		Budget	Communicatie/informatie	
		Financiering		
	Woonwijk	Leefbaarheid		
		Imago		
		Differentiatie		
		Eenzijdigheid		

In tabel 4.3 op pagina 44 zijn de partijen weggelaten als procesfactor. De partijen zijn samen verantwoordelijk voor alle factoren en daarmee de herstructurering van de woonwijk. De procesfactor 'partijen' vormt dus geen bijdrage in het onderzoek bij het ontwerpen van de processtappen. In de tabel staat bij enkele invloedsfactoren aangegeven welke relatie de factoren met elkaar hebben. Met de relatie wordt geen causale relatie aangegeven, maar wordt het gelijke doel beschreven van de factoren binnen de herstructurering. Een verkort overzicht van de invloedsfactoren staat in tabel 4.4 weergegeven.

Tabel 4.4 Verkort overzicht invloedsfactoren

Invloedsfactoren		
<i>Fysiek</i>	Proces	<i>Omgeving</i>
Koopwoning	Ambities	Demografische ontwikkeling
(sociale) Huurwoning	Belangen	Sociale ontwikkeling
Openbare ruimte	Draagvlak	Wet- en regelgeving
Woonwijk	Vertrouwen	Procedures
	Betrokkenheid	Politieke verandering
	Kennis/expertise	Economische situatie
	Samenwerking	
	(regie) Rol	
	Risico's	
	Probleemonderkenning	
	Projectdoel	
	Activiteiten	
	Projectorganisatie	
	Tijd	
	Communicatie/informatie	

4.3 Relevante invloedsfactoren

De relevante invloedsfactoren worden bepaald door de terugkoppeling te maken naar de doelstelling van het onderzoek. Het doel van het onderzoek heeft betrekking op het ontwerpen van de processtappen in de definitiefase. In de voorgaande twee hoofdstukken zijn de invloedsfactoren vastgesteld die betrekking hebben op de gehele herstructurering. Het onderzoek richt zich echter op het proces, zodat enkel de procesfactoren van belang zijn. In het verdere verloop van het onderzoek zullen de procesfactoren centraal staan, zodat daarmee de processtappen kunnen worden vastgesteld. De overige factoren zullen dus niet centraal staan in dit onderzoek, maar hebben wel een relatie met de procesfactoren. De fysieke factoren vormen het resultaat van het proces. De omgevingsfactoren bepalen de kaders waarbinnen het proces en de fysieke factoren worden gerealiseerd. De relaties die de factoren met elkaar hebben, zorgen ervoor dat de invloedsfactoren niet worden verwaarloosd. De omgevings- en fysieke factoren zullen minder expliciet aan de orde komen in het verdere verloop van het onderzoek, maar hebben een relatie met het proces. De relevante factoren worden in dit onderzoek gevormd door de procesfactoren. De procesfactoren staan in het verdere verloop van het onderzoek centraal. In tabel 4.5 op pagina 46 zijn de relevante invloedsfactoren weergegeven.

Tabel 4.5 Relevante invloedsfactoren

<u>Procesfactoren</u>
Ambities
Belangen
Draagvlak
Vertrouwen
Betrokkenheid
Kennis/expertise
Samenwerking
(regie) Rol
Risico's
Probleemonderkenning
Projectdoel
Activiteiten
Projectorganisatie
Tijd
Communicatie/informatie

De relevante invloedsfactoren worden gevormd door de procesfactoren. Met het vaststellen van de relevante invloedsfactoren is een antwoord gevonden op de eerste centrale vraag van het onderzoek. In de volgende paragraaf wordt het raamwerk voor de theorie beschreven, zodat de relatie tussen dit hoofdstuk en het volgende hoofdstuk duidelijk is.

4.4 Raamwerk theorie

In deze paragraaf is de eerste centrale vraag van het onderzoek beantwoord. Het antwoord op de eerste onderzoeksvraag vormt de basis voor het verdere verloop van het onderzoek. De procesfactoren zijn bekend. Echter het is nog onduidelijk op welke wijze de factoren een rol spelen in het proces tijdens de definitiefase. Daarvoor is een nadere detaillering noodzakelijk, zodat de processtappen kunnen worden ontworpen. Het ontwerpen van de processtappen vindt plaats aan de hand van de theorie systeem denken en specifiek systems engineering. Systems engineering geeft een procesmodel voor het ontwerpen van baselines. Dit model vormt het uitgangspunt van dit onderzoek en leveren een belangrijke bijdrage leveren aan het ontwerpen van de processtappen. In hoofdstuk 5 wordt de theoretische basis voor het onderzoek nader beschreven.

5 THEORIE

In het voorgaande hoofdstuk zijn de relevante invloedsfactoren vastgesteld die een rol vervullen in het proces van de herstructurering van woonwijken. In dit hoofdstuk wordt de ordening van de relevante invloedsfactoren op basis van de theorie van systeem denken beschreven. De toepassing van systeem denken wordt gevormd door systems engineering. Aan de hand van de relevante factoren en de theorie worden de processtappen ontworpen voor de definitiefase. De theorie vormt in dit onderzoek de syntheseschap en het middel voor het ontwerpen van de processtappen. Met de theorie wordt een antwoord gevonden op de tweede centrale vraag en de bijbehorende deelvragen van dit onderzoek.

In dit hoofdstuk komen achtereenvolgens het systeem denken, systems engineering en de aspecten van het proces aan de orde.

5.1 Systeem denken

De grondslagen van het systeem denken zijn gelegd door von Bertalanffy [1932]¹³. Systeem denken laat de partijen vanuit gehelen het proces beschouwen, zodat optimalisaties kunnen worden bereikt ten opzichte van het huidige proces. Het systeem wordt in de systeem benadering niet op een analytische wijze uiteengehaald om het te kunnen begrijpen, maar beschouwd het gehele systeem om vervolgens het gedrag van het systeem en de delen van het systeem te verklaren. De systeem benadering is dus top-down georiënteerd en vormt een integrale benadering van de heersende problematiek. In deze paragraaf zal achtereenvolgens de ontwikkeling van het systeem denken en het systeem worden beschreven.

5.1.1 Ontwikkeling

Het systeem denken heeft een ontwikkeling ondergaan. De eerste toepassingen van het systeem denken richten zich sterk op het systeem zelf, zodat de invloed van de omgeving op het systeem buiten beschouwing werd gelaten [Gharajedaghi, 1999]. Het gedrag van het systeem is sterk afhankelijk van de omgeving, zodat met dit inzicht heeft geleid tot een meer integrale benadering. De integrale benadering heeft bijgedragen aan het beschouwen van het grote geheel, zodat de chaos en de complexiteit van het systeem toenemen [Gharajedaghi, 1999]. In de huidige studies richt het systeem denken zich op het geheel en de onderlinge afhankelijkheden van het systeem. De integrale benadering stelt hoge eisen aan het management. De integrale benadering van het systeem vraagt om vertrouwen binnen het systeem. Vertrouwen wordt in een sociaal systeem gezien als een belangrijk smeermiddel [Gambetta, 1988]¹⁴. Gambetta [1988] beschrijft vertrouwen op de volgende wijze:

'Trust is an important lubricant of a social system. It is extremely efficient; it saves people a lot of trouble to have a fair degree of reliance on other people's word'.

¹³ Syllabus systeem denken [november 2005], onderdeel van de studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente, opgesteld door dr.ir. N.J.T.A. Kramer en dr.ir. J. de Smit.

¹⁴ Dictaat bouwprocessen [augustus 2003], onderdeel van de studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente, opgesteld door Boes, J., Dorée, prof. A.G., Suurenbroek, Y.E.

Het vertrouwen wordt door Gambetta [1988] gezien als de waarschijnlijkheid dat de actie van een andere partij voordelig of op zijn minst niet nadelig is voor de eigen partij en hoog genoeg wordt geacht om te overwegen om op een of andere manier met de ander samen te gaan werken. Bij de herstructurering van woonwijken is het noodzakelijk dat de partijen samenwerken, omdat anders de herstructurering niet plaats kan vinden. Vertrouwen vormt hiervoor een belangrijke basis. Belangrijke vertrouwensbronnen zijn de reputatie en de eigen ervaring [Klijn en Noorderhaven, 1992]¹⁵. Vertrouwen binnen het systeem is dus belangrijk. Naast vertrouwen spelen ook informatie en het doel van het systeem een belangrijke rol [Gharajedaghi, 1999].

In het begin van deze paragraaf is aangegeven dat de systeembenadering het systeem in een grotere context plaatst waarvan het een deel is en bestudeert de rol die het speelt in de omgeving. De systeembenadering onderscheidt de volgende drie stappen [Gharajedaghi, 1999]:

- Identificeer het omvattende geheel waarvan het element dat verklaard moet worden een deel is.
- Verklaar het gedrag of de eigenschappen van het alomvattende geheel.
- Verklaar dan het gedrag of de eigenschappen van de factoren die verklaard moeten worden in termen van de rol of functie in het omvattende geheel.

De systeembenadering kent afhankelijke variabelen die een relatie met elkaar hebben en daarbij een onderdeel zijn van een groter geheel. De afhankelijke variabelen in het systeem hebben als input informatie en communicatie nodig om het systeem te laten functioneren.

5.1.2 Doel

Systeem denken is een methodologie, een wijze van aanpak. Systeem denken is gebaseerd op twee uitgangspunten:

- De werkelijkheid wordt beschouwd vanuit gehelen.
- De omgeving wordt als essentieel gegeven beschouwd, systemen worden gezien in wisselwerking met de omgeving.

Afhankelijk van de uitgangspunten vervult het systeem denken twee functies. Allereerst draagt het systeem denken bij aan het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal. Dit maakt het mogelijk dat communicatie tussen de partijen mogelijk wordt. Om een gemeenschappelijke taal te kunnen creëren, is het noodzakelijk om een gezamenlijk begrippenapparaat te ontwikkelen. Ten tweede is de systeem benadering een van buiten naar binnen benadering, omdat het systeem denken het geheel beschouwd. Dit levert een aanpak op die in paragraaf 5.2 nader wordt beschreven.

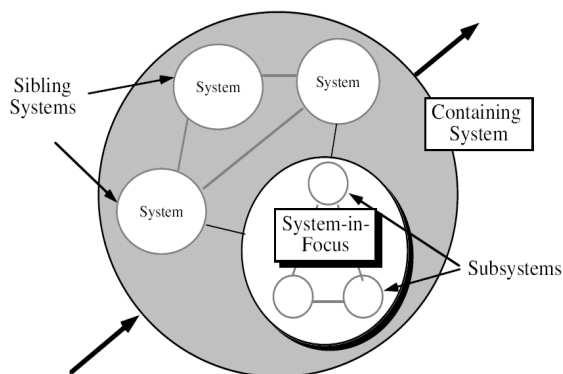
5.1.3 Het systeem

Het systeem bevindt zich in een bepaalde omgeving. Een omgeving bestaat uit meerdere systemen die een relatie met elkaar hebben. De systemen zijn opgebouwd uit

^{15 15} Dictaat bouwprocessen [augustus 2003], onderdeel van de studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente, opgesteld door Boes, J., Dorée, prof. A.G., Suurenbroek, Y.E.

invloedsfactoren die aan elkaar zijn gerelateerd. Invloedsfactoren kunnen subsystemen vormen als een deel van de invloedsfactoren binnen het systeem in beschouwing wordt genomen die sterk aan elkaar zijn gerelateerd. In figuur 5.1 zijn het systeem, de invloedsfactoren en de omgeving weergegeven.

Figuur 5.1 Omgeving, systemen en subsystemen [Bron: Hitchins, 1992]



Uit figuur 5.1 blijkt dat de systemen en de subsystemen een relatie met elkaar hebben en zich bevinden in een bepaalde omgeving. De omgeving wordt gevoed door een input en een output.

5.1.4 Open en gesloten systemen

Het onderscheid tussen open en gesloten systemen is gemaakt door Hitchins [1992] en Kramer en Smit [1991]. Open systemen ondervinden interactie met de omgeving waarin ze zich bevinden. De gesloten systemen ondervinden geen interactie met de omgeving. In hoofdstuk 4 is reeds vastgesteld dat de omgeving invloed uitoefent op het proces, zodat de herstructurering van woonwijken als een open systeem moet worden beschouwd. De wisselwerking met de omgeving vraagt om duidelijke kaders en flexibiliteit van het systeem om het systeem te laten functioneren. Een open systeem vraagt om monitoring en bijsturing, omdat het systeem anders een eigen leven gaat leiden. Het gedrag van het systeem zal zich aan gaan passen aan de omgeving. Een zekere flexibiliteit binnen het systeem is noodzakelijk om het systeem aan te laten sluiten bij de omgeving. Echter de elasticiteit is van belang om de mensen binnen het systeem te laten functioneren. Een te hoge elasticiteit zal veel veranderingen veroorzaken, zodat veel inspanning wordt gevraagd om het systeem te laten functioneren.

5.1.5 Harde en zachte systemen

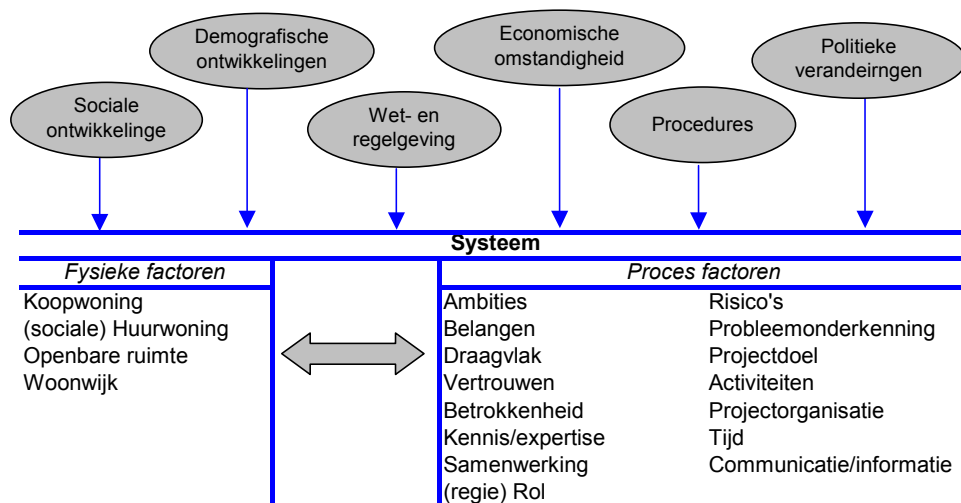
De harde systemen worden gekenmerkt door de technische aspecten binnen het proces. De harde systeem denkers gaan uit van tastbare, technische en zichtbare invloedsfactoren die vervangbaar zijn. Daarnaast willen ze systemen proberen te creëren in een complex netwerk met veel interacties en daarin op een effectieve en economische manier in voorzien. De harde systemen worden gevormd door de fysieke factoren die zijn vastgesteld in hoofdstuk 4.

De zachte systemen worden gevormd door het gedrag, het management, de sociale psychologie en de menselijke invloedsfactoren binnen het systeem. De zachte systeem denkers gaan uit van invloedsfactoren die niet vervangbaar zijn, zoals de menselijke activiteit in het proces. De zachte systemen bestaan uit de procesfactoren.

5.1.6 Koppeling invloedsfactoren

De herstructurering van woonwijken wordt in de eerste plaats als een open systeem beschouwd, vanwege de interactie met de omgeving. Daarnaast spelen zowel de harde als de zachte factoren een rol bij de herstructurering van woonwijken in de vorm van de proces en fysieke factoren. Dit betekent dat er twee systemen aanwezig zijn. Het gevolg is dat het systeem niet meer wordt gevormd door de herstructurering, maar door de harde en zachte systemen. De fysieke en procesfactoren maken echter samen de herstructurering mogelijk en vormen daarmee het systeem. Er zijn dus geen harde en zacht systemen te onderscheiden, maar een hard en zacht subsysteem. Het harde en zachte subsysteem bestaan uit respectievelijk fysieke- en procesfactoren die in hoofdstuk 4 zijn vastgesteld. In figuur 5.2 worden het systeem en de invloedsfactoren weergegeven.

Figuur 5.2 Visualisatie van het systeem en de omgeving



Uit figuur 5.2 zijn zowel de omgevings-, fysieke als procesfactoren weergegeven. In hoofdstuk 4 is reeds aangegeven dat de procesfactoren de basis vormen voor het onderzoek, maar dat de relatie met de omgeving en de fysieke factoren niet kan worden verwaarloosd. In figuur 5.2 wordt de samenhang van de factoren weergegeven op basis van de theorie systeem denken, zodat een antwoord is gevonden op onderzoeksvraag 2.1. In hoofdstuk 4 is reeds vastgesteld dat de procesfactoren centraal staan in het onderzoek.

Systeem denken vormt het theoretische kader van het onderzoek. Uit de voorgaande beschrijving komt naar voren dat het systeem bekend is, maar dat de invloedsfactoren niet in een processtructuur kunnen worden vertaald. De processtructuur wordt binnen het systeem denken gegeven op basis van het systems engineeringmodel. Systems engineering vormt dus een concrete toepassing van het systeem denken.

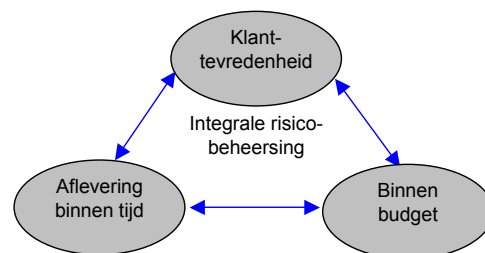
5.2 Systems engineering

In de voorgaande paragraaf is op basis van systeem denken een abstract kader weergegeven. Dit heeft geresulteerd in de visualisatie van het systeem. De visualisatie van het systeem vormt geen bruikbaar kader voor het ontwerpen van de processtappen voor de definitiefase. Het toont een overzicht van de invloedsfactoren binnen het systeem. Een concreet kader wordt in dit onderzoek gevormd door systems engineering. In dit onderzoek wordt het systems engineeringmodel gebruikt om op basis van de procesfactoren de processtappen te ontwerpen. In deze paragraaf wordt het antwoord gevonden op deelvraag 2.2.

5.2.1 Principes

Systems engineering onderscheidt zich kwalitatief van andere ontwerpdisciplines. Andere disciplines richten zich op het gebruik van kennis, terwijl systems engineering zich juist richt op de analyse en synthese van problemen. De ontwerpmethodiek is dus gefocust op een methode om problemen op te lossen en niet om een oplossing voor een probleem te kunnen geven. Het principe van systems engineering is gelegen in drie doelen die worden nagestreefd en waardevol zijn bij de herstructurering van woonwijken (zie figuur 5.3).

Figuur 5.3 Principes van systems engineering [Veenvliet, 2004]



Uit figuur 5.3 blijkt dat binnen het systems engineeringproces continu wordt beheerst op risico's, zodat de principes worden nagestreefd. Dit vormt een belangrijke bijdrage van systems engineering, omdat uit hoofdstuk 4 blijkt dat kosten, tijd en klanttevredenheid belangrijke factoren zijn in de definitiefase van de herstructurering van de woonwijk. De factoren worden niet expliciet genoemd, maar vormen voor alle partijen wel het doel van de herstructurering. Systems engineering voorziet in de aspecten, omdat het een gestructureerde procesaanpak beschrijft op basis waarvan de baselines voor de definitiefase worden vastgesteld.

5.2.2 Model¹⁶

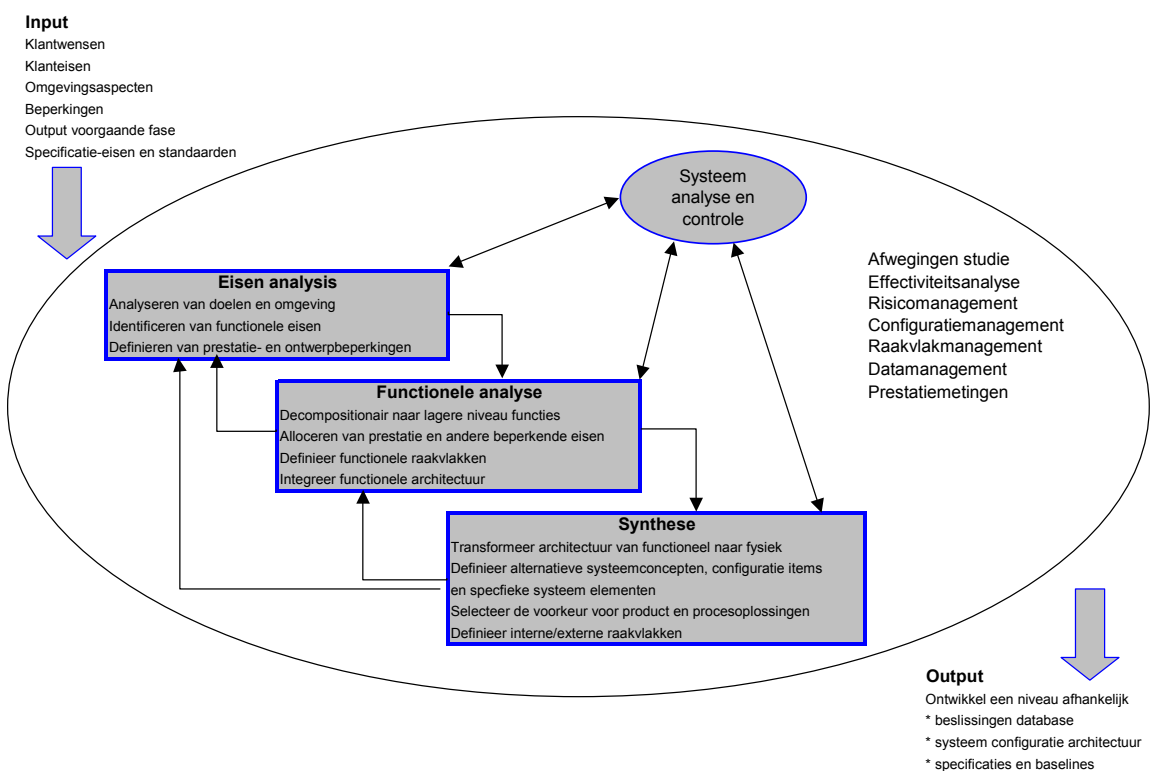
In de voorgaande subparagraaf zijn de principes van systems engineering beschreven. Om de principes te realiseren is het processtructuur noodzakelijk, zodat ten minste geen tijd en

¹⁶ Dictaat Systems Engineering Fundamentals [2003], onderdeel van de studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente, opgesteld door ir. K.Th. Veenvliet.

kosten overschrijdingen ontstaan. Het systems engineeringmodel voorziet in een processtructuur, op basis waarvan baselines kunnen worden gerealiseerd. De structuur van het systems engineeringmodel kan het mogelijk maken om baselines te realiseren binnen de tijd, budget en naar tevredenheid van de partijen.

Het systems engineeringmodel bestaat uit een drietal hoofdbestanddelen. Dit zijn achtereenvolgens de input, het systeem en de output. Het systeem bestaat uit de volgende onderdelen: eisen analyse, functionele analyse, synthese loops en verificatie. Het systeem wordt vervolgens continu geanalyseerd en gecontroleerd. In figuur 5.5 wordt het systems engineeringmodel schematisch weergegeven, waarin de input, het systeem en de output van de definitiefase staan weergegeven. Het systems engineeringmodel geeft de processtappen weer die achtereenvolgens worden doorlopen. Het systems engineeringmodel wordt in het verdere verloop van deze subparagraaf besproken.

Figuur 5.5 Systems engineeringmodel [Bron: Systems Engineering Fundamentals, 2001]



Input

De haalbaarheidsstudie vormt de input voor de definitiefase. Naast de haalbaarheidsstudie moeten ook de omgevingsaspecten in beeld worden gebracht. Hiermee wordt onderkend dat het systeem wordt beïnvloed en wordt inzichtelijk welke omgevingsfactoren het systeem beïnvloeden. De omgevingsfactoren zijn in de literatuurstudie en de pilotcase vastgesteld.

Eisen analyse

In de eisenanalyse worden de haalbaarheidsstudie en de omgevingsfactoren geanalyseerd. Daarnaast worden de functionele- en de prestatie eisen van het project vastgesteld. Dit betekent dat de eisen van de partijen worden vertaald in eisen die definiëren wat het systeem moet doen en hoe goed het moet presteren, zowel kwalitatief als kwantitatief. Naast de eisen spelen ook belangen, randvoorwaarden en beperkingen een belangrijke rol. Daarnaast worden de functionele eisen geïdentificeerd. De functionele eisen hebben betrekking op de kwantiteit, kwaliteit, tijd, raakvlakken en beschikbaarheid.

Functionele analyse

De functionele analyse bestaat uit het decompositioneren van hogere niveau functies die zijn geïdentificeerd in de eisen analyse naar lagere niveau functies. Een belangrijke tool voor de decompositie vormt de functieboom. Het resultaat van de functionele analyse is een beschrijving van het product of deel in termen van wat het systeem moet doen en welke prestaties het systeem moet leveren op de verschillende niveaus. Voor de herstructurering is het belangrijk om duidelijk te hebben welke functies de woonwijk moet vervullen.

Synthese

Het laatste hoofdbestanddeel in het systems engineeringmodel wordt gevormd door de synthese. De synthese vormt het creatieproces van het product en leidt tot de fysieke architectuur van het systeem. Dit hoofdbestanddeel vormt de basis structuur voor het genereren van baselines en specificaties van het project. Na de synthese wordt het systems engineeringproces opnieuw op een lager niveau doorlopen of vindt de overgang naar de volgende fase plaats. De baselines zijn belangrijk, omdat ze commitment vragen en vervolgstappen mogelijk maken. Er ontstaat op deze wijze een oplopende spiraal om de producten in de fase te kunnen realiseren.

Loops

Naast de drie hoofdbestanddelen in het systems engineeringproces zijn er allerlei controle loops in het proces aanwezig. Tussen de stappen vindt er terugkoppeling plaats naar de voorgaande stap. De eerste loop wordt gevormd door de eisen loop. In de eisen loop staat de overeenkomst tussen de functies en de eisen centraal. De tweede loop wordt gevormd door de ontwerploop. In de ontwerp loop staat de overeenkomst tussen de functies en de baselines centraal. Tenslotte vindt de verificatie plaats van de synthese naar de geformuleerde eisen. Indien in deze fase onvolkomenheden worden geconstateerd, vindt er een correctie plaats. De loops in het systems engineeringmodel dragen bij aan de afstemming van de tussenresultaten van de stap met de voorgaande stap, zodat de kans op fouten wordt verminderd en duidelijke baselines tot stand komen.

Systeemanalyse en controle

Naast verificatie vindt tijdens het doorlopen van het systems engineeringproces continu systeemanalyse en controle plaats om het proces in balans te houden. De invloeden uit de omgeving worden gemonitord, zodat tijdig bijsturing plaats kan vinden. De systeem analyse en controle bestaat uit technische management activiteiten om de voortgang te meten, te evalueren en alternatieven te selecteren, het vastleggen van informatie en beslissingen. De

systeem analyse en controle is belangrijk voor de transparantie van het proces en zorgt ervoor dat het systeem in balans blijft. De systeemanalyse en controle wordt in relatie gebracht met de theorie over het procesmodel in paragraaf 5.2.4.

Output

De output in de definitiefase zal bestaan uit een baselines van de definitiefase. In de definitiefase wordt het Programma van Eisen opgesteld. Dit zal als input dienen voor de volgende projectfase, waarin vervolgens het systems engineeringproces opnieuw kan worden doorlopen.

5.2.3 Systeem en context

Het systems engineeringproces maakt onderscheid tussen het systeem en de context. Het systeem wordt vastgesteld aan de hand van de doelstelling van het onderzoek. Het doel wordt gevormd door het proces, zodat de procesfactoren het systeem bepalen in het kader van het ontwerpen van de processtappen. Dit is reeds in hoofdstuk 4 bepaald aan de hand van de relevante invloedsfactoren. De context wordt gevormd door de omgevingsfactoren en de fysieke factoren. Deze factoren hebben een relatie met de procesfactoren. Het systems engineeringmodel wordt doorlopen voor het systeem. De procesfactoren zullen dus worden vertaald in het systems engineeringmodel. In het systems engineeringmodel wordt rekening gehouden met de omgeving als input voor het systeem.

5.2.4 Procesprotocol

Management maakt in het systems engineeringmodel deel uit van de systeemanalyse en controle. Management kan betrekking hebben op veel facetten en wordt in het kader van het procesprotocol nader toegelicht in dit onderzoek. Het procesprotocol is afgeleid van systems engineering en levert in dit onderzoek een bijdrage bij het vaststellen van het management. De universiteit van Salvoord heeft in samenwerking met de bouwindustrie een procesprotocol vastgesteld. Het procesprotocol richt zich op het gehele bouwproces, zodat alle vraagstukken in beschouwing worden genomen vanuit zakelijk en technisch oogpunt. In het protocol wordt verondersteld dat het projectsucces afhankelijk is van de juiste mensen die de juiste informatie hebben op het juiste moment. Dit wordt mogelijk door effectieve coördinatie tussen de leden van het projectteam. De vorm van management die hiervoor verantwoordelijk is, wordt gevormd door procesmanagement. Het procesmanagement vormt een sleutelbegrip en daarmee de drijvende kracht achter het procesprotocol. Procesmanagement heeft de autoriteit om de partijen en activiteiten te coördineren in elke fase gedurende het proces. Het procesprotocol richt zich sterk op de ontwerp- en uitvoeringsfase, maar stelt gedurende het procesverloop het procesmanagement centraal.

Aan de hand van de bevindingen uit het procesprotocol komt de belangrijke rol van het procesmanagement sterk naar voren. Het procesmanagement kan ook in de definitiefase van de herstructurering van woonwijken een belangrijke rol vervullen. In het procesmodel van systems engineering kan het procesmanagement deel uitmaken van de systeem analyse en controle, zodat het systeem in balans wordt gehouden.

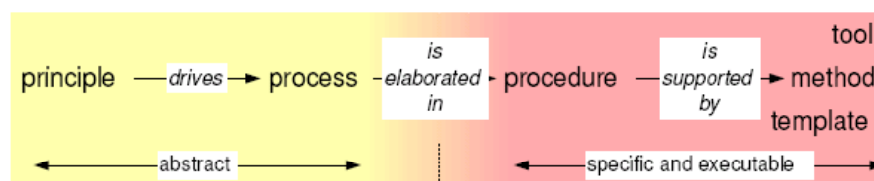
5.3 Het proces

In de voorgaande paragraaf is systems engineering beschreven. Systems engineering biedt mogelijkheden om de procesfactoren te rangschikken op basis van dit model. Inhoudelijk worden de karakteristieken van het proces echter niet beschreven, maar leveren wel een bijdrage bij het ontwerpen van de processtappen. In deze paragraaf worden de procesdecompositie en de proceskarakteristieken beschreven. Aan de hand van deze paragraaf wordt een antwoord gegeven op deelvraag 2.3.

5.3.1 Procesdecompositie

Muller [2005] heeft een decompositie van het proces vastgesteld. De decompositie van het proces is traditioneel, maar geeft wel de noodzaak van een tools, methoden en templates weer. In de decompositie komt naar voren dat aan het proces een principe vooraf gaat. Het proces valt vervolgens uiteen in een procedure die wordt ondersteund door een tool, methode of template. In figuur 5.5 is de decompositie van het proces weergegeven.

Figuur 5.5 Decompositie van het proces [Bron: Muller, 2005]



Het principe en het proces vormen het abstracte deel van de procesdecompositie. Het specifieke en uitvoerbare deel van het proces wordt gevormd door de procedure, tools, methoden en templates. Procedures vormen in het kader van dit onderzoek een omgevingsfactor die invloed op het proces uitoefenen. Het proces valt in dit onderzoek niet uiteen in procedures, maar procedures beïnvloeden juist het proces. Deze decompositie komt dus niet overeen met de bevindingen in de literatuurstudie en de pilotcase. Naast de procedures bepalen de tools, methoden en templates het proces. De tool die in het kader van dit onderzoek wordt gebruikt is het systeem denken. De methode om systeem denken toe te passen, wordt gevormd door systems engineering. Systems engineering stelt templates vast, zodat processtappen kunnen worden ontworpen en een heldere structuur ontstaat.

Het proces wordt gezien als een weergave van het gedrag van mensen binnen de (project)organisatie [Muller, 2005]. De bekwaamheid van de mensen in het proces is zeer belangrijk om ze op basis van vereiste vaardigheden een bepaalde rol in het proces te laten vervullen. Het menselijke gedrag vormt een belangrijk aandachtspunt bij het vaststellen van de processtappen.

5.3.2 Proceskarakteristieken

De karakteristieken van het proces zijn door Boer [1990]¹⁷ en Roger en Volkema [1988]¹⁸ beschreven. Boer [1990] en Roger en Volkema [1988] maken onderscheid tussen de volgende vier karakteristieken van het proces:

- Onzekerheid: Verwijst naar de mate waarin personen geïnformeerd zijn over de toekomst [Boer, 1990].
- Complexiteit: Verwijst naar het aantal invloedsfactoren in het systeem. [Roger en Volkema, 1988].
- Afhankelijkheid: Verwijst naar het aantal interacties tussen de invloedsfactoren in het systeem [Roger en Volkema, 1988].
- Verscheidenheid: Verwijst naar de variatie van de activiteiten die uitgevoerd moeten worden [Boer, 1990].

Onzekerheden

Onzekerheden zijn afhankelijk van de informatievoorziening [Boer, 1990]. De informatievoorziening zal aan de hand van Galbraith [1973, 1974]¹⁹ worden beschreven. Galbraith [1973, 1974] stelt dat onzekerheden worden bepaald door de mate van aanwezigheid van informatie bij de participanten. In de definitiefase is weinig informatie aanwezig bij de betrokken partijen, zodat onzekerheden in deze fase aanwezig zijn.

De onzekerheden vragen om een grote mate van informatieverwerking [Galbraith, 1973, 1974]. Galbraith [1973, 1974] stelt dat hoe hoger de onzekerheid van de omgeving, hoe meer de noodzaak van informatie toeneemt om beslissingen te kunnen nemen. De informatie kan dus onzekerheden wegnemen bij de betrokken partijen. Informatie wordt in de literatuurstudie en de pilotcase als procesfactor beschreven.

De onzekerheden kunnen worden weggenomen door de hoeveelheid te verwerken informatie te reduceren (a) en/of de capaciteit om informatie te verwerken te vergroten (b). Daarbij wordt gebruikt gemaakt van vier strategieën.

(a) Het verlagen van de noodzakelijke informatie voor het proces:

- Verticale informatiesystemen; het aantal hiërarchische lagen beperken, zodat er meer flexibiliteit in het proces ontstaat en niet overal dezelfde hoeveelheid informatie aanwezig dient te zijn.
- Laterale verbindingen; de mate waarin contact plaats vindt tussen de verschillende betrokkenen bij de herstructurering. Direct contact, duidelijke rolverdeling en task forces zijn mogelijkheden om de hoeveelheid informatie te beperken.

(b) Het toe laten nemen van de capaciteit om informatie te kunnen verwerken:

- Formeren van taakgroepen (self contained tasks); de taakgroepen kunnen autonoom opereren, zodat niet alle informatie voor iedereen noodzakelijk is.
- Creëren van slack; een open informatiedatabase, zodat de informatie kan worden verkregen als dat noodzakelijk is op een bepaald moment.

¹⁷ Reader Bouwprocessen, onderdeel van de studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente, opgesteld door Boes, drs. J., Doree, prof. A.G. en Suurenbroek, Y.E., [augustus 2003].

¹⁸ Dictaat Ontwerpprocessen, onderdeel van de studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente, opgesteld door Veenvliet, ir.K.Th. [2004].

¹⁹ Reader Construction Engineering and Logistics, onderdeel van de studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente, opgesteld door Keizer, M., Voordijk, J.T. [2004]. Artikel van Akkermans, H., Meijboom, B., Voordijk, H.

Het verlagen van de noodzakelijke informatie of het vergroten van de informatiecapaciteit dragen bij aan het reduceren van onzekerheden. De coördinatiemechanismen van Galbraith [1973, 1974] kunnen dus een interessante bijdrage leveren om de onzekerheid in de definitiefase van de herstructurering van woonwijk te beperken.

Complexiteit

De complexiteit heeft betrekking op het aantal invloedsfactoren binnen het systeem [Roger en Volkema, 1988]. De herstructurering van woonwijken kent veel invloedsfactoren. De fysieke factoren veroorzaken complexiteiten door de complexere constructies en hogere eisen die aan de bouwwerken worden gesteld. De procesfactoren veroorzaken sociale complexiteit. De sociale complexiteit is een functie van het aantal betrokkenen in het project [Conklin, 2001-2003]²⁰. Dörner [1996]²⁴ gaat bij de sociale complexiteit uit van de cognitieve begrenzing van het menselijke beslissingsvermogen en maakt daarbij gebruik van de principes van systeem denken. Sociale complexiteit wordt door Dörner [1996] op de volgende wijze beschreven:

- Er zijn veel afhankelijke variabelen.
- Er moet worden omgegaan met dynamische systemen; het systeem moet in de tijd worden gemanaged.
- Het systeem is in zekere zin niet transparant.
- Ontkenning en verkeerde hypothesen ontstaan.

De sociale complexiteit zoals dat beschreven wordt door Dörner [1996] heeft overeenkomsten met het systems engineeringproces. Het systems engineeringproces kan omgaan met dynamische systemen, geeft een transparante ontwerpmethodiek en geeft daardoor meer duidelijkheid aan de betrokken participanten. In hoofdstuk 4 en in figuur 5.2 op pagina 50 is reeds aan de orde gekomen dat er veel afhankelijke variabelen zijn.

De mensen in het systeem moeten omgaan met de complexiteit van het systeem. De zaken die door Dörner [1996] worden beschreven zijn bij de herstructurering van woonwijken aanwezig. Dörner [1996] legt de reden voor de fouten die mensen maken in de omgang met complexe systemen op de volgende manier uit:

- Traagheid van het denken.
- Kleine hoeveelheid informatie waarin op een bepaald moment over kan worden beschikt.
- Begrensde input capaciteit van het geheugen.
- Neiging om de mate van competentie te beschermen.
- Neiging om zich te richten op onmiddellijk aanwezige problemen.

Dörner [1996] stelt dus dat de complexiteit zo hoog kan zijn, dat mensen het systeem niet meer kunnen overzien en zaken op een eigen manier in gaan vullen. De cognitieve beperkingen kunnen worden verminderd door de reflectie op het eigen denken en door de simulatie van complexe en onzekere systemen. Naast de sociale complexiteit speelt de fysieke complexiteit ook een rol in het project. De fysieke complexiteit kan worden beheerst

²⁰ Dictaat Ontwerpprocessen, onderdeel van de studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente, opgesteld door ir. K. Th. Veenvliet, [2004].

door specialisten in te schakelen²¹. Het gevolg is dat er specialistische kennis beschikbaar komt. Specialisten verhogen het niveau binnen een organisatie, maar zullen wel leiden tot communicatie- en coördinatieproblemen [Mintzberg, 1979]²⁵.

Afhankelijkheid

De afhankelijkheid wordt bepaald door de relatie tussen de invloedsfactoren. De afhankelijkheid van de factoren is reeds beschreven in het systeem dat door de herstructurering wordt gevormd.

Verscheidenheid

De verscheidenheid heeft betrekking op invloedsfactoren. De invloedsfactoren zijn reeds in de voorgaande hoofdstukken beschreven en zullen niet nader worden toegelicht. In hoofdstuk 4 is reeds aangegeven dat het proces wordt beïnvloed door deze factoren.

5.4 Conclusie

De theorie die in dit hoofdstuk is beschreven, maakt het mogelijk om de relevante invloedsfactoren te rangschikken op basis van de theorie van systeem denken. Systems engineering geeft een procesmodel weer voor het ontwerpen van baselines voor een betreffende fase. De theorie van het proces is belangrijk voor het ontwerpen van de processtappen. En heeft een relatie met het systems engineeringproces. Daarnaast heeft het inzicht in de complexiteit en de onzekerheden in het proces tijdens de definitiefase.

De relevante invloedsfactoren kunnen echter niet zomaar in het systems engineeringmodel worden vertaald. Daarvoor is aanvullende informatie over de inrichting en de besturing van het proces noodzakelijk. De aanvullende informatie zal worden verkregen aan de hand van casestudies. Het raamwerk voor de casestudies wordt in het volgende hoofdstuk beschreven. Voor het raamwerk is het noodzakelijk om vast te stellen welke informatie noodzakelijk is voor het ontwerpen van de processtappen op basis van de relevante invloedsfactoren. De analyse van de cases is belangrijk. Bij de analyse van de cases kan op basis van de voorgaande onderzoeksbevindingen een kader worden beschreven. Bij het ontwerpen van de processtappen is het belangrijk om meer inzicht te krijgen in de relevante invloedsfactoren en de systems engineeringaspecten die in dit hoofdstuk zijn beschreven. De systems engineeringaspecten zijn belangrijk voor het ontwerpen van de processtappen op basis van dit theoretische model.

De theorie die in dit hoofdstuk is beschreven vormt het einde van de synthese stap van dit onderzoek. In het volgende hoofdstuk wordt het raamwerk voor het uitvoeren van de casestudies beschreven. Het raamwerk is belangrijk voor het uitvoeren van de casestudies en bepaald daarmee de validiteit van het onderzoek. Aan de hand van het raamwerk worden de casestudies uitgevoerd en wordt het mogelijk om de processtappen te ontwerpen op basis van het systems engineeringmodel en de relevante invloedsfactoren.

²¹ Reader Bouwprocessen, onderdeel van de studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente, opgesteld door Boes, drs. J., Doree, prof. A.G. en Suurenbroek, Y.E., [augustus 2003].

6 RAAMWERK CASESTUDIES

Het raamwerk voor het uitvoeren van de casestudies vormt de analyse van de casestudies. Het vormt de overgang tussen de synthese in het vorige hoofdstuk en de evaluatie in het volgende hoofdstuk. Het raamwerk is de basis voor het verkrijgen van empirische data. Aan de hand van hoofdstuk 4 en 5 wordt het raamwerk vastgesteld.

In de casestudies wordt achterhaald hoe de inrichting en besturing van het huidige proces plaats vindt en welke systems engineeringaspecten in de praktijk worden onderkend. In het raamwerk wordt vastgesteld op welke wijze, welke informatie wordt achterhaald in de betreffende cases. In dit hoofdstuk zullen achtereenvolgens het doel van de casestudies, het raamwerk voor de analyse en de empirie nader worden beschreven. In bijlage 1 van het bijlagenrapport wordt de literatuur over de interviews beschreven, waarmee de empirische data wordt verkregen. In bijlage 4 van het bijlagenrapport staat het interviewformulier weergegeven dat de output vormt van dit raamwerk en de basis voor het uitvoeren van de casestudies.

6.1 Doel casestudies

In het voorgaande hoofdstuk is de theorie over systeem denken, systems engineering en het proces nader beschreven. De theorie over systeem denken en meer specifiek systems engineering vormt de basis van dit afstudeeronderzoek.

In deze fase van het onderzoek is nog niet duidelijk op welke wijze de processtappen kunnen worden ontworpen op basis van systems engineering. De casestudies worden uitgevoerd aan de hand van interviews. Centraal in de interviews staat het procesverloop en de problemen die in het proces worden ervaren. Daarnaast zal worden vastgesteld of de systems engineeringaspecten ook in de praktijk worden toegepast. Het doel van de casestudies is dus tweeledig. Enerzijds wordt achterhaald hoe het proces is verlopen en welke problemen daarbij zijn ondervonden, zodat het doel van de cases beschrijvend van aard is. Anderzijds wordt aan de hand van de casestudies vastgesteld welke systems engineeringaspecten worden onderscheiden in het proces en is dus explorerend van aard.

Om de casestudies uit te voeren is het noodzakelijk om eerst vast te stellen welke informatie noodzakelijk is om de cases te analyseren. In de volgende paragraaf zal de analyse van de casestudies worden beschreven.

6.2 Analyse casestudies

In hoofdstuk 1 van dit onderzoek en bijlage 1 van het bijlagenrapport is reeds aangegeven dat de casestudies worden uitgevoerd aan de hand van interviews. Het uitvoeren van de casestudies vraagt om een aanpak om de cases te analyseren. Centraal bij de analyse staan de systems engineeringaspecten die het model worden onderscheiden. De cases moeten inzicht geven in de inrichting en besturing van de huidige proces in de definitiefase. Daarnaast zullen aan de hand van de casestudies de knelpunten en de systems engineeringaspecten worden achterhaald. De inrichting en de besturing van de processen vinden plaats door interviewvragen te stellen over de processtappen, de project organisatie, procesfactoren en de knelpunten in het proces. De systems engineeringaspecten komen naar

voren in de vragen over de processtappen, projectorganisatie, procesfactoren en de omgeving.

Het interviewformulier voor de casestudies is ingedeeld in de vijf verschillende onderdelen op basis waarvan de analyse wordt uitgevoerd. De processtappen hebben betrekking op de stappen die in het huidige proces zijn doorlopen en de baselines voor het procesmodel vormen. De projectorganisatie speelt een belangrijke rol om de systeemanalyse en controle vast te stellen. De procesfactoren worden bepaald door de factoren die niet onder de andere onderdelen van het interview zijn ondergebracht en spelen een rol bij het totstandkomen van de baselines. De knelpunten zijn van belang bij het ontwerpen van de processtappen. Tenslotte vormt de omgeving een factor die onderdeel uitmaakt van het systems engineeringmodel en daarmee het proces beïnvloedt. Het resultaat van de analyse staat weergegeven in bijlage 4 van het bijlagenrapport in de vorm van het interviewformulier.

Als de casestudies zijn uitgevoerd, zullen de cases worden geëvalueerd. De evaluatie wordt allereerst per case uitgevoerd. Vervolgens zullen de bevindingen van de gemeente en de woningcorporatie met elkaar worden vergeleken. Uit de vergelijking zijn overeenkomsten en verschillen tussen de partijen vast te stellen. Na de vergelijking per case zullen de cases afzonderlijk worden geëvalueerd. Uit deze evaluatie komen de overeenkomsten en verschillen tussen de herstructureringsprojecten naar voren met betrekking tot de procesgang. Op basis van deze informatie over de procesgang worden de processtappen vastgesteld op basis van de theorie uit hoofdstuk 5.

6.3 Empirie

In de voorgaande paragraaf is beschreven op welke wijze de analyse wordt uitgevoerd. In deze paragraaf wordt beschreven op welke wijze de empirische data zal worden achterhaald. Achtereenvolgens zullen de casestudies en de deskundigen worden beschreven.

6.3.1 Casestudies

Het proces van de herstructurering van woonwijken is sterk afhankelijk van de betreffende woonwijk. De locatie van de wijk, de eigendomsverdelingen, de heersende problemen in de wijk en de bewoners van de woonwijk zijn hiervan enkele voorbeelden. De grote verschillen tussen de woonwijken zorgen ervoor dat de herstructurering van een woonwijk steeds weer uniek is. Door het unieke karakter van iedere herstructurering zullen in het kader van dit onderzoek verschillende cases worden onderzocht. De uitkomst van een enkele case is onvoldoende om de processtappen vast te kunnen stellen. Daarvoor is informatie uit meerder cases noodzakelijk. De vraag is echter hoeveel cases moeten worden onderzocht. In het kader van dit onderzoek is een afweging gemaakt over het aantal te onderzoeken cases, het beschikbare tijdsbestek en de benodigde data. In dit onderzoek zullen drie cases worden onderzocht. De drie cases moeten een verschillende omvang hebben, zodat inzicht wordt verkregen in de verschillende processen van de definitiefase. De omvang heeft betrekking op de fysieke invulling van de woonwijk en daarmee de omvang van de invloedsfactoren. De verschillen en overeenkomsten in de processen maken inzichtelijk waar de knelpunten zich ten opzichte van de omvang van de procesfactoren bevinden. De drie casestudies maken een indeling in een grote, middelgrote en kleine herstructurering mogelijk. De eerste voorwaarde

voor de casestudies wordt dus gevormd door drie cases te onderzoeken die een verschillende omvang hebben in het aantal aanwezige procesfactoren.

De tweede voorwaarde wordt gevormd door fase waarin de herstructurering zich bevindt. De herstructurering moet zich aan het einde van de definitiefase bevinden of aan het begin van de ontwerpfase. De aspecten van de definitiefase zijn dan nog duidelijk bij de betrokken partijen kenbaar. Dit is belangrijk voor de validiteit van dit onderzoek.

De drie cases die worden onderzocht zijn de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf in Arnhem, de Rivierenwijk in Deventer en de Kamperpoort in Zwolle. De herstructurering van de woonwijk Presikhaaf in Arnhem is een herstructurering die zich in de ontwerp- en realisatiefase bevindt. Presikhaaf is een woonwijk met in totaal ongeveer 7000 woningen, waarvan 5000 woningen in het bezit zijn van woningcorporaties. Naast de gemeente Arnhem zijn er drie woningcorporaties en drie ontwikkelaars en veel bewoners en winkeliers betrokken bij de herstructurering. Deze casestudie zal zich richten op het eerste deelgebied dat zich nu in de ontwerpfase bevindt. Het onroerend goed in dit gebied is vrijwel allemaal in het bezit van de woningcorporatie.

De andere herstructurering heeft betrekking op de Rivierenwijk in Deventer. De Rivierenwijk vormt een herstructurering met ongeveer 1500 woningen. Bij de herstructurering van de Rivierenwijk zijn naast gemeente Deventer ook woningcorporatie Rentré Wonen en de bewoners betrokken. In de Rivierenwijk zijn een aantal voorzieningen aanwezig, maar niet in dezelfde aantallen als de woonwijk Presikhaaf.

De laatste case heeft betrekking op de herstructurering van de woonwijk Kamperpoort in Zwolle. De Kamperpoort is de kleinste herstructurering in dit onderzoek met ongeveer 550 woningen. Bij de herstructurering van de wijk Kamperpoort zijn naast de gemeente ook drie woningcorporaties en drie ontwikkelaars betrokken. Daarnaast bevinden zich in de woonwijk ook bedrijven en maken de IJsselhallen onderdeel uit van de woonwijk Kamperpoort. Deze setting zorgt ervoor dat het interview zich richt op de deelgebieden, waarbij enkel de belangrijkste woningcorporatie is betrokken. Bij de herstructurering van de Kamperpoort is dat Delta Wonen.

6.3.2 Deskundigen

In de voorgaande subparagraaf zijn de te onderzoeken cases vastgesteld. De volgende vraag is echter welke personen moeten worden benaderd om de juiste empirische data te achterhalen, waarmee de onderzoeksvragen kunnen worden beantwoord.

Bij het onderzoeken van de casestudies is vooral de diepgang belangrijk om de juiste empirie te verkrijgen. Er zullen in het onderzoek dan ook geen respondenten of informanten worden benaderd, maar juist deskundigen. Respondenten verschaffen enkel informatie over zichzelf. Informanten geven informatie over zaken buiten de persoon zelf om. Het is in deze situatie maar de vraag of de juiste zaken worden gesignaleerd door de informant bij de betreffende herstructurering van de woonwijk. De juiste informatie kan worden verkregen door deskundigen te benaderen. Deskundigen hebben ervaring met de heersende problematiek.

De partijen die zullen worden benaderd in dit onderzoek zijn de woningcorporatie en de gemeente die betrokken zijn bij de betreffende herstructurering. De keuze voor deze partijen is gemaakt op basis van de bevindingen in de literatuurstudie en de pilotcase. Hieruit blijkt dat de gemeente en de woningcorporatie de belangrijkste partijen zijn bij de herstructurering van woonwijken. De woningcorporaties zijn altijd bij de herstructurering betrokken,

vanwege het grote corporatie bezit in de veelal naoorlogse wijken. De gemeente is een belangrijke partij bij de huidige herstructureringen van woonwijken. Het interviewen van de gemeente en de woningcorporaties geeft een breder beeld van de procesgang in de definitiefase. De woningcorporaties die zijn betrokken zijn achtereenvolgens Vivare, Rentré Wonen en Delta Wonen. Daarnaast zullen gemeente Arnhem, Deventer en Zwolle worden benaderd in de casestudies. De projectontwikkelaars en bewoners zullen in het kader van dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten. De projectontwikkelaar is sterk op rendementen gericht, terwijl de gemeenten en de woningcorporaties ook maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben. Daarnaast zijn projectontwikkelaars niet bij alle herstructureringen betrokken. De bewoners daarentegen zijn altijd bij de herstructurering aanwezig, maar vormen onderzoekstechnisch een moeilijke te onderzoeken partij. Het is complex om de juiste afspiegeling van de bewoners te maken, zodat de validiteit van de verkregen empirie twijfelachtig blijft.

De partijen die worden geïnterviewd in het kader van dit onderzoek staan vast. Echter de deskundigen die zullen worden benaderd, zijn nog niet beschreven. De deskundigen die worden benaderd zijn projectleiders of assistent projectleiders die zeer nauw betrokken zijn bij de herstructurering van de woonwijk of het betreffende deelgebied. Deze deskundigen beschikken over veel informatie over het proces en zullen daarmee waardevolle informatie opleveren. De projectmanager bij Vivare is ingehuurd van DHV BV. De projectmanager van DHV BV worden benaderd als vertegenwoordiger van woningcorporatie Vivare. De deskundige van DHV BV is nauw betrokken bij de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf in Arnhem. Het interviewen van de deskundige heeft naast de praktische voordelen ook het voordeel dat hij als externe deskundige bij de herstructurering is betrokken.

In dit hoofdstuk is het raamwerk voor de analyse van de cases beschreven. Aan de hand van dit raamwerk worden de betreffende casestudies geanalyseerd op basis van het interview-formulier in bijlage 4 van het bijlagenrapport. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de casestudies geëvalueerd.

7 RESULTATEN CASESTUDIES

In het voorgaande hoofdstuk is het raamwerk voor de analyse van de casestudies weergegeven. Aan de hand van het raamwerk zijn interviews bij de betreffende deskundigen afgenomen. Het resultaat van de casestudies wordt in dit hoofdstuk beschreven aan de hand van een evaluatie en vormt daarmee de evaluatiestap in het onderzoek. De casestudies zijn uitgevoerd door interviews af te nemen bij de projectleiders van de gemeenten en de woningcorporaties. De interviews staan weergegeven in bijlage 5 van het bijlagenrapport. In dit hoofdstuk worden de cases geëvalueerd en wordt daarmee een antwoord gevonden op de deelvragen 3.1 tot en met 3.5 en de tweede centrale vraag.

In hoofdstuk 7 worden achtereenvolgens het raamwerk voor de evaluatie, cases, analyse van de resultaten, bijdrage van systems engineering, gevolgen van systems engineering en een conclusie beschreven.

7.1 Raamwerk evaluatie

De interviews zijn afgenomen bij de betreffende deskundigen van de drie te onderzoeken cases. De interviews zijn afgenomen aan de hand van het interviewformulier en hebben geen problemen veroorzaakt. In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de interviews worden gepresenteerd op basis van de stappen van het interviewformulier. De stappen op het interviewformulier zijn achtereenvolgens de processtappen, projectorganisatie, procesfactoren, problemen en de omgeving. Deze aspecten worden in de volgende paragrafen geëvalueerd door de empirie van de gemeente en de woningcorporatie van de betreffende case met elkaar te vergelijken. Vervolgens zullen de aspecten van de drie cases met elkaar worden vergeleken. Dit zal leiden tot een conclusie van de casestudies. Aan de hand van de bevindingen in dit hoofdstuk zal in hoofdstuk 8 het procesmodel worden opgesteld voor de definitiefase van de herstructurering van woonwijken.

7.2 Case 1: Herstructurering Presikhaaf

De woonwijk Presikhaaf is één van de prioriteitswijken die door het ministerie van VROM zijn aangewezen voor herstructurering. De herstructurering van de woonwijk Presikhaaf vormt de grootste herstructurering in dit onderzoek. Kenmerkend voor de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf is de sterke regierol van de gemeente, zodat de woningcorporatie een stroperig proces ervaart. Voor de uitwerking van deze case wordt gebruikt gemaakt van de informatie die is verkregen uit de interviews. De interviews zijn afgenomen bij de projectleider van gemeente Arnhem en de deskundige van DHV BV die namens woningcorporatie Vivare is betrokken bij de herstructurering. Voor de beschrijving in deze paragraaf is naast de informatie uit de interviews ook gebruik gemaakt van informatie uit het ontwikkelingsplan Presikhaaf²² en de Nota van Randvoorwaarden²³.

In deze paragraaf worden de resultaten van de case, de procesevaluatie en de conclusie beschreven.

²² Opgesteld door gemeente Arnhem (januari 2001).

²³ Opgesteld door gemeente Arnhem (maart 2003).

7.2.1 Resultaten

Aan de hand van de interviews met gemeente en de woningcorporatie is antwoord gevonden op de interviewvragen. De resultaten van de casestudie worden in tabel 7.1 weergegeven.

Tabel 7.1 Resultaten herstructurering Presikhaaf

Herstructurering Presikhaaf		
	Gemeente Arnhem	Vivare
<i>Processtappen</i>	Ontwikkelingsplan Nota van Randvoorwaarden Intentieovereenkomst Stedenbouwkundig plan Realisatieovereenkomst	Ontwikkelingsplan Intentieovereenkomst Realisatieovereenkomst
<i>Projectorganisatie</i>	Stuurgroep Projectleidersoverleg Klankbordgroep	Stuurgroep Projectleidersoverleg Klankbordgroep
<i>Procesfactoren</i>	Vertrouwen --> draagvlak --> samenwerking --> activiteiten	Regierol --> vertrouwen --> draagvlak -> samenwerking
<i>Knelpunten</i>	Betrokkenheid --> vertrouwen Randvoorwaarden zijn niet altijd te realiseren in het ontwerp Planning van de activiteiten	Projectorganisatie --> besluitvorming Gemeente onderschat deskundigheid corporatie Haalbaarheidsstudie onvoldoende Trage besluitvorming Onduidelijke wederzijdse verantwoordelijkheden Belangen onvoldoende uitgesproken Sterke regierol
<i>Omgeving</i>	Procedures Risico analyse Luchtkwaliteit	Wet- en regelgeving (subsidies)

Aan de hand van tabel 7.1 wordt de case nader geëvalueerd. De evaluatie wordt in de volgende subparagraaf beschreven, waarin de vijf aspecten nader worden toegelicht.

7.2.2 Procesevaluatie

Aan de hand van de interviews met gemeente Arnhem en Vivare is een procesevaluatie te maken. De procesevaluatie wordt uitgewerkt door de informatie uit tabel 7.1 nader te beschrijven.

Processtappen

Gemeente Arnhem en Vivare onderkennen beide de ontwikkelingsvisie, intentieovereenkomst en de realisatieovereenkomst. De Nota van Randvoorwaarden en het stedenbouwkundig plan worden door de woningcorporatie niet genoemd. De processtappen van de woningcorporatie worden als onvolledig verondersteld, zodat de processtappen van de gemeente de stappen voor de definitiefase vormen. Opvallend bij de processtappen is het laat afsluiten van de intentieovereenkomst. De intentieovereenkomst wordt afgesloten na het vaststellen van de Nota van Randvoorwaarden. De Nota van Randvoorwaarden vormt het Programma van Eisen van de definitiefase en wordt door de gemeente als een gemeentelijk stuk beschouwd. Het

vaststellen van de intentieovereenkomst zorgt ervoor dat gemeente Arnhem veel invloed op de producten van het proces kan uitoefenen. Na het sluiten van de intentieovereenkomst vindt meer samenwerking tussen de partijen plaats.

Projectorganisatie

De gemeente en de woningcorporatie onderkennen beiden de stuurgroep, projectleider-overleg en de klankbordgroep. In de stuurgroep zit de wethouder en de bestuurders van de woningcorporaties Vivare en Portaal. De stuurgroep bevindt zich dus op het strategische niveau en is vastgesteld voor deelgebied 1 en deelgebied 2. Naast de stuurgroep is er ook een projectleideroverleg. Bij dit projectleideroverleg zijn de projectleider van Vivare en Portaal aanwezig, naast de projectleider van de gemeente Arnhem. De klankbordgroepen maken ook deel uit van de projectorganisatie die via de projectleider informatie naar voren brengen in het projectleideroverleg. De klankbordgroep geeft advies aan de stuurgroep.

De projectorganisatie is belangrijk voor besluitvorming. De besluitvorming wordt door de woningcorporatie als traag ervaren. De gemeentelijke organisatie neemt slechts geringe verantwoordelijkheid en kent procedures die moeten worden doorlopen, zodat veel overleg plaats vindt.

Procesfactoren

De procesfactoren zijn aan de hand van de interviews vastgesteld door de relaties tussen de factoren te achterhalen. De betrokkenheid van de partijen is een belangrijke voorwaarde voor het creëren van vertrouwen. Vertrouwen is belangrijk om draagvlak en samenwerking tot stand te brengen. De betrokkenheid van de woningcorporatie is in de definitiefase aanwezig, maar de sterke invloed van de gemeente werkt samenwerking tegen. De woningcorporatie wordt betrokken in het proces, maar de invloed in het proces is gering.

Knelpunten

De gemeente en de woningcorporatie ondervinden verschillende knelpunten. De woningcorporatie krijgt veel verantwoordelijkheden naar zich toe geschoven door gemeente Arnhem. Vivare bezit niet de kennis en expertise om daarmee om te gaan, terwijl de gemeente dit wel veronderstelt. Het gevolg is dat Vivare besluiten niet altijd overeenkomen met de wensen van de gemeente. Het gebrek aan kennis en expertise is opgevangen door deskundigen in te huren. Echter de complexiteit is groot, zodat afstemming van deskundigen en de organisatie tijd vragen.

De haalbaarheidsstudie wordt als onvoldoende ervaren door de woningcorporatie. Een belangrijke reden hiervoor zijn de subsidies voor de herstructurering. Door aanspraak te maken op de subsidies zijn bepaalde stappen te snel doorlopen, zodat een onvoldoende uitgewerkte haalbaarheidsstudie het gevolg is. Dit wordt verder versterkt door de sterke regierol van gemeente Arnhem. Er is een duidelijke kartrekker in het proces aanwezig, maar dit staat samenwerking tegen. De gemeente stelt baselines vast die door veel gemeentelijke inspraak tot stand zijn gekomen. Dit blijkt ook uit de sterke inspraak van de gemeente bij de contractvorming tussen de woningcorporatie en de gemeente. De contracten worden grotendeels door de gemeente opgesteld. Vivare kan daar nog maar een kleine invulling aan geven. De sterke regierol van de gemeente staat samenwerking in de weg, zodat de Nota van Randvoorwaarden niet volledig aansluit bij het ontwerp. Daarnaast zorgt de wijze van samenwerking ervoor dat de planning van de activiteiten voor problemen zorgen. Veel overleg en trage besluitvorming zorgen voor afstemmingsproblemen tussen de activiteiten. De woningcorporatie geeft tenslotte aan dat er onduidelijkheden zijn over de wederzijdse verantwoordelijkheden. Gemeente Arnhem heeft met de bewoners een participatiereglement

opgesteld, maar in de praktijk blijkt het niet altijd even duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit veroorzaakt veel overleg en vertraging in het proces.

Omgeving

De omgeving wordt de beide deskundigen onderkend. De procedures worden in de planning meegenomen. De wet- en regelgeving heeft als omgevingsfactor een negatief gevolg voor het proces, omdat bepaalde processtappen te snel zijn doorlopen. De wet- en regelgeving speelt daarnaast een rol bij de luchtkwaliteit en daarmee de invulling van de woonwijk. De toekomstige wet- en regelgeving omtrent de luchtkwaliteit heeft mogelijk invloed op het ontwerp. Tenslotte noemt gemeente Arnhem de risicoanalyses als belangrijk onderdeel voor het proces. Dit aspect maakt onderdeel uit van het systems engineeringmodel en draagt bij aan het tijdig signaleren van knelpunten in het proces.

7.2.3 Conclusies evaluatie

Aan de hand van de evaluatie van de case 'herstructurering Presikhaaf' zijn twee conclusies te trekken. Enerzijds zijn de processtappen, projectorganisatie, procesfactoren, knelpunten en omgevingsfactoren vastgesteld. Anderzijds is een algemene conclusie te trekken uit de casestudie. In tabel 7.2 is de eerste conclusie weergegeven naar aanleiding van de evaluatie van de case 'herstructurering Presikhaaf'.

Tabel 7.2 Conclusie herstructurering Presikhaaf

Herstructurering Presikhaaf	
<i>Processtappen</i>	Ontwikkelingsplan Nota van Randvoorwaarden Intentieovereenkomst Stedenbouwkundig plan Realisatieovereenkomst
<i>Projectorganisatie</i>	Stuurgroep Projectleidersoverleg Klankbordgroep
<i>Procesfactoren</i>	Regierol --> vertrouwen --> draagvlak -- > samenwerking --> activiteiten Betrokkenheid --> vertrouwen
<i>Knelpunten</i>	Projectorganisatie --> besluitvorming Randvoorwaarden zijn niet altijd te realiseren in het ontwerp Planning van de activiteiten Onderschat deskundigheid corporatie Haalbaarheidsstudie onvoldoende Trage besluitvorming Onduidelijke wederzijdse verantwoor- delijkheden Belangen onvoldoende uitgesproken
<i>Omgeving</i>	Sterke regierol Procedures Risico analyse Luchtkwaliteit Wet- en regelgeving (subsidies)

De processtappen van de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf zijn achtereenvolgens de Ontwikkelingsvisie, Nota van Randvoorwaarden, intentieovereenkomst, stedenbouwkundig plan en de realisatieovereenkomst. Om de processtappen vast te kunnen stellen is een projectorganisatie opgesteld. De projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep, projectleider-overleg en klankbordgroepen. De procesfactoren spelen een duidelijke rol in het proces van de herstructurering. De belangrijkste procesfactoren zijn de regierol en betrokkenheid. In het proces tijdens de definitiefase worden door de betrokken partijen verschillende knelpunten ervaren. De baselines die tot stand komen, sluiten niet altijd aan bij de bestaande situatie. Een belangrijke oorzaak hiervan is de sterke invloed van de gemeente en het onvoldoende uitspreken van belangen. De wederzijdse verantwoordelijkheden tussen de partijen zijn niet altijd even duidelijk. Daarnaast verloopt de besluitvorming traag als gevolg van de projectorganisatie.

De tweede conclusie heeft betrekking op het procesverloop. De herstructurering van de woonwijk Presikhaaf kent duidelijk twee gezichten. Gemeente Arnhem is tevreden over het huidige procesverloop. Alle partijen worden betrokken bij de herstructurering en er worden door de gemeente nauwelijks knelpunten ervaren. Toch wordt dit beeld niet volledig gedeeld door de woningcorporatie. De woningcorporatie benadrukt de sterke regierol van de gemeente in het proces. De gemeente schuift veel verantwoordelijkheden af naar de woningcorporatie en wil veel invloed in het proces. Dit levert spanningen op in de samenwerking. Het gevolg is dat de samenwerking door de woningcorporatie als stroperig wordt ervaren, zodat veel overleg plaats vindt tussen de partijen. De trage besluitvorming zorgt voor procesvertraging en spanningen tussen de partijen. De sterke regierol van de gemeente zorgt voor een duidelijke kartrekker, maar zorgt voor beperkte informatie bij de woningcorporatie. Het gevolg van gebrekkige informatie is het ontstaan van onzekerheden, zoals uit hoofdstuk 5 blijkt. Deze spanningen staan samenwerking tussen de partijen in de weg. Dit komt duidelijk naar voren in de baselines die niet in volledige samenwerking tot stand zijn gekomen. Het gevolg is dat de baselines niet volledig aansluiten bij het proces en tijd- en kostenoverschrijdingen het gevolg zijn.

De woningcorporatie ervaart daarnaast dat de gemeente de deskundigheid van Vivare onderschat. De gemeente schuift veel werkzaamheden richting de woningcorporatie en stelt daarbij dat de deskundigheid aanwezig is om met de betreffende problematiek op te lossen. Dit veroorzaakt een zekere mate van wrijving en zorgt voor een stroperige samenwerking. Deze gang van zaken wordt door de corporatie onderkend, maar de gemeente ervaart dit nauwelijks. De partijen zijn betrokken in het proces, maar ervaren de sterke regierol van de gemeente. Het gevolg is dat de ruimte voor de woningcorporatie zeer beperkt is. De gemeente bezit deskundigheid om het proces in te richten, maar stelt daarbij de eigen belangen centraal. Daarmee onderschat de gemeente de gevolgen van de procesfactoren, zodat ook de fysieke factoren niet optimaal tot stand komen. Dit komt bij de knelpunten naar voren door de aansluiting van het PvE op het ontwerp, het stroperige proces en de tijdrovende samenwerking.

7.3 Case 2: Herstructurering Rivierenwijk

De Rivierenwijk is één van de prioriteitswijken die door het ministerie van VROM zijn aangewezen voor herstructurering. De herstructurering van de Rivierenwijk vormt de middelgrote herstructurering in dit onderzoek. Kenmerkend van deze herstructurering is dat de bewoners op een unieke wijze zijn betrokken bij de herstructurering van de woonwijk en

een actieve houding van alle partijen. Voor de uitwerking van deze case wordt gebruikt gemaakt van de informatie die is verkregen uit het interview met de projectleider van gemeente Deventer en de projectleider van Rentré Wonen. Daarnaast is ook informatie uit de ontwikkelingsvisie wijkvernieuwing Rivierenwijk²⁴ gebruikt. In deze paragraaf worden de resultaten van de case, de procesevaluatie en de conclusie beschreven.

7.3.1 Resultaten

Aan de hand van de interviews met gemeente en de woningcorporatie is antwoord gevonden op de interviewvragen. De resultaten van de casestudie worden in tabel 7.3 weergegeven.

Tabel 7.3 Resultaten herstructurering Rivierenwijk

Herstructurering Rivierenwijk		
	Gemeente Deventer	Rentre Wonen
<i>Processtappen</i>	Ontwikkelingsvisie Participatieplan Uitvoeringsovereenkomst PvE en uitgangspunten	Ontwikkelingsvisie Uitvoeringsovereenkomst PvE en uitgangspunten Sociaal plan Communicatieplan
<i>Projectorganisatie</i>	Stuurgroep Projectgroep	Stuurgroep Projectgroep
<i>Procesfactoren</i>	Betrokkenheid --> vertrouwen --> draagvlak --> samenwerking Kennis + expertise --> activiteiten Belangen + ambities --> projectdoel Probleemonderkenning --> draagvlak	Betrokkenheid --> vertrouwen --> draagvlak --> samenwerking Kennis + expertise --> samenwerking Betrokkenheid --> informatie
<i>Knelpunten</i>	Verwachting verantwoordelijkheden	Duidelijke communicatie met bewoners
<i>Omgeving</i>	Duidelijke primaire doelen Follow-up pilotproject onderschat Sociale aspecten bewoners Gemeentelijke statistieken Fijnstof problematiek	Risico beheersing Procedures

Aan de hand van tabel 7.3 wordt de case nader geëvalueerd. De evaluatie wordt in de volgende subparagraaf beschreven, waarin de vijf aspecten nader worden toegelicht tussen beide partijen.

7.3.2 Procesevaluatie

Aan de hand van de interviews met gemeente Deventer en Rentré Wonen is een procesevaluatie te maken. De procesevaluatie wordt uitgewerkt door de informatie uit tabel 7.3 nadere te beschrijven.

²⁴ De Ontwikkelingsvisie is opgesteld door gemeente Deventer, Rentré Wonen en FARO Architecten [november 2005].

Processtappen

De processtappen die door beide partijen worden onderscheiden, zijn niet gelijk. De gemeente noemt het participatieplan en de woningcorporatie het sociaal plan en het communicatieplan. Het participatieplan wordt door de woningcorporatie niet onderkend. Het participatieplan is wel opgesteld en vormt dus ook een processtap. Het sociaal plan en het communicatieplan maken geen deel uit van de definitiefase en zijn na de definitiefase opgesteld. Dit wordt onderstreept door de conceptversies van beide plannen. Deze plannen maken dus geen deel uit van de processtappen in de definitiefase. Het proces van de herstructurering van de Rivierenwijk kent geen intentieovereenkomst, maar enkel een uitvoeringsovereenkomst dat na de ontwikkelingsvisie wordt opgesteld. De overeenkomst wordt voor het opstellen van het Programma van Eisen overeengekomen. Het gevolg is dat de partijen samen het PvE en de uitgangspunten hebben opgesteld.

In het ontwikkelingsplan is onderscheid gemaakt tussen vijf thema's en drie invalshoeken. De vijf thema's zijn achtereenvolgens: bevolkingssamenstelling, wonen, openbare ruimte, voorzieningen en wijkconomie en leefbaarheid. Naast de vijf thema's worden de volgende drie invalshoeken onderscheiden: sociaal, economisch en fysiek. De drie invalshoeken vormen de eisen van de herstructurering²⁵. De vijf thema's geven de functionaliteit voor de toekomstige woonwijk weer. De eisen en de functies worden ook in het systems engineeringmodel weergegeven in hoofdstuk 5. Bij deze herstructurering komen dus overeenkomsten naar voren met betrekking tot de systems engineeringaspecten.

Projectorganisatie

De projectorganisatie wordt door de gemeente en de woningcorporatie samen opgesteld. De projectorganisatie bestaat op het hoogste niveau uit de wethouder van gemeente Deventer en de directeur van Rentré Wonen. Vervolgens is er een accountmanager/projectleider van de gemeente en de procesmanager van de woningcorporatie betrokken. De projectleider en de procesmanager hebben direct overleg met elkaar. Onder de procesmanager bevindt zich het projectteam. Het projectteam bestaat uit drie componenten, namelijk fysiek, sociaal en communicatie. Onder de projectleider van de gemeente bevinden zich handhaving, beheer openbare ruimte en het project Amstellaan. Naast deze indeling zijn er bewonersorganisaties betrokken op projectniveau. Het overleg dat plaats vindt bestaat uit bestuurlijk overleg. Bij dit overleg zijn gemeente en woningcorporatie betrokken. Daarnaast is er regieoverleg, waarbij de accountmanager van de gemeente en de procesmanager van de woningcorporatie aanwezig zijn. Er is een eenvoudige gezamenlijke projectorganisatie opgesteld, omdat de gemeente enkel het eindproduct toetst en de fysieke en sociale uitvoering door Rentré Wonen worden verzorgd.

Procesfactoren

De woningcorporatie en de gemeente worden net als de bewoners sterk betrokken in het proces. Het gevolg van de betrokkenheid en de invloed van de partijen in het proces is het ontstaan van vertrouwen, draagvlak en samenwerking. De gemeente geeft in het interview aan dat de kennis en expertise van de partijen optimaal in het proces dienst moeten doen. De woningcorporatie onderstreept dat het betrekken van de procesmanager voordelen voor het procesverloop in de vorm van samenwerking heeft opgeleverd. Door het vroegtijdig en op de juiste wijze betrekken van partijen wordt er veel informatie uitgewisseld. Daarnaast wordt er veel informatie beschikbaar gesteld in het proces, zodat onzekerheden verminderen. De

²⁵ Voor een overzicht van de invalshoeken en de thema's wordt verwezen naar de Ontwikkelingsvisie Wijkvernieuwing Rivierenwijk.

samenwerking wordt mogelijk omdat naast de betrokkenheid ook de ambities en belangen van de partijen hebben geresulteerd in een gezamenlijk projectdoel. De gemeente en de woningcorporatie onderkennen de problemen in de Rivierenwijk, zodat draagvlak voor de samenwerking duidelijk aanwezig is.

Knelpunten

Het procesverloop zorgt ervoor dat er nauwelijks knelpunten door de betrokken partijen worden ervaren. De knelpunten moeten meer in het licht van aandachtspunten worden beschouwd. De gemeente en de Rentré Wonen stellen beide dat de bewonersparticipatie zeer belangrijk is, maar ook veel aandacht vraagt. Belangrijk daarbij is de follow-up van de bewoners na het pilotproject. Door de actieve betrokkenheid en grote inspraak van de bewoners in het pilotproject, denken bewoners inspraak te kunnen behouden in het verdere proces. Echter na de pilotcase is samenwerking tussen gemeente Deventer, de woningcorporatie en de bewoners noodzakelijk. Voor de bewoners betekent dat zij niet de enige partij zijn, maar nu ook afhankelijk zijn van de gemeente en de woningcorporatie.

Aan de hand van het interview met gemeente Deventer is duidelijk naar voren gekomen dat de betrokkenheid vraagt om duidelijke kaders voor de rollen, taken en verantwoordelijkheden. Naast duidelijke kaders moeten ook de doelen heel duidelijk zijn, evenals de wederzijdse verwachtingen. De woningcorporatie noemt dit niet in het interview, maar geeft wel aan dat de participatie heel duidelijk moet zijn vastgelegd. De projectleiders leggen de nadruk op verschillende factoren van de herstructurering. De woningcorporatie stuurt vooral op risico's en duidelijkheid richting de bewoners. De gemeente vindt het belangrijk om de kracht van iedere partij optimaal te benutten in het proces.

Omgeving

De omgeving wordt door zowel de gemeente als de woningcorporatie in beschouwing genomen. De partijen richten zich daarbij wel op andere aspecten. De gemeente noemt vooral de sociale aspecten van de bewoners, de gemeentelijke statistieken en de fijne stof problematiek als omgevingsfactor. De eerste twee aspecten komen bij de herstructurering naar voren in het pilotproject. De gevolgen voor de fijne stof problematiek zijn voor de herstructurering onzeker. De woningcorporatie stelt als omgevingsfactor de procedures en de risicobeheersing als belangrijke omgevingsfactor. De risicobeheersing wordt in het kader van dit onderzoek als een procesfactor beschouwd evenals de sociale aspecten van de bewoners en de gemeentelijke statistieken.

7.3.3 Conclusies evaluatie

Aan de hand van de evaluatie van de case 'herstructurering Rivierenwijk' zijn twee conclusies te trekken. Enerzijds zijn de processtappen, projectorganisatie, procesfactoren, knelpunten en omgevingsfactoren vast te stellen. Anderzijds is een algemene conclusie te trekken uit de casestudie. In tabel 7.4 op pagina 71 is de eerste conclusie weergegeven naar aanleiding van de evaluatie van de case 'herstructurering Rivierenwijk'.

Tabel 7.4 Conclusie herstructurering Rivierenwijk

Herstructurering Rivierenwijk	
<i>Processtappen</i>	Ontwikkelingsvisie Participatieplan Uitvoeringsovereenkomst PvE en uitgangspunten
<i>Projectorganisatie</i>	Stuurgroep Projectgroep
<i>Procesfactoren</i>	Betrokkenheid --> vertrouwen --> draagvlak --> samenwerking Kennis + expertise --> activiteiten + samenwerking Belangen + ambities --> projectdoel Probleemonderkenning --> draagvlak Betrokkenheid --> informatie
<i>Knelpunten</i>	Verwachting verantwoordelijkheden Communicatie met bewoners Duidelijke primaire doelen Follow-up pilotproject onderschat
<i>Omgeving</i>	Sociale aspecten bewoners Gemeentelijke statistieken Fijnstof problematiek Risico beheersing Procedures

De processtappen van de herstructurering van de Rivierenwijk zijn achtereenvolgens de ontwikkelingsvisie, participatieplan, uitvoeringsovereenkomst en het PvE en uitgangspunten. De processtappen zijn op een gestructureerde wijze tot stand gekomen op basis van een projectorganisatie. De projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep en een projectgroep. Tijdens de definitiefase is het duidelijk naar voren gekomen dat de betrokkenheid, kennis en expertise belangrijk zijn voor het procesverloop. Ondanks deze ingrediënten zijn er een aantal knelpunten aan de orde geweest. De participatie van de bewoners vormt een kritisch element en de wederzijdse verantwoordelijkheden moeten expliciet vastliggen. De omgevingsaspecten spelen een belangrijke rol om het proces te sturen.

De tweede conclusie heeft betrekking op het procesverloop. De herstructurering van de Rivierenwijk kent ambitieuze en actieve participatie van alle partijen. Naast de gemeente en de woningcorporatie onderstreept ook het ministerie van VROM het proces in de vorm van extra subsidie. De extra subsidie is gegeven voor het pilotproject van de bewoners, waarin een eigen ontwikkelingsvisie is opgesteld. De gemeenten, woningcorporatie en bewoners werken nauw samen naar tevredenheid van de partijen. Een belangrijke basis hiervoor is dat de partijen actief deelnemen aan het proces. De gemeente benadrukt dat de partijen gebruik maken van ieders kennis en expertise om samen het project te realiseren. Het benutten van alle deskundigheid draagt bij aan een actieve houding, zodat de samenwerking tot stand komt. Daarbij wordt een partij ondanks een andere rol in het proces niet aan zijn eigen lot over gelaten.

Belangrijk is de ruimte voor alle partijen om het eigen belang te realiseren binnen het projectbelang. Het projectbelang staat daarbij centraal. De partijen worden op een passende wijze betrokken in het proces, waarbij de bewonersparticipatie in de vorm van het

pilotproject uniek is. De bewoners hebben geen kennis en ervaring van het complexe herstructureringsproces. Het mes snijdt door de pilot aan twee kanten. Enerzijds wordt er bij de bewoners meer vertrouwen en draagvlak gecreëerd, omdat er een voor de bewoners een meer herkenbaarder proces wordt doorlopen. Anderzijds geeft het de gemeente en woningcorporatie de ruimte om zich volledig op het proces te concentreren, omdat de bewoners gedeeltelijk buiten het werkelijke proces worden gehouden. Dit heeft geleid tot vertrouwen, draagvlak en samenwerking. Het gevolg is dat de partijen ondanks de verschillende rollen elkaar adviseren, communiceren en heel duidelijk benadrukken dat door samenwerking een succesvolle herstructurering tot stand kan worden gebracht.

Tenslotte wordt bij de herstructurering van de Rivierenwijk onderscheid gemaakt in eisen en functies en leggen daarmee een link met het theoretische model van dit onderzoek. Deze conclusie vergroten de mogelijkheden van de toepassing van systems engineeringprincipes voor het proces in de definitiefase.

7.4 Case 3: Herstructurering Kamperpoort

De woonwijk Kamperpoort is niet door het ministerie van VROM aangewezen als prioriteitswijk. De herstructurering van de Kamperpoort is in het kader van dit onderzoek de kleinste herstructurering. Kenmerkend voor de Kamperpoort is de ongestructureerdheid van het proces en de sterke regierol van de gemeente. De informatie voor het uitwerken van de case is afkomstig uit interviews met de projectassistent van de gemeente Zwolle en de manager vastgoed en projecten van woningcorporatie Delta Wonen. Daarnaast is ook het globaal Programma van Eisen, de informatie uit het fasedocument²⁶, het voorlopige PvE en het proces- en organisatieadvies²⁷. In deze paragraaf worden de resultaten van de case, de procesevaluatie en de conclusie beschreven.

7.4.1 Resultaten

Aan de hand van de interviews met gemeente en de woningcorporatie is antwoord gevonden op de interviewvragen. De resultaten van de casestudie worden in tabel 7.5 op pagina 73 weergegeven.

²⁶ Het fasedocument is opgesteld door S. Smit [december 2005], projectleider bij de herstructurering van de herstructurering van de Kamperpoort.

²⁷ Het proces- en organisatieadvies is opgesteld door DHV Management Consultants [februari 2005].

Tabel 7.5 Resultaten herstructurering Kamperpoort

Herstructurering Kamperpoort		
	Gemeente Zwolle	Delta Wonen
<i>Processtappen</i>	Fasedocument Nota van Uitgangspunten PvE LsPvE Intentieovereenkomst	PvE Intensieovereenkomst Samenwerkingsovereenkomst
<i>Projectorganisatie</i>	Stuurgroep Regiegroep Projectgroep	Stuurgroep Regiegroep Projectgroep
<i>Procesfactoren</i>	Vertrouwen --> communicatie Vertrouwen --> regierol Projectorganisatie --> besluitvorming Betrokkenheid --> vertrouwen	Kennis/expertise --> vertrouwen --> draagvlak --> samenwerking Vertrouwen --> regierol
<i>Knelpunten</i>	Haalbaarheidsstudie laat opgesteld Geen processtructuur Communicatie- en participatieplan laat opgesteld Geen samenhang deelprojecten Globaal PvE Trage besluitvorming	Geen participatiekaders Geen processtructuur Geen inzicht in verdeling budget Gebrek aan externe kartrekker Geen duidelijke regierol
<i>Omgeving</i>	Geluidsoverlast A28 Parkeeronderzoek Deelbestemmingsplan	Marktvraag Fijnstof problematiek

Aan de hand van tabel 7.5 wordt de case nader geëvalueerd. De evaluatie wordt in de volgende subparagraaf beschreven, waarin de vijf aspecten nader worden toegelicht tussen beide partijen.

7.4.2 Procesevaluatie

Aan de hand van de interviews met gemeente Zwolle en Delta Wonen is een procesevaluatie te maken. De procesevaluatie wordt uitgewerkt door de informatie uit tabel 7.5 nadere te beschrijven.

Processtappen

De processtappen die door beide partijen worden onderscheiden, zijn niet gelijk. Gemeente Zwolle noemt naast het PvE, de intentieovereenkomst en de samenwerkingsovereenkomst ook het fasedocument, de Nota van Uitgangspunten en het locatie specifieke PvE. De samenwerkingsovereenkomst wordt door de gemeente niet genoemd. Het fasedocument is de basis geweest voor de Nota van Uitgangspunten en vormt dus een processtap. De Nota van Uitgangspunten is door de gemeente vastgesteld en wordt daarom ook niet door de woningcorporatie onderkend. Het locatie specifieke PvE is opgesteld, nadat na het PvE is gebleken dat het PvE veel te globaal was. Het PvE vormt geen goede basis voor het ontwerp, zodat naderhand een locatie specifiek PvE is opgesteld. Dit heeft vertraging in het proces veroorzaakt. De samenwerkingsovereenkomst is nog geen processtap, omdat deze nog niet is

overeengekomen tussen een partij van het betreffende deelgebied. De samenwerkings-overeenkomst is dus wel een processtap.

De processtappen, die worden genoemd door de partijen, zijn allemaal heel ongestructureerd verlopen. Het ontbreken van een haalbaarheidsstudie heeft na het tweede initiatief wederom voor problemen gezorgd. De gemeente stelt de haalbaarheidsstudie aan het einde van de definitiefase vast. Hieruit blijkt dat er geen sprake is van een bepaald leereffect van de partijen. De woningcorporatie signaleert het ontransparante proces, maar onderneemt geen actie om de zaken te veranderen. De belangen tussen de partijen zijn uiteenlopend, zodat de actieve houding van de gemeente en de passieve houding van de woningcorporatie voor spanning zorgt.

Projectorganisatie

De projectorganisatie bestaat uit een kerngroep. Onder de kerngroep bevindt zich een regiegroep. Onder de regiegroep hangen vervolgens weer projectgroepen. In deze projectgroep zitten vertegenwoordigers van diverse gemeentelijke afdelingen. In de kerngroep worden beslissingen genomen. De regiegroep bestaat uit een projectmanager en vier (deel)projectmanagers voor de 16 deelprojecten van Kamperpoort. De regiegroep heeft contact met de projectgroepen en de werkgroepen. In het afstemmingsoverleg worden de regiegroep, private partijen en de Stichting Kamperpoorters betrokken bij het voeren van de regie, het stellen van de kaders en het coördineren en toetsen. Naast deze kerngroep, regiegroep en projectgroep bestaat er nog een participatiewerkgroep. Deze bestaat uit de projectmanager van het betreffende deelgebied, de stedenbouwkundige van de gemeente, de wijkmanager en een aantal bewoners. Na de definitiefase blijft waarschijnlijk alleen de stuurgroep en de regiegroep over. De projectgroep verdwijnt, omdat de gemeente na de definitiefase enkel toetsend als opdrachtgever bij de herstructurering is betrokken. De projectorganisatie wordt dus na de definitiefase op afstand gezet. De fysieke betrokkenheid van de gemeente is na de definitiefase enkel gericht op de invulling van de openbare ruimte.

Procesfactoren

De gemeente speelt een sterke regierol in het proces. De regierol zorgt ervoor dat de gemeente veel zaken vastgelegd en de invloed van de partijen gering is. De bewoners en woningcorporaties hebben wel inspraak in het proces, maar hebben vrijwel geen invloed op de baselines. Bij de herstructurering van de Kamperpoort is vertrouwen een belangrijke reden voor het wantrouwen van de partijen. De herstart van het project heeft ervoor gezorgd dat er veel wantrouwen bij de partijen aanwezig is, zodat de communicatie moeizaam verloopt. Daarnaast zorgt het wantrouwen voor een passieve houding van de woningcorporatie. De gemeente wil de herstructurering tot uitvoer brengen. Om dit mogelijk te maken, moet de gemeente de regierol vervullen, zodat de herstructurering plaats gaat vinden. Echter de gemeente en de woningcorporaties ervaren een ongestructureerd proces. Gemeente Zwolle moet als belanghebbende een gestructureerd proces ontwerpen om de marktpartijen te prikkelen voor de participatie. De gemeente beschikt niet over voldoende kennis en expertise om een dergelijk complex proces te structureren. De gemeente heeft geen lering getrokken uit het mislukken van het eerste initiatief, omdat de haalbaarheidsstudie opnieuw te laat is vastgesteld. Daarnaast wordt het vertrouwen niet zichtbaar voor de woningcorporatie terug gewonnen, zodat samenwerking nauwelijks ontstaat. Gebrek aan kennis en expertise blijkt ook uit het opstellen van een te globaal PvE, zodat te laat in het proces een locatie specifiek PvE is opgesteld.

Knelpunten

De gemeente geeft niet tijdig een haalbaarheidsstudie is uitgevoerd en dat deze pas aan het einde van de definitiefase is opgesteld. Naast de haalbaarheidsstudie wordt ook het communicatie en participatieplan te laat in het proces opgesteld. Delta Wonen geeft aan dat het proces naar eigen inzicht wordt ingevuld en dat er helemaal geen kaders aanwezig zijn. Dit illustreert de ongestructureerdheid van het proces, zodat ook de samenhang tussen de deelprojecten onduidelijk is voor de partijen. De woningcorporatie richt zich op de betreffende deelprojecten, terwijl de gemeente zich richt op de gehele herstructurering. Dit veroorzaakt veel onduidelijkheid, zodat de woningcorporatie ook de gemeentelijke regierol niet als duidelijk ervaart. De woningcorporatie wil graag inzicht in de verdeling van de budgetten, omdat zij grote investeringen moeten doen in de Kamperpoort. De woningcorporatie stelt dat er gebrek is aan een kartrekker die het proces inricht en bestuurt. De regierol van de gemeente wordt als onduidelijk ervaren. Het gevolg van de onduidelijke structuur zijn niet passende baselines, zoals het globale PvE. Daarnaast noemen de gemeente en de woningcorporatie de onduidelijke participatiekaders van de partijen als een belangrijk knelpunt. Het ontbreken van deze kaders zorgt voor veel onduidelijkheid bij de betrokken partijen. De sterke regierol van de gemeente kan hierin geen verandering in brengen en vergroot de kloof tussen de gemeente en de woningcorporatie. Vertrouwen wordt als belangrijk ervaren, zodat de samenwerking mogelijk wordt als gevolg van draagvlak. De gemeente geeft aan dat de besluitvorming te langzaam tot stand komt. Het gevolg is het toevoegen van een regiegroep tussen de stuurgroep en de projectgroep. Door de regiegroep moet het proces sneller verlopen en de vertragingen beperkt blijven.

Omgeving

De omgeving vormt een belangrijke factor in de herstructurering. Er is een geluidsonderzoek en een parkeeronderzoek uitgevoerd om de fysieke omgeving in beeld te brengen. Daarnaast zijn er deelbestemmingsplannen opgesteld voor de verschillende deelgebieden. De marktvraag is voor de woningcorporatie belangrijk voor de invulling van het betreffende deelgebied. De fijne stof problematiek kan hierbij een belangrijke rol spelen. De gevolgen hiervan zijn echter nog onduidelijk.

7.4.3 Conclusies evaluatie

Aan de hand van de evaluatie van de case 'herstructurering Kamperpoort' zijn twee conclusies te trekken. Enerzijds zijn de processtappen, projectorganisatie, procesfactoren, knelpunten en omgevingsfactoren vast te stellen. Anderzijds is een algemene conclusie te trekken uit de casestudie.

De processtappen van de herstructurering van de Kamperpoort zijn achtereenvolgens het fasedocument, de Nota van Uitgangspunten, het PvE, het IsPvE en de intentieovereenkomst. De processtappen zijn vastgesteld zonder een projectorganisatie. De projectorganisatie is aan het einde van de definitiefase opgesteld en bestaat uit een stuurgroep, regiegroep en projectgroep. De regiegroep draagt bij aan een snelle besluitvorming, echter door fouten in het proces ontstaan procesvertragingen. De procesfactoren die hieraan een belangrijke bijdrage leveren zijn vertrouwen en de regierol. De gemeente en de woningcorporatie onderkennen beide een ongestructureerd proces als oorzaak voor de voortgang van de herstructurering. De omgeving wordt geïdentificeerd en de aspecten worden meegenomen in het proces. In tabel 7.6 op pagina 76 is de eerste conclusie weergegeven.

Figuur 7.6 Conclusie herstructurering Kamperpoort

Herstructurering Kamperpoort	
<i>Processtappen</i>	Fasedocument Nota van Uitgangspunten PvE LsPvE Intentieovereenkomst
<i>Projectorganisatie</i>	Stuurgroep Regiegroep Projectgroep
<i>Procesfactoren</i>	Vertrouwen --> communicatie Kennis/expertise --> vertrouwen --> draagvlak --> samenwerking Vertrouwen --> regierol Projectorganisatie --> besluitvorming Betrokkenheid --> vertrouwen
<i>Knelpunten</i>	Haalbaarheidsstudie laat opgesteld Geen processtructuur Communicatie- en participatieplan laat opgesteld Geen samenhang deelprojecten Geen inzicht in verdeling budget Gebrek aan externe kartrekker Geen duidelijke regierol Globaal PvE
<i>Omgeving</i>	Trage besluitvorming Geluidsoverlast A28 Parkeeronderzoek Deelbestemmingsplan Marktvraag Fijnstof problematiek

De tweede conclusie heeft betrekking op het procesverloop. Naar aanleiding van de evaluatie komen duidelijk de gevolgen van het gebrek aan vertrouwen tussen de partijen naar voren. Door het gebrek aan vertrouwen is de houding van de partijen verschillend, zodat het proces moeizaam wordt doorlopen. Dit wordt verstrekt door het ontbreken van een duidelijke processtructuur, zodat baselines op een transparante en passende wijze tot stand komen. Participatiekaders zijn nauwelijks aanwezig, zodat de informatie tussen de partijen als ongeordend wordt ervaren. Het gevolg zijn onzekerheden in het proces dat verder wordt versterkt door de sterke regierol van de gemeente. De gemeente heeft een actieve houding, maar heeft geringe kennis en expertise van een dergelijk complex herstructureringsproces. De woningcorporatie heeft een passieve houding, zodat de onduidelijke regierol en het ongestructureerde proces de samenwerking enkel meer tegenwerken. De herstructurering van de Kamperpoort vraagt om een externe kartrekker die het proces inricht en bestuurt en daarmee de partijen prikkelt om de herstructurering mogelijk te maken.

Op basis van de conclusies van de afzonderlijke cases worden in de volgende paragraaf de resultaten van de cases ten opzichte van elkaar geanalyseerd. Aan de hand van de analyse worden de processtappen, projectorganisatie, procesfactoren, knelpunten en de omgevingsfactoren vastgesteld. Daarmee wordt een antwoord gevonden op de deelvragen 3.1 tot en met 3.3

7.5 Analyse resultaten

In deze paragraaf zullen de cases ten opzichte van elkaar worden geanalyseerd, waarmee een antwoord wordt gevonden op de deelvragen 3.1 tot en met 3.3. Aan de hand van de analyse wordt een eindconclusie beschreven van de casestudies. In deze paragraaf worden achtereenvolgens de processtappen, projectorganisatie, procesfactoren, knelpunten en de omgevingsfactoren vastgesteld.

7.5.1 Processtappen

In deze subparagraaf worden de processtappen beschreven. De processtappen zijn het resultaat van het analyseren van de stappen uit de afzonderlijke cases. In tabel 7.7 staan de processtappen weergegeven.

Tabel 7.7 Processtappen casestudies

Processtappen		
Presikhaaf	Rivierenwijk	Kamperpoort
Ontwikkelingsplan	Ontwikkelingsvisie	Fasedocument
Nota van Randvoorwaarden	Participatieplan	Nota van Uitgangspunten
Intentieovereenkomst	Uitvoeringsovereenkomst	PvE
Stedenbouwkundigplan	PvE en uitgangspunten	Ls PvE
Realisatieovereenkomst		Intentieovereenkomst

Uit tabel 7.7 blijkt dat er zowel overeenkomsten als verschillen aanwezig zijn tussen de processtappen. Een nadere beschouwing van de stappen leidt tot meer overeenkomsten. Het ontwikkelingsplan en de ontwikkelingsvisie wordt bij zowel de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf als de Rivierenwijk opgesteld. De herstructurering van de Kamperpoort is gestart met een fasedocument in plaats van een ontwikkelingsvisie/plan. Dit lijkt afwijkend, maar bij het eerste initiatief was er reeds een ontwikkelingsplan vastgesteld dat in de definitiefase als basis heeft gediend. Het fasedocument vormt een nadere uitwerking van het eerste ontwikkelingsplan. Het ontwikkelingsplan vormt dus een eerste stap in het proces van de definitiefase.

Vervolgens is er bij de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf een Nota van Randvoorwaarden voor deelgebieden Presikhaaf 1 en 2 opgesteld. Deze baseline vormt het PvE van de herstructurering. Bij de herstructurering van de Kamperpoort wordt naast het PvE een locatie specifiek PvE opgesteld. Het opstellen van het PvE is geen bewuste basis geweest voor het locatie specifieke PvE. Na het opstellen van de Nota van Randvoorwaarden en het locatie specifieke PvE wordt er een intentieovereenkomst afgesloten. Dit betekent dat er eerst een PvE wordt opgesteld en vervolgens een overeenkomst wordt gesloten tussen de partijen. Als de overeenkomst niet wordt gesloten, heeft het PvE geen waarde. Bij de herstructurering van de Rivierenwijk wordt daarom eerst een overeenkomst gesloten, zodat samen met de betrokken partijen een PvE wordt opgesteld. Bij de herstructurering van de Rivierenwijk is geen intentieovereenkomst opgesteld. Een belangrijke reden hiervoor is de geringe complexiteit ten opzichte van de overige twee herstructureringen. In het proces van de Rivierenwijk zijn slechts gemeente Deventer, een woningcorporatie en de bewoners betrokken. Bij de andere herstructureringen zijn veel meer partijen aanwezig bij de gehele herstructurering, zodat de complexiteit veel hoger is. Het gevolg is dat de gemeente veel

invloed uitoefent op de ontwikkelingsvisie en het PvE, zodat de gemeente grip houdt op het proces.

Bij de herstructurering van de Rivierenwijk is geen intentieovereenkomst gesloten vanwege de geringe complexiteit. Echter deze overeenkomst blijkt wel noodzakelijk, indien sprake is van grote complexiteit door een groot aantal verschillende betrokken partijen. Echter de intentieovereenkomst dient voor het opstellen van het PvE of het locatie specifieke PvE te worden overeengekomen. Op basis van de overeenkomst wordt vervolgens samen met de betrokken partijen een PvE of een locatie specifiek PvE opgesteld. In de definitiefase van het proces van de Rivierenwijk is geen intentieovereenkomst gesloten, maar is wel een participatieplan opgesteld. Naar aanleiding van de knelpunten in de casestudies blijkt dat participatiekaders een heel belangrijke rol vervullen. Het participatieplan zal dus deel van het proces uit moeten maken en zo vroeg mogelijk worden opgesteld. De eerste mogelijkheid wordt gevormd tijdens het opstellen van de intentieovereenkomst. Na het sluiten van de overeenkomst wordt tevens de intentie over de participatie van de partijen overeengekomen. Het participatieplan zal dus onderdeel van de intentieovereenkomst vormen. In de casestudies komt dit naar voren, omdat de deskundigen aangeven dat de participatie onder andere is vastgelegd in de intentieovereenkomst. Echter een specifiek participatieplan wordt enkel bij de herstructurering van de Rivierenwijk opgesteld.

Na het sluiten van de intentieovereenkomst dient een PvE te worden opgesteld in samenwerking met alle betrokken partijen. Indien de afweging is gemaakt over een locatie specifiek PvE dienen de partijen van het betreffende deelgebied te worden betrokken. Bij de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf maakt ook het stedenbouwkundig plan deel uit van de definitiefase. Echter deze werkzaamheden maken deel uit van de ontwerpfase en zullen niet in de definitiefase plaats moeten vinden. De kennis en expertise met betrekking tot het ontwerp is aanwezig bij de marktpartijen, zodat zij de vrijheid moeten krijgen om binnen de duidelijke kaders van het PvE of het locatie specifieke PvE de woonwijk vorm te geven. Na het vaststellen van het PvE zal een samenwerkingsovereenkomst worden gesloten, waarmee de definitiefase wordt beëindigd. De samenwerkingsovereenkomst vormt de basis voor de ontwerpfase.

Aan de hand van de analyse van de resultaten van de casestudies zijn de volgende processtappen voor de herstructurering van woonwijken vast te stellen:

- Stap 1: Opstellen van de ontwikkelingsvisie**
- Stap 2: Vaststellen van een intentieovereenkomst**
- Stap 3: Opstellen van het Programma van Eisen**
- Stap 4: Vaststellen van een samenwerkingsovereenkomst**

De vier stappen vormen het antwoord op deelvraag 3.1. Uit de bovengenoemde beschrijving van de processtappen blijkt dat verschillend aspecten hieraan ten grondslag liggen. Dit zal in de eindconclusie nader worden toegelicht. In de volgende paragraaf wordt de projectorganisatie besproken.

7.5.2 Projectorganisatie

In deze subparagraaf wordt de projectorganisatie beschreven, waarmee deels een antwoord wordt gegeven op deelvraag 3.3. De projectorganisatie vormt een belangrijke factor voor de communicatie en informatie tussen de betrokken partijen. De projectorganisatie is daarbij

grotendeel verantwoordelijk voor de besluitvorming en bepaald daarmee de doorlooptijd van het proces. Aan de hand van de casestudies zijn de projectorganisaties vastgesteld. De projectorganisaties staan in tabel 7.8 weergegeven.

Tabel 7.8 Projectorganisaties

Projectorganisatie		
Presikhaaf	Rivierenwijk	Kamperpoort
Stuurgroep	Stuurgroep	Stuurgroep
Projectleideroverleg	Projectgroep	Regiegroep
Klankbordgroep	Pilotproject	Projectgroep
		Stichting Kamperpoorters

De projectorganisatie is niet geheel verschillend wat betreft het aantal hiërarchische niveaus. Toch is de werking van de projectorganisaties verschillend. In alle cases vormt de stuurgroep het hoogste niveau waarop besluiten worden genomen. In de stuurgroep van de herstructurering van de Rivierenwijk maakt de gemeenteraad geen deel meer uit, maar is een projectwethouder aangesteld. Dit resulteert in een snelle besluitvorming, zodat procesvertraging afneemt. Bij de herstructurering van de woonwijken Presikhaaf en de Kamperpoort zijn de gemeenteraad betrokken, zodat de besluitvorming veel langzamer verloopt. In de case Rivierenwijk is aangegeven dat de gemeenteraad op afstand is gezet bij de vraagstukken die dat mogelijk maken. Interessant in dit verband is de rol die de gemeentelijke organisatie heeft op de snelheid van de besluitvorming. Bij het vaststellen van de projectorganisatie is het dus naast het vaststellen van de hiërarchische niveaus ook belangrijk wat de invulling is van de verschillende groepen. Met name de gemeentelijke besluitvorming moet versnellen. Dit wordt mogelijk gemaakt door een projectwethouder in de stuurgroep te plaatsen.

Naast de stuurgroep wordt er een projectgroep onderscheiden. De projectgroep vormt het operationele niveau van de projectorganisatie. Bij de herstructurering van de Kamperpoort is een regiegroep tussen de stuurgroep en de projectgroep geplaatst om de besluitvorming sneller te laten verlopen. De regiegroep wordt niet expliciet genoemd bij de herstructurering van de Rivierenwijk, maar is wel te onderscheiden. De regiegroep wordt gevormd door de procesmanager van de woningcorporatie en de accountmanager van de gemeente. De procesmanager speelt een belangrijke rol bij de inrichting en besturing van het proces in de definitiefase. De projectorganisatie van de herstructurering van de Rivierenwijk functioneert naar tevredenheid van de partijen. Een procesmanager kan dus een belangrijke bijdrage leveren aan het proces. De procesmanager participeert tussen de stuurgroep en de projectgroep. Echter bij complexe herstructureringsprojecten zal een regiegroep worden toegevoegd, waarin de procesmanager deel van uit maakt. De belangrijke bijdrage van de procesmanager is beschreven in subparagraaf 5.2.4.

In het kader van de projectorganisatie zijn de bewoners niet genoemd. De bewoners maken op verschillende wijzen deel uit van de projectorganisatie, door een klankbordgroep, een stichting of een pilotproject. De klankbordgroep en de stichting vormen een afvaardiging van de mensen binnen de woonwijk. Een nieuwe unieke wijze van bewonersparticipatie wordt gevormd door het pilotproject bij de herstructurering van de Rivierenwijk. De bewoners stellen een eigen ontwikkelingsvisie op en participeren later in het proces met de gemeente en de woningcorporatie. Deze vorm van participatie biedt voordelen, omdat de bewoners niet de deskundigheid bezitten om volledig in de projectorganisatie te participeren. De bewoners worden op een passende wijze betrokken bij de herstructurering. Daarnaast geeft de pilot ruimte aan de overige partijen om de belangen duidelijk uiteen te zetten.

De projectorganisatie wordt in de cases op verschillende momenten tijdens de definitiefase vastgesteld. Bij de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf maakt de projectorganisatie onderdeel uit van de Nota van Randvoorwaarden. Bij de herstructureringen van de Rivierenwijk en de Kamperpoort vindt dit respectievelijk plaats in de ontwikkelingsvisie en aan het fasedocument. De projectorganisatie wordt dus vroeg in de definitiefase vastgesteld.

Samenvattend speelt de projectorganisatie dus een belangrijke rol in het proces. De projectorganisatie zal moeten bestaan uit een stuurgroep, een projectgroep en een pilotcase. Daarnaast is het afhankelijk van de complexiteit of er een regiegroep tussen de stuurgroep en de projectgroep wordt geplaatst. De aanwezigheid van een procesmanager in de projectorganisatie levert een belangrijke bijdrage in de procesverloop, zoals blijkt uit de herstructurering van de Rivierenwijk. De procesmanager zal afhankelijk van de complexiteit van de herstructurering al dan niet deel uitmaken van de regiegroep.

7.5.3 Procesfactoren

In deze subparagraaf wordt een terugkoppeling gemaakt naar de procesfactoren die in hoofdstuk 4 zijn vastgesteld. De procesfactoren vormen deels het antwoord op deelvraag 3.3. De procesfactoren in het interview vormen de procesfactoren die niet in de overige vragen naar voren zijn gekomen. Deze factoren hebben vooral betrekking op de sociale complexiteit van het proces in de definitiefase.

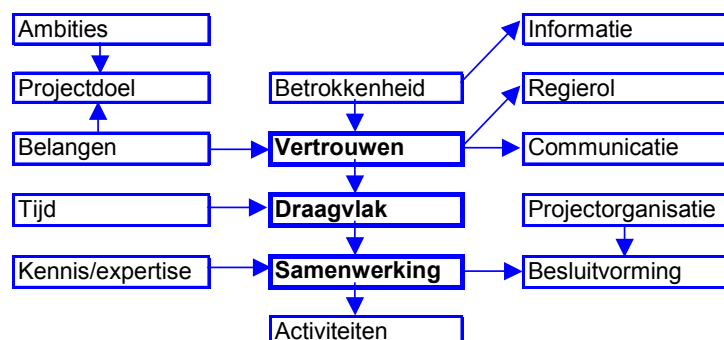
De procesfactoren uit het interview zijn met elkaar in relatie gebracht, omdat op basis van de relaties de belangrijke voorwaarden worden gevormd voor de te onderscheiden processtappen. Met de relaties kunnen dus de processtappen worden onderbouwd. In de evaluatie van de casestudies is naar voren gekomen dat de procesfactoren allemaal een rol spelen in de definitiefase. De factoren zijn nader geanalyseerd en geordend. Het gevolg is dat er een structuur is vastgesteld van de relatie tussen de procesfactoren. In tabel 7.9 worden de relaties weergegeven.

Tabel 7.9 Relaties procesfactoren

Relaties invloedsfactoren		
Presikhaaf	Rivierenwijk	Kamperpoort
Betrokkenheid --> vertrouwen	Betrokkenheid --> informatie	Betrokkenheid --> vertrouwen
Vertrouwen --> draagvlak --> samenwerking --> activiteiten	Betrokkenheid --> vertrouwen --> draagvlak --> samenwerking	Vertrouwen --> draagvlak --> samenwerking --> activiteiten
Projectorganisatie --> besluitvorming	Kennis/expertise --> samenwerking	Vertrouwen --> communicatie
Regierol --> vertrouwen --> draagvlak --> samenwerking	Kennis/expertise --> activiteiten	Projectorganisatie --> besluitvorming
	Tijd --> draagvlak	Vertrouwen --> regierol
	Ambities --> projectdoel	Kennis/expertise --> vertrouwen

In tabel 7.9 komen verschillende relaties naar voren. De relaties tussen de procesfactoren leiden tot een basisstructuur. Een schematisatie van alle relaties staat in figuur 7.1 op pagina 81 weergegeven.

Figuur 7.1 Schematisatie relaties procesfactoren



In figuur 7.1 komt naar voren dat de 'motor' van het proces wordt gevormd door de factoren vertrouwen, draagvlak en samenwerking. Belangrijke inputfactoren worden gevormd door de betrokkenheid, kennis/expertise en tijd. In figuur 7.1 staat de besluitvorming als procesfactor genoemd. De besluitvorming heeft een sterke relatie met de projectorganisatie. In subparagraaf 7.5.2 komt naar voren dat de projectorganisatie de besluitvorming sterk beïnvloedt.

7.5.4 Knelpunten

De knelpunten vormen het antwoord op deelvraag 3.2 van het onderzoek. In de cases komen verschillende knelpunten naar voren, waarmee de uniciteit van de herstructureringen wordt onderstreept. In tabel 7.10 worden alle knelpunten weergegeven die worden ervaren bij de drie herstructureringsprojecten.

Tabel 7.10 Knelpunten casestudies

Knelpunten		
Presikhaaf	Rivierenwijk	Kamperpoort
Haalbaarheidsstudie onvoldoende	Verwachting verantwoordelijkheden	Haalbaarheidsstudie laat
Sterke regierol	Duidelijke primaire doelen	Geen processtructuur
Onduidelijke verantwoordelijkheden	Follow-up pilotproject onderschat	Communicatie- en participatie laat
Trage besluitvorming	Duidelijke communicatie	Globaal PvE
Afstemming randvoorwaarden - ontwerp		Geen samenhang deelprojecten
Planning van de activiteiten		Trage besluitvorming
Onderschaten deskundigheid		Geen participatiekaders
Ovoldoende uitspreken van belangen		Verdeling budget
		Gebrek aan externe kartrekker
		Geen duidelijke regierol

Uit tabel 7.10 blijkt dat er zowel overeenkomsten als verschillen aan zijn te duiden tussen de drie cases. Allereerst worden de overeenkomsten tussen de knelpunten beschreven. Bij alle herstructureringen komt naar voren dat de participatiekaders van alle betrokken partijen niet altijd duidelijk zijn. De participatiekaders zijn zeer belangrijk in het proces om de kans op procesverstoring te verkleinen. Zonder duidelijke kaders ontstaat een ontgestructureerd proces, waarin onvolledige baselines worden gerealiseerd. Dit komt het duidelijkst naar voren bij de herstructurering van de Kamperpoort. Naast deze overeenkomst zijn er een aantal

verschillen naar voren gekomen tussen de herstructureringen. Allereerst is het opvallend dat de herstructurering van de Kamperpoort en de woonwijk Presikhaaf overeenkomsten vertonen in de knelpunten die worden ervaren. Beide woonwijken kennen naast de participatiekaders knelpunten in de haalbaarheidsstudie, de regierol, de besluitvorming en het PvE. De knelpunten zorgen voor een tweedeling van de cases, zoals dat in paragraaf 7.5.1 ook reeds naar voren is gekomen. Aan de hand van de casestudies is duidelijk vast te stellen dat er sprake is van verschillende complexiteiten tussen de herstructureringen. De complexiteit wordt veroorzaakt door de omvang van de aanwezig procesfactoren. Door de grotere complexiteit spelen de gemeenten een sterke regierol, zodat ze daarmee enerzijds grip op het proces houden en anderzijds de procesvoortgang garanderen. Het gevolg van de sterke regierol is de sterke invloed van de gemeente bij het tot stand komen van de baselines. Dit resulteert in onvolledige producten, zodat veel overleg met de betrokken partijen noodzakelijk is. De projectorganisatie kent ook grote gemeentelijke invloed, zodat de besluitvorming veel tijd vraagt. De gevolgen van de sterke regierol zijn spanningen met de private partijen, zodat de samenwerking moeizaam verloopt. De herstructurering van de Rivierenwijk kent naast de verwachting van de verantwoordelijkheden geen gelijke knelpunten met de overige cases.

Naast de overeenkomsten worden ook projectspecifieke knelpunten in het proces ervaren. Deze knelpunten zullen nader worden toegelicht en vormen aandachtspunten bij het vaststellen van de processtappen. Tijdens de definitiefase van de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf schuift de gemeente veel verantwoordelijkheden richting de woningcorporaties. Het gebrek aan kennis en expertise bij de woningcorporatie leidt tot veel overleg en vertraging van de geplande activiteiten.

De herstructurering van de Rivierenwijk kent knelpunten met betrekking tot de pilotcase. De follow-up van de pilot is onderschat, omdat de rol van de bewoners verandert na de pilot. Tijdens de pilotcase hebben de bewoners veel invloed op de ontwikkelingsvisie uitgeoefend. Na de pilotcase moeten de bewoners echter meer samenwerken en is de invloed veel geringer. Het gevolg is dat er spanningen ontstaan tussen de bewoners en anderzijds de gemeente en woningcorporatie. De communicatie met de bewoners vormt dus een belangrijk aspect bij de herstructurering. De knelpunten bij de herstructurering van de Rivierenwijk worden veroorzaakt door gebrek aan kennis en ervaring over de pilotcase. De pilotcase is een innovatieve wijze van bewonersparticipatie.

De herstructurering van de Kamperpoort vormt een bijzondere herstructurering. Toch blijken bij deze herstructurering de grootste problemen aan de orde te zijn. Het grootste probleem is het ontbreken van een duidelijke processtructuur. De stappen worden niet stapsgewijs doorlopen, zoals blijkt uit het tijdstip van de haalbaarheidsstudie. Daarnaast is er ook helemaal geen samenhang tussen de deelprojecten en de verdeling van de budgetten, zodat veel onduidelijkheid heerst bij de partijen. De belangen zijn niet geïnventariseerd, zodat de houding van de partijen sterk verschillen. Bij de herstructurering van de Kamperpoort is gebrek aan een externe kartrekker die het proces inricht en bestuurd.

7.5.5 Omgeving

De omgevingsfactoren spelen een rol in alle casestudies. De omgevingsfactoren zijn een systems engineeringaspect en daarmee deels een antwoord op deelvraag 3.3. De omgevingsfactoren die in de casestudie naar voren komen, zijn ook grotendeels in de

literatuur vastgesteld. In tabel 7.11 staan de omgevingsfactoren van de verschillende cases weergegeven.

Tabel 7.11 Omgevingsfactoren

Omgeving		
Presikhaaf	Rivierenwijk	Kamperpoort
Procedures	Sociale aspecten bewoners	Geluid/parkeeronderzoek
Wet- en regelgeving	Gemeentelijke statistieken	Bestemmingsplan
Risicoanalyses	Wet- en regelgeving	Markt
	Risico beheersing	Wet- en regelgeving
	Procedures	

In tabel 7.11 komen de overeenkomsten en verschillen tussen de cases naar voren. De wet- en regelgeving heeft betrekking op de fijne stof problematiek en worden in alle cases onderkend. Daarnaast spelen ook de procedures een belangrijke rol. Bij de herstructurering van de Kamperpoort worden procedures niet expliciet genoemd, maar komen deze bij de bestemmingsplannen naar voren. De risicoanalyses vormen een belangrijke factor in het proces. Tijdens de interviews zijn de risico's bij de omgevingsfactoren genoemd, maar ze maken deel uit van de procesfactoren. Bij de herstructurering van de Rivierenwijk spelen de sociale aspecten en de gemeentelijke statistieken een rol in het proces. Bij de herstructurering van de Kamperpoort worden het geluid en parkeeronderzoek genoemd. Deze onderzoeken maken standaard deel uit van het proces en worden dus niet als omgevingsfactor genoemd. De vraag en het aanbod van de markt vormen een omgevingsfactor die de invulling van de woonwijk bepaald.

7.6 Bijdrage systems engineering

De bijdrage van systems engineering aan het proces tijdens de definitiefase vormt de beantwoording van deelvraag 3.4.

Uit de analyse van de casestudies blijkt dat er verschillende processtappen worden onderkend in de definitiefase. Er is dus geen vaste structuur aanwezig. In subparagraaf 7.5.1 zijn de processtappen vastgesteld die achtereenvolgens kunnen worden doorlopen. Echter de wijze waarop de processtappen tot stand kunnen komen is nog niet duidelijk. Om de processtappen tot stand te brengen biedt het systems engineeringmodel mogelijkheden. Door de eisen analyse, de functionele analyse en de synthese is er een duidelijke structuur aanwezig. Om de processtappen tot stand te brengen, zijn de projectorganisatie, procesfactoren, knelpunten en de omgeving ook van belang. Deze aspecten kunnen op basis van de eisen analyse, functionele analyse en de synthese in het systems engineeringmodel worden verwerkt. Systems engineering geeft dus een processtructuur om de baselines vast te kunnen stellen voor de definitiefase. Systems engineering vormt een belangrijke bijdrage om alle onderzoeksgegevens te verwerken in het model, zodat de processtappen totstandkomen. Uit de casestudies blijkt dat de structuur voor het ontwerpen van volledige baselines niet altijd aanwezig is. Vooral de haalbaarheidsstudie en het PvE zijn onvolledig. Het gevolg is dat veel tijd- en kostenoverschrijdingen ontstaan. Systems engineering biedt een ontwerp kader om de betreffende baselines te realiseren.

Naast een duidelijke ontwerpstructuur biedt het systems engineeringproces een duidelijk kader om het gehele systeem in balans te houden. In de casestudies is naar voren gekomen dat naast de processtappen ook de projectorganisatie en de risicoanalyses belangrijk zijn om het proces te besturen. Deze procesfactoren kunnen in het model worden ondergebracht in de systeem analyse en controle. De risicoanalyse heeft een relatie met de integrale risicobeheersing die in hoofdstuk 5 aan de orde is gekomen.

Tenslotte levert systems engineering een bijdrage in het onderscheiden van verschillende abstractieniveaus. In de casestudies komt naar voren dat het PvE een nadere uitwerking vormt van de ontwikkelingsvisie. Het PvE bevindt zich dus op een lager abstractieniveau dan de ontwikkelingsvisie. Het systems engineeringmodel maakt onderscheid tussen verschillende niveaus, zodat het systems engineeringmodel de niveaus van de baselines inzichtelijker maakt voor alle betrokken partijen.

7.7 Gevolgen systems engineering

De gevolgen van het toepassen van systems engineering vormt het antwoord op de laatste deelvraag van dit onderzoek, deelvraag 3.5.

Systems engineering levert een belangrijke bijdrage om met de complexiteit van het proces in de definitiefase om te gaan. Het systems engineeringproces doorloopt op een gestructureerde wijze verschillende stappen die een relatie hebben met elkaar. Het gevolg is een inzichtelijk en transparant proces, waarin baselines op een gestructureerde wijze tot stand komen. De gestructureerde aanpak zorgt voor veel meer duidelijkheid bij de betrokken partijen. Dit stimuleert de samenwerking tussen de partijen, zodat tijd- en kostenoverschrijdingen verminderen. Door de gestructureerde werkwijze wordt veel informatie vastgelegd, zodat de onzekerheden afnemen. De afstemming van de verschillende stappen vraagt om communicatie tussen de partijen.

Daarnaast zal een gestructureerde aanpak leiden tot meer volledige baselines, zoals het PvE. Systems engineering vormt een waardevolle tool voor de inrichting en de besturing van het proces in de definitiefase. Het toepassen van het systems engineeringmodel zal de ongestructureerdheid bij de herstructurering van de Kamperpoort sterk hebben verminderd. Daarnaast zullen op basis van het systems engineeringmodel duidelijkere baselines zijn opgesteld bij de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf. De risicoanalyse en de projectorganisatie zullen daarnaast op basis van systems engineering een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de besluitvorming. De procesmanager als onderdeel van de projectorganisatie zal daarbij ook waardevol zijn. Bij de herstructurering van de Rivierenwijk zijn de gevolgen van systems engineering het geringst. Echter ook bij deze herstructurering kan systems engineering een bijdrage leveren om de primaire doelen explicieter vast te leggen. Bij alle herstructureringen zal systems engineering bijdragen aan het verbeteren van de communicatie en informatie, omdat het een integrale processtructuur beschrijft.

7.8 Conclusies casestudies

De conclusie van de casestudies geeft het antwoord op de derde centrale vraag van het onderzoek. De casestudies geven aan dat de processen verschillen per woonwijk, zodat een duidelijke structuur niet aanwezig is. Ondanks de verschillen zijn er processtappen

vastgesteld voor het proces van de definitiefase van de herstructurering van woonwijken. Om de processtappen te ontwerpen biedt systems engineering een bruikbaar kader. Systems engineering maakt het mogelijk om op een gestructureerde wijze het proces vorm te geven. Het biedt dus een tool voor de inrichting en besturing van het proces in de definitiefase. Daarnaast biedt het mogelijkheden om met de complexiteit van het herstructureringsproces om te gaan. De complexiteit is in hoofdstuk 5 beschreven als een belangrijke procesfactor. De complexiteit heeft in de definitiefase vooral betrekking op de sociale complexiteit en wordt veroorzaakt door het grote aantal betrokken partijen bij de herstructurering. Uit de procesfactoren blijkt dat de sociale complexiteit bij de herstructurering kan worden beteugeld door betrokkenheid te creëren. Betrokkenheid leidt vervolgens tot vertrouwen, draagvlak en samenwerking. Deze sociale aspecten komen bij de herstructurering van de Rivierenwijk tot stand en resulteren in een proces dat naar tevredenheid van de partijen wordt doorlopen. Bij de andere herstructureringsprojecten is geen sprake van betrokkenheid, maar juist van een sterke regierol. Het gevolg is dat de samenwerking tussen de partijen moeizaam verloopt. Een gestructureerd proces draagt bij aan samenwerking tussen de partijen, zodat de knelpunten die in het proces worden ervaren deels worden weggenomen. Aan de hand van een gestructureerde aanpak zal de gemeente een minder sterke regierol voeren. Dit wordt verder versterkt door een belangrijke rol van de procesmanager in de projectorganisatie. Het proces wordt ingericht en bestuurd door de procesmanager, zodat de procesmanager een centrale rol speelt. De regierol van de gemeente zal minder sterk moeten zijn, zodat meer samenwerking tot stand komt bij het doorlopen van het systems engineeringproces.

De processtappen die centraal staan in de definitiefase worden gevormd door de ontwikkelingsvisie, de intentieovereenkomst, het PvE of het lPvE en de samenwerkingsovereenkomst. Naast deze processtappen die op basis van systems engineering kunnen worden gerealiseerd spelen ook de projectorganisatie en de risicoanalyses een belangrijke rol. De projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep, projectgroep en al dan niet een regiegroep. De omgevingsfactoren beïnvloeden het systeem en maken onderdeel uit van het systems engineeringmodel. In de evaluatie is reeds aangegeven dat de pilotcase voordelen heeft opgeleverd voor het proces. De pilotcase wordt volgens de systems engineeringprincipes vormgegeven. De informatie uit de casestudies is onvoldoende om gedetailleerde invulling te geven aan de stappen van de pilotcase, zodat enkel het vaststellen van de eisen, de functies en de ontwikkelingsvisie centraal staan.

Uit de beschrijving van de bijdrage van systems engineering en de gevolgen van systems engineering blijkt dat het model een belangrijke bijdrage kan leveren aan de inrichting en de besturing van het proces in de casestudies. De structuur, passende ontwerpstappen en de analyse en controle spelen een zeer belangrijke rol in het proces. De tool zal bijdragen aan het ontwerp en van passende baselines, zodat tijd- en kostenbesparingen ontstaan en kwalitatief betere baselines worden ontworpen.

Na de definitiefase veranderen de rollen van de partijen. Uit de evaluatie van de casestudies blijkt dat de verandering niet een sterke omslag veroorzaakt. De samenwerking tussen de partijen moet ook in de ontwerpfase blijven voortbestaan, zodat ondanks de verschillende rollen ook de samenwerking centraal moet staan. Dit betekent dat de gemeente de woningcorporatie adviseert tijdens het ontwerp indien daar behoefte aan is.

In het volgen hoofdstuk wordt het resultaat van het onderzoek gepresenteerd. Het resultaat komt tot stand door de bevindingen uit dit hoofdstuk te koppelen aan de theorie van systems engineering uit hoofdstuk 5.

8 PROCESMODEL

In dit hoofdstuk wordt het resultaat van het onderzoek weergegeven door het ontwerpen van de processtappen voor de definitiefase. De processtappen worden ontworpen op basis van het systems engineeringmodel. De input voor de processtappen wordt gevormd door de literatuurstudie, de pilotcase en vooral de resultaten van de casestudies.

In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de dimensies van het procesmodel, de aandachtspunten voor het toepassen van het procesmodel en het definitieve procesmodel beschreven.

8.1 Dimensies procesmodel

In de voorgaande hoofdstukken is informatie gekregen over het proces in de definitiefase bij de herstructurering van woonwijken. Aan de hand van de informatie worden de dimensies vastgesteld die een rol spelen bij de herstructurering van woonwijken. In deze paragraaf worden de processtappen en de procesfactoren beschreven.

8.1.1 Aandachtspunten processtappen

In de definitiefase zijn er vier processtappen onderscheiden. Om de stappen te kunnen vertalen in het systems engineeringmodel is een nadere detaillering noodzakelijk. In de evaluatie van de casestudies zijn reeds veel aspecten aan de orde gekomen. Deze aspecten zullen in deze subparagraaf nader worden vertaald in de processtappen.

Stap1: Opstellen van de ontwikkelingsvisie

De ontwikkelingsvisie is de eerste baseline die samen door de gemeente, woningcorporaties, bewoners en overige betrokken partijen tot stand komt. Het opstellen van de ontwikkelingsvisie vormt de eerste kritisch stap van het proces in de definitiefase. Bij het opstellen van deze baseline moeten de betrokken partijen voor het eerst samenwerken en overeenstemming bereiken over de herstructurering. De belangen van de partijen spelen hierbij een zeer belangrijke rol. Uit de casestudies komt ook naar voren dat het omgaan met de belangen veel deskundigheid vraagt. De belangen van alle betrokken partijen moeten op een passende wijze worden vertaald in een gezamenlijk projectdoel. Het projectdoel moet door alle partijen worden onderkend. Om de belangen te kunnen vertalen in een projectdoel vormt een belangen analyse een interessante tool. In de belangen analyse worden de belangen van alle betrokken partijen uiteengezet en de raakvlakken tussen de belangen inzichtelijk gemaakt. De analyse levert een waardevolle bijdrage bij het vaststellen van de eisen, zodat het gezamenlijke projectdoel kan worden vastgesteld. Naast de eisen maken ook de functionele aspecten deel uit van de ontwikkelingsvisie. De functionele aspecten hebben omvat een analyse van de huidige woonwijk en het vaststellen van de toekomstige functies van de woonwijk.

Op basis van de bevindingen in de casestudies blijkt dat het scheiden van de bewoners en de overige partijen een waardevolle bijdrage heeft geleverd in de vorm van draagvlak. De positieve gevolgen voor de scheiding zijn reeds beschreven in het voorgaande hoofdstuk. Het opstellen van de ontwikkelingsvisie zal dus gescheiden plaatsvinden. Door de bewoners naast

het proces van de gemeente en de woningcorporatie te laten participeren, wordt de complexiteit verminderd en kunnen de partijen zich volledig richten op de ontwikkelingsvisie. Na het opstellen van een ontwikkelingsvisie door de gemeente en woningcorporatie enerzijds en de bewoners anderzijds moeten beide visies leiden tot een gezamenlijke visie. Dit vraagt om ruimte en duidelijke communicatie tussen de partijen. De kloof tussen beide parallelle processen moet worden verkleind door de bewoners regelmatig te betrekken in het proces dat door de gemeente en de woningcorporaties wordt doorlopen. Door deze interactie is de kans op problemen bij het opstellen van het PvE geringer.

Stap 2: Vaststellen van een intentieovereenkomst

Na het opstellen van de ontwikkelingsvisie zal eerst een terugkoppeling plaats vinden naar de eisen en de functies van de woonwijk. Op deze wijze vindt een terugkoppeling plaats, zodat de baseline volledig draagvlak kent onder alle betrokken partijen. Als de terugkoppeling heeft plaatsgevonden en goedkeuring heeft gekregen van alle partijen, zal er een intentieovereenkomst worden gesloten. De intentieovereenkomst wordt gebruikt als middel om in complexe (bestuurlijke) processen de voortgang en bedoelingen van partijen vast te leggen. In de intentieovereenkomst is het heel belangrijk dat de taken, rollen, verantwoordelijkheden en de mate van participatie van de partijen duidelijk worden vastgelegd. In hoofdstuk 7 is reeds aangegeven dat de participatie onderdeel dient te zijn van de intentieovereenkomst. In de intentieovereenkomst wordt de intentie van de partijen vastgelegd om samen het projectdoel te realiseren. Dit zal resulteren in een PvE en een samenwerkingsovereenkomst. Met de intentieovereenkomst wordt aangegeven dat de partijen akkoord gaan met de eisen en functionele aspecten van de ontwikkelingsvisie en daarmee vertrouwen hebben in de verdere samenwerking. De overeenkomst wordt schriftelijk vastgelegd, zodat er een zekere mate van (juridische) verbondenheid ontstaat tussen de partijen over de verdere samenwerking.

Met name de bewonersparticipatie verdient bijzondere aandacht na het vaststellen van de overeenkomst, omdat zij samen met de gemeente en de woningcorporatie volledig aan het proces deel gaat nemen. Dit vraagt van alle partijen flexibiliteit en openheid om samen de volgende fase in te gaan.

Na het afsluiten van de intentieovereenkomst is de basis voor de herstructurering gelegd. Op basis van de overeenkomst wordt het PvE opgesteld. Het PvE vormt dus een nadere uitwerking van de intentieovereenkomst en bevindt zich dus op een lager abstractieniveau. Voor het systems engineeringmodel betekent dit dat de het proces na de intentieovereenkomst op subsysteemniveau moet worden doorlopen.

Stap 3: Opstellen van het Programma van Eisen

Het opstellen van het PvE vormt de derde stap in de definitiefase. Het PvE vormt de input voor het ontwerp en stelt de kaders vast waarbinnen het ontwerp en de realisatie van de herstructurering tot stand moeten komen. Het PvE is in dit onderzoek gebaseerd op het Volère concept [Rinket en Veenvliet, 2001]. Het Volère concept geeft een hoofdstructuur voor het ontwerpen als een doelgerichte activiteit. Dit betekent dat er in een vroeg stadium reeds inzicht in onzekerheden aanwezig dient te zijn. De onzekerheden bij de herstructurering van woonwijken zijn groot, omdat uit de twee van de drie case blijkt dat de betrokkenheid van de partijen gering is. Het gevolg is dat de informatie gering is en onzekerheden ontstaan. Het Volère concept geeft een hoofdstructuur. Het doel van de hoofdstructuur is het op een gestructureerde wijze in kaart brengen van de aandachtsgebieden die een bijdrage leveren aan de inkadering van het ontwerpprobleem, zodat vroegtijdig een grote mate van

zekerstelling ontstaat voor het vinden van een aanvaardbare oplossing. Het Volère concept wordt niet volledig in de processtappen verwerkt, omdat enkele onderdelen reeds in het systems engineeringmodel staan weergegeven. De onderdelen van het Volère concept die in het kader van dit onderzoek van belang zijn, zijn achtereenvolgens: randvoorwaarden, functionele eisen, prestatie-eisen en de projectaandachtspunten. In het PvE worden randvoorwaarden, beperkingen en de eisen vastgesteld die behoren bij het project of het betreffende deelgebied. De eisen bestaan uit functionele en prestatie-eisen. Om deze eisen te kunnen formuleren, zullen eerst de randvoorwaarden, beperkingen en externe projectfactoren worden vastgesteld. De externe projectfactoren worden bepaald door de omgeving. De functionele eisen beschrijven wat het ontwerp moet kunnen doen. De prestatie-eisen beschrijven de kwaliteiten van de functionele eisen.

Het PvE is voor de gemeente zeer belangrijk, omdat dit het toetsingskader vormt voor het eindproduct. Voor de private partijen is het PvE ook belangrijk, omdat deze baseline de speelruimte binnen de kaders bepaald om de herstructurering fysiek vorm te kunnen geven. Duidelijke kaders zijn voor beide partijen dus van groot belang om discussies te beperken. De bewoners zijn in dit kader nog niet genoemd, maar vormen als gebruiker een zeer belangrijke partij. Betrokkenheid van alle partijen is dus belangrijk bij het vaststellen van het PvE.

Het PvE kan worden vastgesteld voor de gehele woonwijk, maar ook voor deelprojecten. Door een analyse uit te voeren op de reeds vastgestelde ontwikkelingsvisie, kan worden bepaald of het PvE zich al dan niet moet richten op deelprojecten. Als dit het geval is, zal er een locatie specifiek PvE worden opgesteld met de betreffende partijen, waarbij de aansluiting met de overige deelgebieden belangrijk is. De partijen hebben samen het projectdoel opgesteld, zodat een visie van de hele wijk bekend is.

Het PvE wordt opgesteld door alle betrokken partijen, dus zowel de gemeente, woningcorporatie, bewoners en eventueel een ontwikkelaar. Het PvE richt zich sterk op het eindproduct, zodat de rol van de bewoners belangrijk is. De betrokkenheid van alle partijen is hierbij van groot belang, omdat het PvE het kader vormt voor alle betrokkenen om de herstructurering vorm te kunnen geven.

Stap 4: Vaststellen van een samenwerkingsovereenkomst

Na het vaststellen van het PvE wordt er een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen de betrokken partijen. Voordat de samenwerkingsovereenkomst tussen de partijen wordt gesloten, vindt er eerst een terugkoppeling plaats naar de eisen en de functionele. Als aan de hand van de terugkoppeling draagvlak aanwezig is, zullen de partijen de samenwerkingsovereenkomst vaststellen. De samenwerkingsovereenkomst vormt de laatste stap van het proces in de definitiefase. Door deze overeenkomst wordt door alle partijen onderkend dat de basis voor de ontwerp- en de realisatiefase is gelegd. Het is belangrijk dat alle partijen daadwerkelijk achter het PvE staan en dat daarmee ook duidelijke kaders zijn vastgesteld voor de volgende fasen. Voor de gemeente betekent de samenwerkingsovereenkomst dat haar regierol veranderd in een toetsende rol. Uit de beschrijving van de processtappen blijkt dat ondanks de veranderende rol van de gemeente, gemeentelijk advies tijdens de ontwerpfase positief is voor de samenwerking. De gemeente dient dus in de ontwerpfase een adviserende rol te vervullen. De private partijen zullen nu daadwerkelijk tot de fysieke invulling van de wijk over te gaan. De woningcorporatie zal een leidende rol gaan vervullen en de herstructurering vorm gaan geven. De bewoners blijven een adviserende rol vervullen.

8.1.2 Procesfactoren

Naast de processtappen die worden vertaald in het systems engineeringmodel, spelen de procesfactoren in de casestudies een belangrijke rol. De procesfactoren zijn in hoofdstuk 4 aan de orde gekomen en vormen de relevante invloedsfactoren. Een groot aantal factoren wordt direct en indirect in de processtappen van het systems engineeringmodel verwerkt. De volgende procesfactoren maken direct deel uit van het systems engineeringmodel:

- ambities;
- belangen;
- probleemonderkenning;
- projectdoel;
- activiteiten.

Naast de directe procesfactoren worden de volgende indirecte procesfactoren onderscheiden:

- draagvlak;
- vertrouwen;
- samenwerking;
- regierol;
- communicatie en informatie.

Naast de directe en indirecte procesfactoren spelen enkele procesfactoren een specifieke rol in het proces van de definitiefase. Deze factoren zijn op basis van de casestudies bepaald en worden gevormd door:

- betrokkenheid;
- kennis/expertise;
- tijd.

In de beschrijving van de procesfactoren is reeds naar voren gekomen dat de betrokkenheid en de kennis/expertise belangrijke de input vormen voor het creëren van vertrouwen, draagvlak en samenwerking. Deze factoren worden in het systems engineeringmodel expliciet genoemd om procesoptimalisaties in de vorm van tijd en kosten te realiseren. Als partijen niet worden betrokken bij de herstructurering zal er geen draagvlak en vertrouwen ontstaan. Het gevolg is dat procesverstoringen op zullen treden, met tijd- en kostenoverschrijdingen tot gevolg. Naast betrokkenheid speelt ook de kennis en expertise een belangrijke rol. Kennis en expertise is belangrijk om het proces in te richten en te besturen. Uit hoofdstuk 5 blijkt dat het procesmanagement een belangrijke bijdrage hieraan kan leveren. Dit wordt ook in de casestudies ondersteund bij de herstructurering van de Rivierenwijk. De rol van de procesmanager is belangrijk geweest voor de processtructuur die aansluit bij alle partijen. Tenslotte vormt de tijd een belangrijke procesfactor. Tijd wordt niet expliciet genoemd in de casestudies, maar is daaruit wel af te leiden. De planning, besluitvorming en communicatie vormen enkele knelpunten, maar ook bij de betrokkenheid speelt tijd een belangrijke rol. Door de betrokkenheid van partijen is het belangrijk om duidelijke tijdsaders vast te stellen waarin beslissingen worden genomen. Indien de tijdsaders ontbreken in het systems engineeringmodel zal dit resulteren in een lange doorlooptijd.

8.1.3 Systeemanalyse en controle

De systeemanalyse en controle speelt een belangrijke rol om het systeem in balans te houden. De systeemanalyse wordt in de definitiefase vorm gegeven door de projectorganisatie. De projectorganisatie is reeds beschreven. Daarbij is ook aangegeven dat de regiegroep en/of het procesmanagement een belangrijke rol spelen. De systeemanalyse wordt dus gevormd door de projectorganisatie. De projectorganisatie bestaat tenminste uit een stuurgroep en een regiegroep. Afhankelijk van de complexiteit wordt er een regiegroep toegevoegd. Het procesmanagement maakt deel uit van de regiegroep. Indien er vanwege geringe complexiteit geen regiegroep wordt gevormd, participeert het procesmanagement tussen de stuurgroep en de projectgroep.

De projectorganisatie wordt na de ontwikkelingsvisie vastgesteld. Het gevolg is dat op systeemniveau nog geen projectorganisatie aanwezig is. Om het systeem in balans te houden is management noodzakelijk. Het procesmanagement speelt daarin een belangrijke rol. Het procesmanagement bestaat ten minste uit een procesmanager die het proces inricht en bestuurd.

De controle van het systeem wordt uitgevoerd door risicoanalyses uit te voeren. In de casestudies komt naar voren dat de risicoanalyses belangrijk zijn om onvoorziene omstandigheden zoveel mogelijk te voorkomen. De risicoanalyses dragen in sterke mate bij aan het verminderen van de procesverstoring en zorgen daarmee mede voor balans van het proces. In hoofdstuk 5 is de integrale risicobeheersing reeds als principe van systems engineering beschreven en wordt door de casestudies verstrekt.

8.1.4 Omgeving

De omgeving maakt deel uit van het systems engineeringmodel. De omgeving bepaald mede de kaders van de herstructurering. De omgevingsfactoren die in de literatuurstudie, pilotcase en de casestudies zijn vastgesteld, komen sterk met elkaar overeen. De omgevingsfactoren zullen naast het systems engineeringmodel als aparte factoren worden genoemd. De omgevingsfactoren worden gevormd door de demografische ontwikkelingen, sociale ontwikkelingen, wet- en regelgeving, procedures, politieke veranderingen en de economische omstandigheden.

Aan de hand van de omgevingsfactoren wordt een kritische kanttekening gezet naar de theorie in hoofdstuk 5. De procedures maken in de casestudies deel uit van de omgeving, terwijl in de theorie het proces het gevolg is van de procedures. Aan de hand van het onderzoek zijn procedures een omgevingsfactor die daarmee het proces beïnvloed. Er is dus geen hiërarchisch verschil, zoals dat in de theorie wordt verondersteld. Het proces wordt doorlopen en kent daarbij afhankelijkheid van procedures die al dan niet moeten worden doorlopen.

Aan de hand van de beschrijving van de processtappen, de systeem analyse en controle en de omgeving is het systems engineeringmodel vast te stellen. Voordat het model wordt bepaald, zullen in de onderstaande paragraaf eerst de aandachtspunten worden beschreven die van belang zijn bij het model.

8.2 Aandachtspunten procesmodel

De processtappen worden vastgesteld aan de hand van de informatie uit de voorgaande paragrafen. Voordat het model wordt gepresenteerd, zijn een aantal aandachtspunten van belang. De aandachtspunten worden onderstaand opgesomd.

- Het procesmodel zal vooral een waardevolle bijdrage leveren aan complexe herstructureringsprocessen. De complexe processen worden in hoofdstuk 5 beschreven als processtappen, waarin veel verschillende invloedsfactoren een rol spelen. De rol van specialisten wordt in de theorie beschreven voor de omgang met de complexiteit. In het procesmodel worden specialisten in geschakeld die over kennis en expertise beschikken en daarmee een bijdrage leveren aan het proces.
- De bewonersparticipatie vindt op systeemniveau plaats aan de hand van een pilotcase. Belangrijk is het om de relatie met de overige partijen expliciet te maken. De bewoners worden met de partijen geconfronteerd en de partijen met de bewoners. Het gevolg is dat op een langzame wijze vertrouwen ontstaat en de participatie op subsysteemniveau beter aansluit op het proces. Op subsysteem niveau participeren de bewoners volledig met de overige partijen.
- De bewoners doorlopen net als de overige partijen het systems engineeringproces. Systems engineering moet niet expliciet richting de bewoners worden nagestreefd, maar de stappen moeten impliciet worden doorlopen. Gebrek aan kennis over systems engineering zal vooral bij de bewoners makkelijk tot weerstand kunnen leiden. De invulling van het proces voor de bewoners maakt geen deel uit van het onderzoek. Belangrijk is het dat de eisen, functionaliteit en de wijkvisie in de achtereenvolgende stappen centraal staan. Het proces van de bewoners en de andere betrokken partijen wordt parallel doorlopen.
- De instrumenten voor het vaststellen van de inhoud van de processtappen vallen buiten de scope van dit onderzoek. Er zal bijvoorbeeld niet worden beschreven wat de inhoud van de ontwikkelingsvisie dient te zijn.
- Bijzondere aandacht dient te worden besteed aan de overgang van de pilotcase van de bewoners naar de participatie in het proces bij de overige betrokken partijen.
- Specifieke procesfactoren die in dit hoofdstuk worden genoemd, zijn voorwaarden voor de stappen in het procesmodel. Deze voorwaarden zijn gebaseerd op de uitkomsten van de casestudies.

Op basis van de dimensies van het procesmodel en de aandachtspunten wordt in de volgende paragraaf het definitieve procesmodel beschreven. Het definitieve procesmodel is getoetst binnen DHV BV. De toetsing is weergegeven in bijlage 6 van het bijlagenrapport.

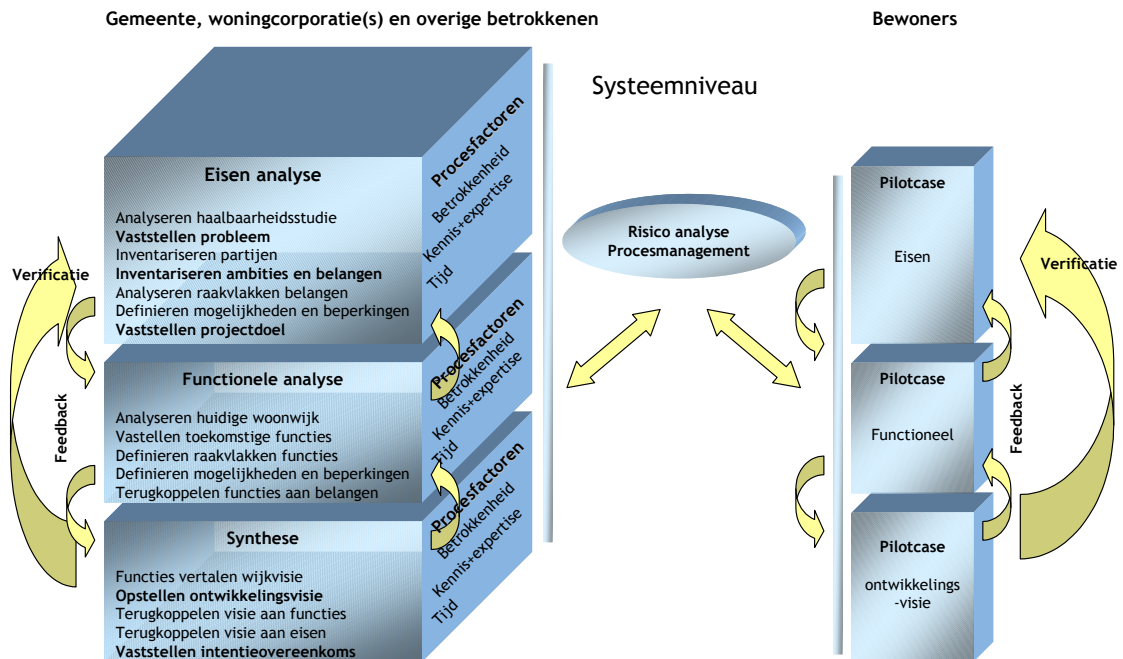
8.3 Definitief procesmodel

Het procesmodel is aan de hand van de relevante invloedsfactoren, de casestudies en de toetsing vast te stellen. Het procesmodel vormt de output van het onderzoek en daarmee het antwoord op de doelstelling van het onderzoek. In figuur 8.1 en 8.2 op pagina 92 is het procesmodel weergegeven op systeem en op subsysteemniveau voor het proces van de definitiefase van de herstructurering van woonwijken. Het procesmodel op systeemniveau laat duidelijk de scheiding zien tussen enerzijds de bewonersparticipatie en anderzijds de participatie van de gemeente, woningcorporatie en overige partijen. Als aandachtspunt is reeds genoemd dat de bewoners op bepaalde tijdstippen betrokken zijn bij de

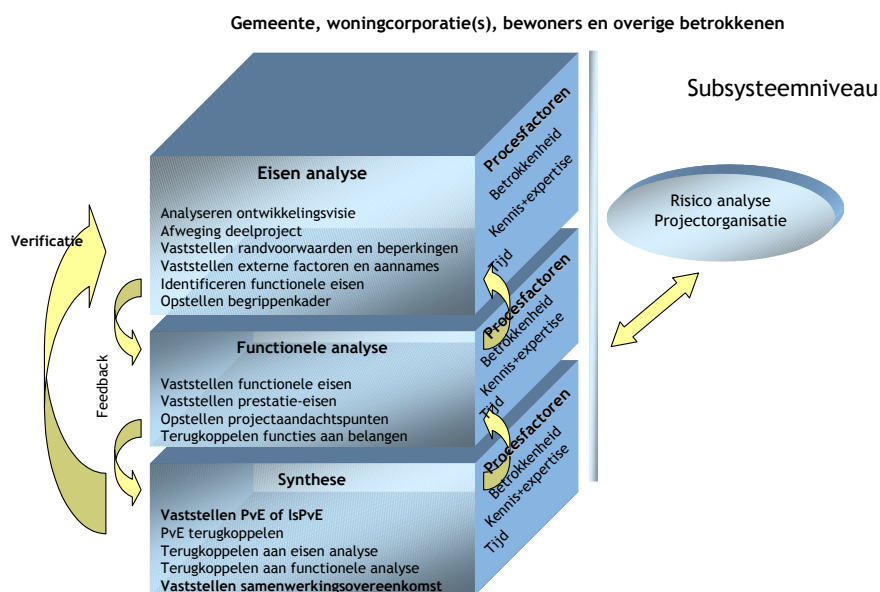
herstructurering. In figuur 8.1 wordt dit weergegeven in de door de vetgedrukte processtappen. Deze processtappen worden gevormd door de directe procesfactoren die in de casestudies zijn vastgesteld.

Na de presentatie van het procesmodel in de vorm van twee te doorlopen niveaus, wordt het onderzoek afgesloten met conclusies en aanbevelingen naar aanleiding van dit onderzoek.

Figuur 8.1 Procesmodel op systeemniveau



Figuur 8.2 Procesmodel op subsystemeniveau



9 CONCLUSIE EN AANBEVELING

De conclusie en aanbeveling vormen het sluitstuk van het afstudeeronderzoek. In dit hoofdstuk zal de conclusie van het onderzoek worden gepresenteerd. Daarin wordt een reflectie gegeven op het onderzoeksproces. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aanbeveling voor vervolg onderzoek.

9.1 Conclusies

Het onderzoek naar het ontwerpen van de processtappen heeft aangetoond dat de definitiefase een kritische fase vormt in het herstructureringsproces. In de definitiefase is de complexiteit hoog. In het onderzoek komt duidelijk naar voren dat voornamelijk de sociale complexiteit zorgt voor de verstoring van het proces. Het model dat naar aanleiding van het onderzoek is opgesteld vormt een waardevolle tool om het proces in te richten en te besturen. Echter de tool is geen voorwaarde voor een succesvolle samenwerking. Het procesmodel zal daarin wel een belangrijke bijdrage kunnen leveren, maar de houding van partijen bepaald uiteindelijk het procesverloop. Naar aanleiding van de casestudies komt duidelijk naar voren dat het gedrag en de houding van de betrokken partijen mede verantwoordelijk zijn voor de procesverstoring. Met het procesmodel zal het proces kunnen worden ingericht en kunnen worden bestuurd, zodat de houding van de partijen kan veranderen en samenwerking ontstaat. Het procesmodel zal daarnaast een belangrijke bijdrage kunnen leveren om de herstructurering binnen tijd en budget en naar meer tevredenheid van de bewoners te realiseren. De structuur zorgt ervoor dat de kans op verstoringen vermindert, zodat deze optimalisaties kunnen worden bereikt.

Het succes van het procesmodel is naast de houding en het gedrag van de partijen ook afhankelijk van het project. In het onderzoek is reeds aangegeven dat iedere herstructurering andere dynamieken kent. Bij de toepassing van het model zal het accent dus op verschillende processtappen liggen. De flexibiliteit is in het model aanwezig en vraagt dus om kennis en expertise om het model op een passende wijze te gebruiken bij de inrichting en besturing van het proces in de definitiefase. Een externe partij kan daarin een waardevolle bijdrage leveren, omdat deze partij over kennis en expertise beschikt en daarnaast geen direct belang heeft in de herstructurering.

Het procesmodel zal vooral bij de complexe herstructureringsprocessen een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Uit de casestudies komt naar voren dat de grootste problemen bij deze processen ontstaan. In deze processen zorgt het grote aantal en de omvang van de invloedsfactoren en relaties tussen de factoren voor problemen. Bij minder complexe herstructureringsprocessen is het aantal en de omvang van de invloedsfactoren beperkter, zodat de noodzaak en de bijdrage van een procesmodel geringer is.

Naast de herstructureringsprocessen in de definitiefase kan het procesmodel ook een waardevolle bijdrage leveren aan andere complexe processen. De structuur op basis van systems engineering geeft de processtappen weer die kunnen worden doorlopen om de betreffende baselines voor dergelijke processen te ontwerpen.

Tenslotte is aan de hand van dit onderzoek aangetoond dat de rol van systems engineering een belangrijke bijdrage kan leveren aan de inrichting en besturing van complexe processen. De basisstructuur van systems engineering vormt een bruikbaar kader om het complexe proces te ontwerpen, zodat herstructurering zich laat modelleren op basis van systems engineering.

9.1.1 Reflectie op onderzoek

Het afstudeeronderzoek is voor mij persoonlijk zeer leerzaam geweest. Naast het verkrijgen van informatie over de specifieke problematiek van de herstructurering van woonwijken, heb ik ook veel geleerd van het uitvoeren van een onderzoek.

De herstructurering van woonwijken heeft mij inzicht gegeven in de dynamiek van het proces en de complexiteit die daarmee samenhangt. Het krachtenspel dat in de definitiefase aanwezig is, vraagt veel kennis en expertise van dergelijke processen. De dynamiek heb ik ervaren bij het uitvoeren van dit onderzoek. De veelheid van en de samenhang tussen de factoren hebben de complexiteit van het onderzoek vergroot. Om de invloedsfactoren vast te kunnen stellen heb ik veel literatuur gelezen. Aanvankelijk was het moeilijk om de literatuur te ordenen, vanwege de omvang en de verschillen die in de literatuur te vinden zijn. Met name de gesprekken met verschillende deskundigen binnen DHV BV en de cases hebben veel verheldering gebracht. Bij het uitvoeren van een onderzoek is het dus voor mij belangrijk om tijdig met deskundigen te gaan praten.

Het uitvoeren van een onderzoek heb ik als leerzaam ervaren. Het uitvoeren van een onderzoek vraagt om een belangrijke leidraad gedurende het onderzoek. De leidraad werd gevormd door mijn onderzoeksontwerp. Het onderzoeksontwerp is heel waardevolle om een onderzoek uit te voeren. Echter na het afronden van mijn onderzoeksontwerp had ik de structuur voor mijn onderzoek niet duidelijk voor ogen. Gedurende het uitvoeren van het onderzoek is de structuur veel helderder geworden. Ik vond het vooraf moeilijk om de structuur goed voor ogen te hebben, maar heb wel ingezien dat dit zeer belangrijk is. Mijn onderzoeksontwerp is dus iteratief tot stand gekomen.

Ik vond het moeilijk om door het gebrek aan kennis over de herstructureringsproblematiek vooraf een heel helder onderzoeksontwerp op te stellen. De complexiteit van de herstructureringsproblematiek heeft daarbij een belangrijke rol gespeeld, maar ook de theorie. Het onderzoek is daarom ook niet geheel volgens dit onderzoeksontwerp verlopen, maar heeft meer iteratief plaats gevonden. Vooral de gesprekken met de examencommissie zijn voor mij heel verhelderend geweest en hebben mijn inzicht in het uitvoeren van een onderzoek sterk vergroot. Het onderzoek dreigde mij af en toe in een bepaalde richting te sturen, maar door de gesprekken ben ik gestuurd in de juiste richting.

Bij het uitvoeren van de casestudies heb ik ervaren dat het benaderen van deskundigen tijd vraagt. De deskundigen hebben allemaal een drukke agenda, dus is het benaderen van personen niet altijd mogelijk op de momenten dat ik het graag wilde. Tijdens het onderzoek heeft dit gelukkig niet voor problemen in de planning gezorgd. Toch werd mij duidelijk dat de beschikbare tijd gering is.

Mijn afstudeerperiode is naast leerzaam ook intensief geweest. Gelukkig heeft dat geresulteerd in een rapport dat volgens planning tot stand is gekomen. De vooraf vastgesteld planning is inhoudelijk wel gewijzigd, maar van de inlevermomenten is nauwelijks afgeweken. Na mijn afstuderen zal ik de kennis en ervaring die ik heb opgedaan tijdens het uitvoeren van dit onderzoek zeker gebruiken. Met name met kaders die de theorie geeft om met complexe processen om te gaan zullen waardevol zijn voor de vraagstukken waarmee ik wellicht in de toekomst te maken krijg.

Het onderzoek wordt afgesloten met de aanbevelingen voor nader onderzoek. De aanbevelingen worden in paragraaf 9.2 beschreven en maken het mogelijk om het procesmodel voor de definitiefase gedetailleerder vorm te geven

9.2 Aanbeveling

Naar aanleiding van het onderzoek zijn een aantal aanbevelingen te doen. De aanbevelingen zijn gebaseerd op het procesmodel. Het procesmodel geeft de processtappen weer, maar geeft inhoudelijk geringe informatie. De aanbevelingen hebben dus betrekking op vervolgonderzoek over het model en de inhoud van het model. De aanbevelingen zijn achtereenvolgens:

- Nader onderzoek kan worden uitgevoerd naar de instrumenten die behoren bij de verschillende processtappen. De instrumenten hebben betrekking op de inhoud van de processtappen, zoals de inhoud van de risicoanalyse. De instrumenten maken de toepassing van het model concreter.
- Nader onderzoek kan worden uitgevoerd naar de participatie van de betrokken partijen bij de verschillende processtappen. Op basis van deze bevindingen kunnen de participatiekaders vast worden gesteld die daarmee een belangrijke bijdrage leveren aan het proces.
- Nader onderzoek met betrekking tot de overgang van de bewonersparticipatie op basis van het pilotproject naar volledige procesparticipatie. Deze overgang moet als kritisch worden beschouwd en vraagt de nodige aandacht.

Aan de hand van de aanbevelingen wordt het mogelijk om het procesmodel nader te detailleren en bruikbaar te maken voor toepassing in de praktijk. Met de name de bijdrage van de instrumenten om de stappen te kunnen realiseren zal waardevol zijn voor de toepassing van het model.

De conclusie en aanbeveling vormen het inhoudelijke sluitstuk van het afstudeeronderzoek. Op de volgende pagina's zijn de literatuurlijst, begrippenlijst en de colofon weergegeven. Met het afstudeeronderzoek is een tool ontwikkeld voor het proces van de definitiefase van de herstructurering van woonwijken.

LITERATUURLIJST

Akkermans, H., Meijboom, B., Voordijk, H. (2001), *The effect of industry clockspeed on supply chain co-ordination mechanisms: new and old theory*. In: Blackman, K., Brown, S., Cousins, P., Graves, A., Horland, C., Lamming, R. and Mayor, H., What really matters in operations management.

Bank Nederlandse Gemeenten (December 2003), *Meer waardering voor corporaties?* Nieuwe richtlijn 645 voor de financiële verslaggeving van woningcorporaties. <http://www.bng.nl>

Boes, drs. J., Dorée, prof. A.G., Suurenbroek, Y.E. (augustus 2003), *Bouwprocessen*. Reader Masterpakket B12: Markt, organisatie en innovatie in de bouw.

Breeman, G., Lenferink, H. (december 2002), *Malburgen vernieuwt; het ontwikkelingsplan*. Publicatie van Volkshuisvesting Arnhem. <http://www.malburgen.com>

Bijdendijk, F., en Hoff J., (juni/juli 2002), *De laatste trein*. Een essay over een volkshuisvesting gebaseerde op marktwerking, Building Business. <http://www.buildingbusiness.nl>

Centraal Planbureau (2000), *Veroudering van bedrijventerreinen, een structuur voor de herstructurering*. Een verkennend onderzoek naar de herstructurering van bedrijventerreinen voor het ministerie van Economische Zaken en het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu. <http://www.cpb.nl>

Conijn, dr. J. (april 2005), *Woningcorporaties: naar een duidelijke taakafbakening en structurering*. Een onderzoek in opdracht van de Tweede Kamer der Staten Generaal. <http://www.rigo.nl>

Conklin, Ph.D. J. (2001-2003), *Wicked Problems and Social Complexity*. Deel 1 uit het boek Dialogue Mapping: Defragmenting Projects through Shared Understanding.

DHV Management Consultants (februari 2005), *Gemeente Zwolle/Herstructurering Kamperpoort*. Proces- en organisatieadvies. Eindrapportage, versie 3.

Doorewaard, H., Verschuren, P. (augustus 2005), *Het ontwerpen van een onderzoek*, derde druk, Utrecht, ISBN 90-5189-886-X.

Eijgenraam, J.J.C., Koopmans, C.C., Tang, J.G.P., Verster, A.C.P.N. (1998), Evaluatie van infrastructurele projecten; leidraad voor de kosten-basten analyse. Een publicatie van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CPB) en het Nederlands Economisch Instituut (NEI).

Gemeente Arnhem (maart 2003), *Nota van Randvoorwaarden*. De Nota van Randvoorwaarden is van toepassing voor de deelprojecten Presikhaaf 1 en 2. <http://www.presikhaafnet.nl>

Gemeente Arnhem (januari 2001), *Ontwikkelingsplan Presikhaaf*. <http://www.presikhaafnet.nl>

Gemeente Deventer, Rentré Wonen en FARO Architecten (november 2005), *Ontwikkelingsvisie wijkvernieuwing Rivierenwijk*. <http://www.deventer.nl>

Gemeente Zwolle (8 maart 2005), *Voorlopig Programma van Eisen Kamperpoort, een wijk die groeit in de stad*. <http://www.kamperpoort.nl>

Gharajedaghi, J. (1999), *Systems thinking: managing chaos and complexity*. A platform for designing business architecture, ISBN 0-7506-7163-7.

Helleman, G., Verhage, R. (oktober 2004). *Ontwikkelingen in de procesarchitectuur*. Downloadversie van het Habiforum. <http://www.habiforum.nl>

Hitchins, prof. D.K. (1992), *Putting systems to work*. Downloadversie van het boek Putting systems to work, ISBN 0-471-93426-7, website www.hitchins.net.

Keizer, M., Voordijk, J.T. (2004), *Construction Engineering and Logistics*. Reader Masterpakket B11: Construction Engineering and Logistics.

Klaver, drs. A.M.J. (augustus 2003), *Knelpunten en prikkels bij de herstructurering*. Uitgave van het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid.

Kramer, dr.ir. N.J.T.A., Smit, dr.ir. J. de (november 2005), *Systeemdenken*. Syllabus opgesteld door prof.dr.ir. A.G. Dorée en ir. K.Th. Veenvliet.

Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu (2005), *Huurverhoging 2005 - 2006*. Dossier van het ministerie van VROM. <http://www.vrom.nl>

Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu (2002), *Woning Behoeft Onderzoek*. Wordt iedere vier jaar uitgevoerd door het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu. <http://www.vrom.nl>

Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu (2000), *Mensen, wensen, wonen*. Nota wonen; wonen in de 21^e eeuw. <http://www.vrom.nl>

Moolen, J. van der (november 2003), *Heeft de corporatiesector voldoende vermogen om te investeren?* Een artikel van de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG). <http://www.bng.nl>

Muller, G. (juli 2005), *What is a process?* Publicatie in het kader van het Gaudi project opgesteld door het Embedded Systems Institute. www.gaudisite.nl

Organisatie van advies- en ingenieursbureaus, (september 2005), *Posities en rollen van advies- en ingenieursbureaus in een dynamische markt*. Manifest van de ingenieursvereniging ONRI. <http://www.onri.nl>

Rinket, drs. M., Veenvliet, ir. K.Th. (februari 2001), *Naar een Programma van Eisen*. Een gestructureerde aanpak.

Smit, S. (december 2005), *Voortvarend verder met de herontwikkeling van de Kamperpoort*. Fasedocument bij de doorstart van het project Kamperpoort

Taskforce woningbouwproductie (januari 2002), *Achterblijvende woningbouwproductie, problematiek en maatregelen*. Eindrapport. <http://www.kei.nl>

University of Salford (1998), *Generic Design and Construction Processprotocol*. Definitieve rapport.

University of Salford (1998), *Generic Design and Construction Processprotocol*. Een algemene handleiding voor ontwerp en uitvoering.

Veenvliet, ir. K.T. (2004), *Ontwerpprocessen*. Dictaat Masterpakket B8: Ontwerpprocessen

Veenvliet, ir. K.T. (2004), *Systems Engineering Fundamentals*. Dictaat Masterpakket B8: Ontwerpprocessen

VROMraad (november 2002), *Haasten en onthaasten in de stedelijke herstructurering*. Advies aan de minister van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu. <http://www.vrom.nl>

Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid (2005), *Vertrouwen in de buurt*. Publicatie aan minister Balkenende over de bijdrage van de burgers aan het vertrouwen in de buurt. <http://www.wrr.nl>

BEGRIPPENLIJST

- Complexiteit** : De complexiteit wordt veroorzaakt door het aantal invloedsfactoren in het systeem [Roger en Volkema, 1988].
- Definitiefase** : De fase van het bouwproces die zich bevindt tussen de initiatieffase en de ontwerpfase en waarin het programma van eisen wordt opgesteld met bijbehorend schetsontwerp.
- Invloedsfactor** : Een basisonderdeel in de beschouwingen van een onderzoeker waaraan hij een verzameling eigenschappen toekent.
- Fysieke factor:** Factor die beïnvloedbaar en tastbaar zijn en gericht op de invulling van de woonwijk.
- Gesloten systeem:** Systemen die geïsoleerd zijn van de omgeving, waarin ze zich bevinden.
- Harde factor** : Invloedsfactor die technisch, tastbaar en vervangbaar zijn, zoals geld, organisatie, tijd en gebouwen [Hitchins, 1992].
- Herstructurering:** Onder herstructurering wordt een ingrijpende maatregel verstaan, die aanstuurt op een fysieke, sociale en culturele kwaliteitsverbetering al dan niet gepaard gaande met nieuwe functies die aan dienen te sluiten bij de wensen van de klant.
- Intentieovereenkomst:** Meestal wordt de overeenkomst gebruikt als middel om in complexe bestuurlijke processen voortgang en bedoelingen van partijen vast te leggen. Dit middel dat in de totale procesarchitectuur als een afsluiting van de verkenningfase kan worden gezien zou gebaat zijn bij een modelhandleiding.
- Omgevingsfactor:** Factor die niet beïnvloedbaar en niet tastbaar zijn en zowel de fysieke factoren als de procesfactoren beïnvloeden.
- Onrendabele top:** Het deel van de investering waarvoor volgens de huidige inzichten op voorhand al duidelijk is dat deze niet door de verhuur wordt terugverdiend [BNG, 2003].
- Open systeem** : Systemen die een relatie hebben met de omgeving, waarin ze zich bevinden [Kramer en Smit, 1991].
- Onzekerheid** : De onzekerheid verwijst naar de mate waarin mensen worden geïnformeerd over de toekomst [Boer, 1990]
- Proces** : Een proces is een activiteit die plaats vindt in de tijd met een specifiek doel met betrekking tot het resultaat dat wordt nagestreefd. Het concept van een proces is hiërarchisch wat betekent dat een proces bestaat uit een onderverdeeld geordend aantal subsystemen [Müller, 2005].

-
- Proces factor** : Factor die beïnvloedbaar en niet tastbaar zijn en gericht op de activiteiten die moeten worden doorlopen.
- Subsysteem** : Een subsysteem is een element of functioneel componenten van een groter systeem die de condities van een systeem zelf invult maar die ook een rol speelt in het grotere systeem [Kramer en Smit, 1991].
- Systeem** : Een verzameling invloedsfactoren met de verzameling relaties die onderling tussen de invloedsfactoren bestaan [Kramer en Smit, 1991].
- Systeem denken:** Systeem denken gaat ervan uit dat de werkelijkheid wordt beschouwd vanuit gehelen en de omgeving als essentieel gegeven. Systemen worden gezien in wisselwerking met de omgeving, dus als open systemen [Kramer en Smit, 1991].
- Systems engineering:** Een interdisciplinair ontwerp management proces dat een geïntegreerde op life-cycle gebaseerde verzameling van systeem oplossingen laat evolueren en verifiëren en die daarmee tegemoet komen aan de wensen van de klant [Systems Engineering Fundamentals, 2001].
- Wijkontwikkelingsmaatschappij:** Een wijkontwikkelingsmaatschappij is een samenwerkingsverband tussen woningcorporaties bij de herstructurering van een woonwijk, waarbij al het bezit van de corporaties samen wordt genomen en na de herstructurering volgens een verdeelsleutel aan de corporaties worden toegekend.
- Woningcorporatie:** Een onderneming die haar winst uit de verkoop van woningen aanwendt voor het maatschappelijke belang en daarmee voorziet in de realisatie van huurwoningen waarbij de wensen van de burger beter dienen te worden bediend [VROM, 2000].
- Zachte factor** : Factor die niet- technische, tastbaren en niet-vervangbaar zijn, zoals belangen, sociaal perspectief en vertrouwen [Hitchins, 1992].

COLOFON

Opdrachtgever	<i>DHV BV</i> Prins Bernhardplantsoen 104 7551 HT Hengelo Postbus 246 7550 AE Hengelo Tel: 074 255 2000 www.dhv.nl <i>Universiteit Twente</i> Civiele Techniek Faculteit Construerende Technische Wetenschappen Afdeling Bouw/Infra Postbus 217 7500 AE ENSCHEDE Telefoon: 038 498 91 11 www.utwente.nl
Titel rapport	Laat herstructurering zich modelleren?
Datum publicatie	27 maart 2006
Examencommissie	Prof.dr. G.P.M.R. Dewulf, Universiteit Twente, afdeling Bouw/Infra <i>Voorzitter commissie</i> Ir. K.T. Veenvliet, Universiteit Twente, afdeling Bouw/Infra <i>Afstudeerdocent</i> P.H. Leferink (RVGME), DHV BV, vestiging Hengelo <i>Externe begeleider</i>
Auteur	Ing. W.K. van Dam Weusteweg 5 7641 G Wierden w.vdam@home.nl 06 132 985 85

Laat herstructurering zich modelleren?



Laat herstructurering zich modelleren?



Opgesteld	Studentnr.	Versie	Paraaf	Goedgekeurd	Paraaf
Ing. W.K. van Dam	s0065560	Definitief		P.H. Leferink (RVGME)	

Kenmerk: 070306.Bijlagen eindrapport_Definities.doc

INHOUD

BLAD

Bijlage 1; Onderzoekstechnisch ontwerp	4
Bijlage 2; Literatuurstudie	12
Bijlage 3; Herstructurering Malburgen (pilotcase)	15
Bijlage 4; Interviewformulier	18
Bijlage 5; Casestudies	22
Bijlage 6; Procesmodel	63
Colofon	67

BIJLAGE 1; ONDERZOEKSTECHNISCH ONTWERP

- Onderzoeksmateriaal	pag. 5
- Onderzoeksstrategie	pag. 7
- Interview	pag. 7
- Aandachtspunten interview	pag. 8
- Interviewvragen	pag. 9
- Onderzoeksplanning	pag. 9

Het onderzoekstechnisch ontwerp is onderdeel van het onderzoeksontwerp. In dit deel wordt beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd. In deze bijlage komen de volgende zaken aan de orde: het onderzoeksmateriaal, de onderzoeksstrategieën, het interview, de aandachtspunten voor het interview, de interviewvragen en de onderzoeksplanning.

Onderzoeksmateriaal

Het onderzoeksobject in dit onderzoek is afhankelijk van de deelvraag. Per deelvraag is een onderzoeksobject vastgesteld. Daarbij is ook aangegeven welke informatie voor de betreffende deelvraag noodzakelijk is. Naast het object en de soort informatie is het ook van belang welke bron bij de betreffende deelvraag en welke techniek voor de ontsluiting van de bron noodzakelijk is. In het onderstaande wordt per deelvraag het object, de soort informatie, de bron en de ontsluiting vastgesteld.

Deelvragen (1)

1.1 Wat zijn de omgevingsfactoren die het proces beïnvloeden in de definitiefase?

<i>Object</i>	<i>Soort informatie</i>	<i>Bron</i>		<i>Ontsluiting</i>
<i>Proces</i>	<i>Omgevingsfactoren</i>	<i>Literatuur</i>	<i>Papers</i> <i>Artikelen</i> <i>Documenten</i>	<i>Inhoudsanalyse (kwalitatief)</i> <i>Zoeksysteem</i>

1.2 Wat zijn de fysieke factoren die het proces beïnvloeden in de definitiefase?

<i>Object</i>	<i>Soort informatie</i>	<i>Bron</i>		<i>Ontsluiting</i>
<i>Proces</i>	<i>Fysieke factoren</i>	<i>Literatuur</i>	<i>Papers</i> <i>Artikelen</i> <i>Documenten</i>	<i>Inhoudsanalyse (kwalitatief)</i> <i>Zoeksysteem</i>

1.3 Wat zijn de procesfactoren die het proces beïnvloeden in de definitiefase?

<i>Object</i>	<i>Soort informatie</i>	<i>Bron</i>		<i>Ontsluiting</i>
<i>Proces</i>	<i>Procesfactoren</i>	<i>Literatuur</i>	<i>Papers</i> <i>Artikelen</i> <i>Documenten</i>	<i>Inhoudsanalyse (kwalitatief)</i> <i>Zoeksysteem</i>

1.4 Welke omgevings-, fysieke-, procesfactoren worden in de praktijk ervaren?

<i>Object</i>	<i>Soort informatie</i>	<i>Bron</i>		<i>Ontsluiting</i>
<i>Proces</i>	<i>Invloedsfactoren in pilotcase</i>	<i>Personen</i>	<i>Deskundige</i>	<i>Ondervraging (face-to-face dialoog)</i>

Deelvragen (2)

2.1 Op welke wijze kunnen de relevante invloedsfactoren worden vertaald in het theoretische model van systeem denken?

<i>Object</i>	<i>Soort informatie</i>	<i>Bron</i>		<i>Ontsluiting</i>
<i>Proces</i>	<i>Model systeem denken</i>	<i>Literatuur</i>	<i>Papers</i> <i>Boeken</i>	<i>Inhoudsanalyse (kwalitatief)</i> <i>Zoeksysteem</i>

2.2 Welke stappen worden onderscheiden in het systems engineeringproces?

<i>Object</i>	<i>Soort informatie</i>	<i>Bron</i>		<i>Ontsluiting</i>
<i>Proces</i>	<i>Stappen systems engineering</i>	<i>Literatuur</i>	<i>Papers</i> <i>Boeken</i>	<i>Inhoudsanalyse</i> <i>(kwalitatief)</i> <i>Zoeksysteem</i>

2.3 Wat zijn de karakteristieken van het proces in de definitiefase?

<i>Object</i>	<i>Soort informatie</i>	<i>Bron</i>		<i>Ontsluiting</i>
<i>Proces</i>	<i>Karakteristieken van het proces</i>	<i>Literatuur</i>	<i>Papers</i> <i>Boeken</i>	<i>Inhoudsanalyse</i> <i>(kwalitatief)</i> <i>Zoeksysteem</i>

Deelvragen (3)

3.1 Op welke wijze wordt het proces doorlopen in de definitiefase?

<i>Object</i>	<i>Soort informatie</i>	<i>Bron</i>		<i>Ontsluiting</i>
<i>Proces</i>	<i>Huidig procesverloop</i>	<i>Personen</i>	<i>Projectleider</i>	<i>Ondervraging (face-to-face interview)</i>

3.2 Welke knelpunten worden ervaren in het proces tijdens de definitiefase?

<i>Object</i>	<i>Soort informatie</i>	<i>Bron</i>		<i>Ontsluiting</i>
<i>Proces</i>	<i>Knelpunten proces</i>	<i>Personen</i>	<i>Projectleider</i>	<i>Ondervraging (face-to-face interview)</i>

3.3 Welke systems engineeringaspecten zijn er in de praktijk te onderscheiden?

<i>Object</i>	<i>Soort informatie</i>	<i>Bron</i>		<i>Ontsluiting</i>
<i>Proces</i>	<i>Systems engineeringaspecten</i>	<i>Personen</i>	<i>Projectleider</i>	<i>Ondervraging (face-to-face interview)</i>

3.4 Wat kan de bijdrage van het systems engineeringmodel zijn in de praktijk?

<i>Object</i>	<i>Soort informatie</i>	<i>Bron</i>		<i>Ontsluiting</i>
<i>Proces</i>	<i>Bijdrage systems engineering</i>	<i>Personen</i>	<i>Projectleider</i>	<i>Ondervraging (face-to-face interview)</i>

3.5 Wat zijn de effecten indien het systems engineeringmodel wordt toegepast in de definitiefase?

<i>Object</i>	<i>Soort informatie</i>	<i>Bron</i>		<i>Ontsluiting</i>
<i>Proces</i>	<i>Effecten toepassen systems engineeringmodel</i>	<i>Personen</i>	<i>Projectleider</i>	<i>Ondervraging (face-to-face interview)</i>

Bij het vaststellen van het onderzoeksmateriaal komt duidelijk naar voren dat er in dit onderzoek verschillende bronnen worden gebruikt, zowel schriftelijk als interviews. De keuzen voor het interviewen van de deskundigen worden vastgesteld in overleg met DHV BV.

Onderzoeksstrategie

In dit onderzoek zullen twee onderzoeksstrategieën worden toegepast. In de eerste plaats wordt er een bureauonderzoek verricht. Het bureauonderzoek zal worden uitgevoerd als een literatuuronderzoek. Een bureauonderzoek wordt gekenmerkt door de volgende zaken [Doorewaard en Verschuren, 2005]:

- Gebruik van bestaand materiaal.
- Er is geen direct contact met het onderzoeksobject.
- Gebruik het materiaal vanuit een ander perspectief dan waarmee het werd geproduceerd.

Voor het beantwoorden van de eerste vier deelvragen wordt gebruik gemaakt van bestaand materiaal, zoals artikelen, documenten en verslagen. De informatie die uit de literatuur en de pilotcase worden verkregen, zal worden gebruikt voor het vaststellen van de invloedsfactoren. In het tweede deel van het onderzoek zullen er drie casestudies worden verricht. Een casestudy wordt gebruikt om diepgaand inzicht te verkrijgen in één of enkele tijdruimtelijk begrensde processen. Een casestudy wordt gekenmerkt door de volgende zaken [Doorewaard en Verschuren, 2005]:

- Een klein aantal onderzoekseenheden.
- Een arbeidsintensieve benadering.
- Meer diepte dan breedte.
- Een selectieve ofwel strategische steekproef.
- Kwalitatieve gegevens en dito onderzoeksmethoden.
- Een open waarneming op locatie.

De casestudy zal worden uitgevoerd als een vergelijkende casestudy volgens de hiërarchische methode. De cases worden afzonderlijk en onafhankelijk van elkaar bestudeerd. Vervolgens zullen de resultaten van de afzonderlijke cases met elkaar worden geanalyseerd, zodat er overeenkomsten en verschillen kunnen worden vastgesteld.

De casestudies zullen worden uitgevoerd door middel van face-to-face interviews bij drie gemeenten en drie woningcorporaties. De vragen zullen nauwkeurig worden geformuleerd om de juiste informatie over het proces te kunnen achterhalen. Interviews vragen om een geringe mate van voorstructurering en een open wijze van vraagstelling. Bij het uitvoeren van de interviews zal gebruik worden gemaakt van een vooraf vastgestelde vraaglijst. Op de vastgestelde vragen dient tenminste antwoord te worden verkregen. Bij het vaststellen van het onderzoeksmateriaal is vastgesteld dat projectleiders worden geïnterviewd. Projectleiders zijn de spin in het web en zeer nauw bij alle aspecten van het proces betrokken en zullen veel informatie kunnen geven over het proces in de definitiefase.

Interview

De empirische data wordt verkregen door het afnemen van face-to-face interviews. Interviews zijn in het kader van dit onderzoek een waardevol middel om de data te verkrijgen. In het voorgaande is reeds aangegeven dat deskundigen worden benaderd en dat de er diepgaande informatie moet worden achterhaald. Een interview kan hierin voorzien. Een andere mogelijkheid was een workshop geweest, waarbij samen met deskundigen over

het proces in de definitiefase wordt gesproken, rekening houdend met de informatie die moet worden achterhaald.

Echter in dit onderzoek is een workshop geen alternatief. De relatie tussen de gemeente en de woningcorporatie is niet in alle gevallen goed, zodat het confronteren van de partijen tot problemen kunnen leiden. Er zijn in min of meerdere mate spanningen aanwezig tussen de partijen. Dit heeft gevolgen voor de openheid van de partijen, waarmee het twijfelachtig is of de gewenste informatie wordt verkregen. Het afnemen van een face-to-face interview zal tot de best passende empirische data leiden.

In het interview zal empirische data worden verkregen om de inhoud van de processtappen vast te kunnen stellen voor de definitiefase. Aan de hand van de interviews zullen de volgende onderzoeksvragen worden beantwoord.

1. Op welke wijze wordt het proces doorlopen in de definitiefase?
2. Welke knelpunten zijn ontstaan gedurende het proces van de definitiefase?
3. Wat zijn de relaties tussen de invloedsfactoren in de definitiefase?
4. Welke oplossingsmogelijkheden zijn aanwezig om het proces beter te structureren in de definitiefase?

Aandachtspunten interview

De manier van interviewen is belangrijk om de juiste antwoorden te krijgen die de empirie van het onderzoek vormen [Brinkman, 1994]¹. De techniek van het interviewen berust op een aantal aspecten. De aspecten zijn achtereenvolgens [Brinkman, 1994]:

- *De introductie.* De introductie omvat het voorstellen van de interviewer aan de deskundige. Daarbij wordt verteld wat het doel is van het interview en wat er van de deskundige wordt verwacht. Bij het afnemen van het interview zal duidelijk worden aangegeven wat er met de empirische data wordt gedaan in het kader van het onderzoek.
- *De deskundige motiveren.* De vragenlijst is transparant opgesteld. De vragen zijn niet voorzien van moeilijk te onderscheiden begrippen. Problemen met betrekking tot het niet kunnen onderscheiden van de onderdelen zullen dus tot een minimum worden beperkt. Het interview zal zo natuurlijk mogelijk worden afgenomen. Er zal worden gestreefd naar een soort dialoog, zodat zoveel mogelijk data wordt verkregen. Het motiveren van de deskundige zal leiden tot een prettig gesprek, waarin de deskundige ook bereidt is makkelijk veel informatie te geven.
- *Vertrouwen door een neutrale opstelling.* Tijdens het interview zal een open en vertrouwde sfeer worden gecreëerd. Dit wekt vertrouwen bij de deskundige en leidt tot meer bruikbare informatie. Het vertrouwen wordt verkregen door een neutrale opstelling, zonder mening van de interviewer. Daarnaast speelt de intonatie ook een belangrijke rol evenals de manier van vragen stellen. De deskundige moet geen antwoord in de mond worden gelegd, maar het gevoel hebben om een vrij antwoord te kunnen geven.
- *Geen opnameapparatuur.* Het interview zal zo natuurlijk mogelijk moeten verlopen, zodat er ook geen gebruik wordt gemaakt van opnameapparatuur. Het gebruik van een dergelijk apparaat kan negatieve effecten hebben op de deskundige en de wijze van antwoorden. Om de vragen zo goed mogelijk te kunnen verwerken, zullen er voor

¹ Practicumhandleiding bij het niet-fysisch deel van het vak Meten, lesstof tijdens het eerste studiejaar van de opleiding Civiele Techniek aan de Universiteit Twente.

de woorden die veel voorkomen afkortingen worden gebruikt. De afkortingen staan op het interviewformulier dat in bijlage 6 is weergegeven.

- *Antwoorden evalueren; doorvragen.* Het evalueren van de antwoorden betekent dat de antwoorden op waarde worden geschat. De evaluatie heeft betrekking op de op de duidelijkheid, relevantie, volledigheid en validiteit. Als een antwoord niet volledig lijkt te zijn voor de interviewer zal er worden doorgevraagd, zodat toch het juiste antwoord wordt verkregen. De deskundige kan de vraag wellicht niet goed hebben begrepen en na het doorvragen een beter antwoord formuleren.
- *Achter het onderzoek en de vragenlijst staan.* De interviewer moet achter het onderzoek en de vragenlijst staan, zodat er vertrouwen ontstaat bij de deskundige en de validiteit van het onderzoek hoog is.
- *De vragenlijst nauwkeurig volgen.* Het nauwkeurig volgen van de vragenlijst zal de betrouwbaarheid van het onderzoek vergroten. De invloeden van de interviewer worden op die manier tot een minimum beperkt, zodat de deskundige niet wordt gestuurd in een bepaalde richting.
- *De afsluiting.* De afsluiting van het onderzoek zal in het teken staan van het bedanken van de deskundige en aangeven wat de verdere gang van zaken is omtrent de verkregen informatie.

Interviewvragen

De vragen die in de interviews worden vastgesteld, bestaan uit open vragen. Met open vragen ontstaat er ruimte voor de deskundigen om een antwoord te kunnen geven op de vraag. Men wordt dus minder in een bepaalde richting gestuurd. Gesloten vragen zijn in het kader van dit onderzoek niet relevant. De keuze voor de casestudies impliceert dat er vragen in de diepte zullen worden gesteld en er dus geen oppervlakkig beeld wordt achterhaald om daarover een uitspraak te doen. Als er een beeld moet worden verkregen van een grote onderzoekseenheid is een onderzoek met gesloten vragen interessant. Gezien de uniciteit van de projecten en het kleine aantal te onderzoeken cases hebben open vragen de voorkeur.

In het interview wordt voornamelijk ingegaan op de processtappen. Het interview is onderverdeeld in verschillende categorieën. De categorieën zijn achtereenvolgens:

- voorbereiding;
- projectorganisatie;
- procesverloop;
- problemen;
- omgeving.

De interviewvragen moeten worden afgestemd op het tijdsbestek. Het interview zal in een uur worden afgenomen. Meer tijd is er niet beschikbaar bij de verschillende deskundigen, zodat deze tijd centraal staat. De interviewvragen staan weergegeven in bijlage 4 van het bijlagenrapport. De interviews en de bijbehorende cases zijn nader uitgewerkt in bijlage 5 van het bijlagenrapport.

Onderzoeksplanning

De onderzoeksplanning bepaald wanneer in de tijd welke activiteiten moeten worden verricht. In dit onderzoek draagt de planning bij aan het inzichtelijk maken van de stappen die op verschillende momenten moeten worden genomen om uiteindelijk een antwoord op de doelstelling te kunnen geven. De planning is op pagina 11 weergegeven

De planning die voor dit onderzoek is opgesteld, kent naast seriële activiteiten ook parallelle activiteiten. Seriële activiteiten volgen elkaar op in de tijd, terwijl parallelle activiteiten juist gelijktijdig plaats vinden. In de planning is het verwerken van informatie van de interviews en het vormgeven van de scriptie een seriële activiteit. Een parallelle activiteit wordt gevormd door het interviewen en het verwerken van informatie.

In de seriële activiteit komt duidelijk het verschil tussen het onderzoekstraject en het schrijftraject naar voren. Het verwerken van informatie die tijdens de interviews zijn verkregen, wordt verwerkt tot antwoorden op de vraagstellen. Als dit heeft plaats gevonden, wordt overgegaan op het nader vormgeven van het onderzoek.

In de onderzoeksplanning zijn de hoofdactiviteiten opgenomen die in het kader van het onderzoek dienen te worden uitgevoerd. Er zijn drie hoofdactiviteiten te onderscheiden. Dit zijn achtereenvolgens: het bureauonderzoek, het interview en het vaststellen van de mogelijkheden en de beperkingen. Daarnaast zijn de inlevermomenten vastgesteld voor de tussentijdse concepten, het inleveren van de eindscripctie en het colloquium. De commissie bijeenkomsten en het overleg met de begeleiders is globaal vastgesteld. Het is echter meer van belang dat het overleg ook daadwerkelijk plaats vindt in de tijdsperioden, zoals geplant. Het afnemen van de interviews zal een risicofactor vormen in dit onderzoek, omdat de afspraken met de betreffende deskundigen niet eenvoudig kunnen worden gemaakt. Er dus ruim van tevoren worden begonnen met het maken van afspraken.

BIJLAGE 2; LITERATUURSTUDIE

- Definitiefase pag. 13
- Dynamiek van besluitvorming pag. 14

Definitiefase

De definitiefase maakt deel uit van het gehele bouwproces. In de afstudeerscriptie van Vries [2004] wordt de fasering van het planproces onderverdeeld in zes delen. Daarbij is tevens aangegeven welke beslisdocumenten een rol spelen en wat de planontwikkeling is voor de betreffende fase. In figuur 1 is de fasering van het planproces weergegeven.

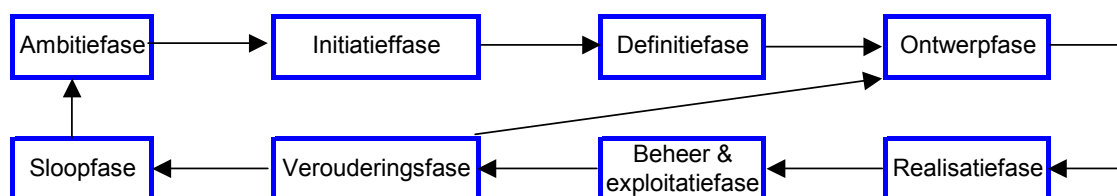
Figuur 1 Fasering van het planproces

	Initiatief	Definitie	Ontwerp	Voorbereiding	Realisatie	Beheer & exploitatie
Beslisdocument	Projectplan	PVE	Masterplan	Projectvoorstel Contracten	Oplevering	Overdracht
Planontwikkeling	Schetsen	Schetsontwerp	VO / DO	DO - bouwplan Bestekken	Werktekening	
	Initiatief	Planvorming			Planrealisatie	

Dit onderzoek heeft betrekking op de definitiefase. In de definitiefase wordt het programma van eisen vastgesteld. De input voor de definitiefase wordt gevormd door de haalbaarheidsstudie. Bij de haalbaarheidsstudie is het zeer belangrijk dat er voldoende diepgang in het onderzoek aanwezig is. Tekortkomingen in de haalbaarheidsstudie kunnen grote problemen veroorzaken bij het verdere verloop van het proces. Toch dient altijd een overweging te worden gemaakt tussen de kosten en omvang van de haalbaarheidsstudie. De definitiefase eindigt met het programma van eisen. In het programma van eisen worden zowel de functionele als de prestatie-eisen beschreven. Het programma van eisen vormt de input voor de ontwerpfase. In de ontwerpfase wordt het programma van eisen verder aangevuld en evolueert het met de ontwerpwerkzaamheden. De definitiefase bevindt zich tussen de initiatieffase en de ontwerpfase. In de definitiefase is de beïnvloedbaarheid van het proces zeer groot ten opzichte van latere fasen. Indien er in de uitvoering zaken veranderen of niet juist blijken te zijn, zijn in deze fase enkel met grote inspanningen veranderingen mogelijk.

Aan de fasering van figuur 1 kunnen nog een aantal fasen worden toegevoegd, zodat de life-cyclefasering ontstaat. Na de beheer- en exploitatiefase treedt een verouderingsfase op. De verouderingsfase kan leiden tot de sloop van het gebouw of tot het herontwerp van het gebouw. Naast het toevoegen van de verouderingsfase wordt voorafgaand aan de initiatieffase ook een ambitiefase onderkend. Alvorens er een initiatief wordt genomen, zal er één partij of zullen enkele partijen een ambitie hebben een project tot uitvoer te brengen. Het toevoegen van deze fasen zorgt voor de cyclus zoals die staat weergegeven in figuur 2.

Figuur 2 life-cyclefasering van het bouwproces



De faseringen zijn een opeenvolging van activiteiten. Enkel de relaties tussen de opeenvolgende fasen worden daarbij aangegeven. Deze analytische weergave houdt nauwelijks rekening met integratie van andere fasen. Het ontbreken van deze life-cycle integratie zal onderstaand worden besproken.

Life-cycle integratie

In de definitiefase dient reeds rekening te worden gehouden met de life-cycle van de woonwijk. Dit betekent dat de uitvoering, het beheer en het onderhoud al in de definitiefase moeten worden betrokken. In de definitiefase kan de grootste invloed op de totale kosten van het project worden uitgeoefend.

Het betrekken van beheer en onderhoud, zal na de realisatie van de woonwijk veel besparingen op leveren. De kosten voor onderhoud en beheer komen in een traditioneel proces pas aan de orde in de gebruikersfase, die een lange looptijd kent. Door de lange looptijd van deze fase zijn de totale kosten hoog. Het vroegtijdig betrekken van de beheer- en exploitatiefase zorgt er vaak voor dat de investeringskosten stijgen, maar dat de life-cycle kosten juist lager zijn. Voor de gemeente, woningcorporaties, particuliere verhuurders en de eigen woningbezitters is dit waardevol.

Dynamiek van besluitvorming

Het grote aantal betrokken partijen, de verscheidenheid van de partijen en de tegengestelde belangen bij de herstructurering van woonwijken zorgen voor een complex besluitvormingsproces. Het gevolg is dat de processen langzaam verlopen, omdat alle belangen van de betrokkenen in overeenstemming met elkaar worden gebracht. Aan een complex besluitvormingsproces liggen de volgende oorzaken ten grondslag [Twist, 2003].

- Actoren hebben verschillende doelstellingen/rollen.
- Actoren beschikken over verschillende middelen.
- Actoren hebben verschillende informatiebestanden.
- Actoren positioneren zich anders als er sprake is van verschillende probleem-percepties, wat vaak het geval is.
- Actoren bevinden zich in een niet stabiel maar wisselend krachtenveld.
- Actoren hebben een wisselende samenstelling interacties.
- Actoren positioneren zich niet op basis van eenmalige evaluaties maar met permanente evaluaties.

De complexiteit van de herstructureringsopgave wordt veroorzaakt door de veelheid aan actoren. De actoren moeten samenwerken in een netwerkachtige structuur, waarin de actoren samen moeten werken om de herstructurering van een woonwijk mogelijk te maken. De dynamiek waar de actoren mee om dienen te gaan, manifesteert zich op drie verschillende manieren [Bruijn, 1999]:

- *De positie van de actoren kan wijzigen.* Er kunnen nieuwe actoren tot de besluitvorming toe treden of actoren kunnen zich terugtrekken. Daarnaast kunnen de verhoudingen tussen de actoren wijzigen.
- *De problemen kunnen veranderen.* Aan bestaande problemen worden nieuwe problemen toegevoegd kunnen van de agenda verdwijnen. Problemen kunnen opnieuw worden gedefinieerd als gevolg van het toe- of uittreden van actoren.
- *De oplossingen kunnen veranderen.* Hierbij geldt ook dat nieuwe oplossingen beschikbaar kunnen komen die van invloed zijn op de probleempercepties in een netwerk en vervolgens weer de betrokken actoren.

BIJLAGE 3; HERSTRUCTURERING MALBURGEN (PILOTCASE)

- Interview Ir. B. Huizing (DHV BV) pag. 16
- Interview drs. P. Buisman (DHV BV) pag. 17

In deze bijlage zijn enkel de vragen weergegeven en geen uitwerking van de vragen. De vragen hebben enkel als leidraad gediend tijdens de gesprekken met de deskundigen. De antwoorden en de overige zaken die tijdens de gesprekken naar voren zijn gekomen, zijn verwerkt in hoofdstuk 3 van het rapport.

Herstructurering Malburgen (1)

04-11-2005

Naam : Bert Huizing
Adres : Huissensestraat 1

Telefoon: 06 54 24 51 61
Locatie : Arnhem (Hotel Zuid)

Deel 1: Algemeen

1. Wat is het aantal woningen en de grootte van de herstructurering van Malburgen?
2. Wie is de initiatiefnemer bij de herstructurering? Is dit doorgaans de woningcorporatie of de gemeente?
3. Waarom dient de woonwijk Malburgen te worden geherstructureerd?

Deel 2: Belangen

1. Wat zijn de belangen en ambities van de verschillende partijen?
2. Hoe wordt er met de belangen van de betrokkenen omgegaan?
3. Welke invloed hebben de belangen op het planvormingsproces?
4. Wat ontbreekt er in het proces om de belangen tot consensus te laten leiden?
5. Wat is de reden van het verschil in belangen?
6. Worden de belangen op verschillende systeemniveaus gelijktijdig met elkaar geconfronteerd?
7. Dienen alle belangen gelijktijdig in een vroeg stadium in het proces te worden betrokken of is er een betere aanpak mogelijk?
8. Welke ervaring is er in dit project opgedaan door burgers vroeg te betrekken in het proces?

Deel 3: Projectorganisatie

1. Hoe ziet de organisatiestructuur er tijdens de herstructurering uit (hiërarchisch, horizontaal of verticaal)?
2. Is de invloed van een tijdelijke bouwprocesorganisatie merkbaar in het proces?
3. Is de structuur veranderd gedurende het planvormingsproces?
4. Wat draagt de structuur bij aan de communicatie in de definitiefase?
5. Hoe zou de structuur kunnen worden verbeterd bij de herstructurering van woonwijken?

Deel 4: Problemen

1. Welke taalverschillen treden er op bij de herstructurering van Malburgen?
2. Welke partij(en) veroorzaken de grootste problemen bij de herstructurering?
3. Hoe wordt er met de taalverschillen bij de herstructurering omgegaan?
4. Hoe zouden de problemen kunnen worden opgelost?

Deel 5: Complexiteit

1. Welke verschillende partijen zijn er bij de herstructurering betrokken?
2. Zijn de partijen gelijktijdig in het proces betrokken?
3. Hoe vindt de communicatie tussen de partijen plaats?
4. Hoe wordt de informatie uitgewisseld tussen de verschillende partijen?
5. Hoe wordt de complexiteit beheerst?
6. Welke factoren hebben het planvormingsproces vertraagd?

Herstructurering Malburgen (2)

23-11-2005

Naam : Pieter Buisman

Telefoon: 06 54 24 51 00 / 033-4682757

Adres : Laan 1914 nr.35

Locatie : Hoofdkantoor Amersfoort

Deel 1: Proces

1. Wie is de initiatiefnemer bij de herstructurering?
2. Welke problemen spelen er tijdens het proces?
3. Welke partijen zijn er in het proces betrokken?
4. Welke knelpunten kent de organisatiestructuur van het proces?
5. Welke complexiteiten ontstaan er in het proces?
6. Welke milestones worden er gesteld gedurende het proces?
7. Zijn alle activiteiten duidelijk voor iedereen?
8. Zijn de doelen transparant voor iedereen, hoe wordt er gemonitord en bijgestuurd?
9. Welke taalverschillen zijn er in het proces waarneembaar en welke invloed oefenen deze uit op de voortgang?

Deel 2: Fysieke factoren

1. Welke fysieke factoren bepalen het proces?
2. Wat is de rol van de fysieke factoren in het proces?
3. Wat is de relatie tussen de fysieke factoren op het proces?
4. Welke problemen en knelpunten treden er op bij de fysieke factoren?
5. Hoe zouden de problemen kunnen worden opgelost?
6. Leiden de fysieke factoren in het proces tot consensus en transparantie?
7. Wat ontbreekt er in het proces om de fysieke factoren beter te beheersen?

Deel 3: Procesfactoren

1. Welke procesfactoren bepalen het proces?
2. Wat is de rol van de procesfactoren in het proces?
3. Wat zijn de relaties tussen de procesfactoren?
4. Welke problemen en knelpunten treden er op bij de procesfactoren?
5. Hoe zouden de problemen kunnen worden opgelost?
6. Leiden de procesfactoren in het proces tot consensus en transparantie?
7. Wat ontbreekt er in het proces om de procesfactoren beter te beheersen?

Deel 4: Fysieke versus proceselementen

1. Wat is de relatie tussen de fysieke en procesfactoren?
2. Welke factoren zijn doorslaggevend in het proces en bepalen het proces?
3. Hoe verhouden de fysieke en procesfactoren zich tot elkaar in het proces?

Deel 5: Systeem

1. Wordt er draagvlak gecreëerd voordat het proces wordt voortgezet?
2. Hoe wordt er draagvlak gecreëerd en bij welke partij?
3. Is er gebrek aan een centrale speler in het proces tijdens de planvormingfase?
4. Begrijpt iedereen het probleem wel, voordat het proces doorgang vindt?
5. Wie bestuurt het systeem?
6. Wat zijn de grenzen die moeten worden gesteld aan het systeem?
7. Welke factoren beïnvloeden het proces naast de betrokken partijen?
8. Wat zou een derde partij bij kunnen dragen aan het proces?

BIJLAGE 4; INTERVIEWFORMULIER

Deskundige :
Functie :
Corporatie/gemeente :

Locatie:
Tijdstip:

Inleiding

Het afstudeeronderzoek vormt het sluitstuk van mijn studie Civiele Techniek aan de Universiteit Twente en wordt in samenwerking met het advies- en ingenieursbureau DHV BV te Hengelo uitgevoerd. Het doel van het onderzoek is het ontwerpen van processtappen voor de definitiefase bij de herstructurering van woonwijken.

In dit interview zal worden ingegaan op het proces dat in de definitiefase is doorlopen. De informatie die wordt verkregen zal bijdragen aan het vergroten van het inzicht over de invulling van de processtappen van de definitiefase.

Definitiefase

De fase start met het vertalen en nader uitwerken van de haalbaarheidsstudie, het onderkennen van het probleem, het vaststellen van het projectdoel, de activiteiten, de (regie)rol(len) en de projectorganisatie. De fase eindigt met een (voorlopig) programma van eisen.

Interview

Processtappen

1. Welke processtappen worden doorlopen in de definitiefase? (probleemonderkenning, projectdoel, activiteiten, (regie)rol, projectorganisatie).
2. Welke partijen hebben de processtappen vastgesteld in de definitiefase? (partijen, beslissingen nemen, overleg, brainstormen).
3. Hoe heeft feedback plaats gevonden na het vaststellen van de processtappen bij de verschillende partijen? (meedelen, overleg).
4. Op welke wijze zijn de partijen in de definitiefase met elkaar geconfronteerd? (uitnodiging, in overleg).
5. Hoe is de ambitie in de definitiefase vertaald? (prikkelen met voordelen).
6. Wie heeft welke kaders vastgesteld voor de inspraak van partijen? (gemeente, corporatie).
7. Welke vormen van management zijn er in de definitiefase vastgesteld? (risico, configuratie, raakvlakken, data).
8. Wie stelt de projectfaseringen vast en waarom? (rekening houden met de omgeving en looptijd herstructurering).
9. Hoe zijn de belangen vertaald in het projectdoel? (samenpraak, centraal, decentraal).
10. Op welke wijze is bepaald welke deskundigen zijn betrokken in de definitiefase? (in overleg, aan de hand van de activiteiten, in een latere fase, kennis en ervaring).

11. Hoe zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen bepaald en hoe zijn deze vastgelegd? (regierol, procesmatig, sturend, vastleggen, feedback).

Projectorganisatie

12. Welke groepen zijn er geformeerd om de projectorganisatie vorm te kunnen geven? (functionele groep: specialisten, projectgroep: gericht op de output).
13. Welke stappen worden doorlopen om de projectorganisatie vast te stellen? (tijdens/na vaststellen activiteiten).
14. Welke verandering is doorgevoerd in de projectorganisatie en wat was de oorzaak daarvan? (omgeving, partijen, problemen, fasering).

Procesfactoren

15. Hoe is betrokkenheid gecreëerd bij de partijen? (taken, verantwoordelijkheden, inspraak).
16. Hoe wordt draagvlak gecreëerd bij de partijen? (inspraak, onderdeel van proces, terugkoppeling).
17. Hoe is samenwerking gestimuleerd in de definitiefase? (betrekken, geven van taken).
18. Welke feedback heeft tijdens het proces plaats gevonden om de processtappen te onderkennen? (bewonersoverleg, toetsing bij iedere stap).

Problemen

19. Welke problemen zijn ontstaan tijdens en na het vaststellen van de processtappen in de definitiefase? (onnatuurlijk overleg, afstemming processtappen, geen overeenstemming, deskundigheid, rolverdeling).
20. Op welke wijze is er met de problemen omgegaan tijdens de definitiefase? (bijsturing).
21. Wat zijn de oorzaken van de problemen die zijn ontstaan in het proces tijdens de definitiefase? (draagvlak, belangen, vertrouwen, geen overeenstemming, omgeving).
22. Welke oplossingen zijn mogelijk om het proces beter te stroomlijnen in de definitiefase? (projecthandboek, baselines, tijd nemen, onderkenning).

Omgeving

23. Hoe worden de omgevingsinvloeden geïdentificeerd tijdens het proces van de definitiefase? (onderzoek, overleg, monitoring, onderkend).
24. Wat zijn de gevolgen van de omgevingsinvloeden op het procesverloop? (moeizame besluitvorming, geen consensus).

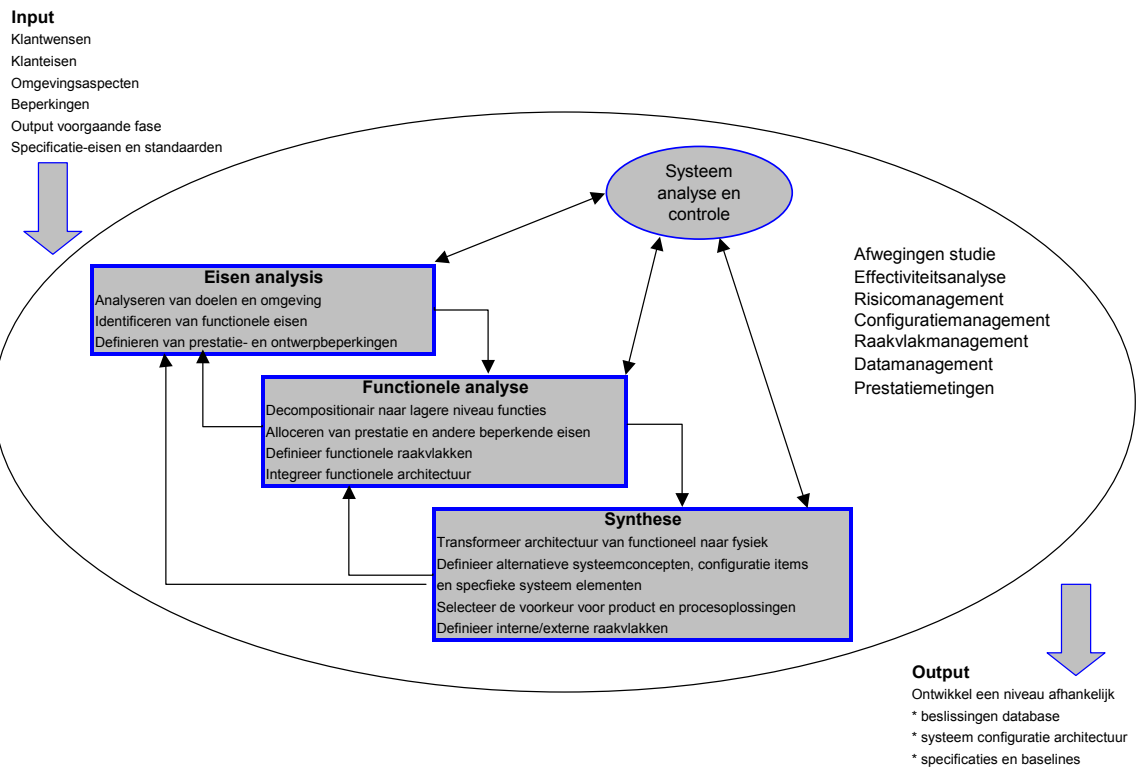
Afsluitend

Vriendelijk bedanken voor de medewerking aan het interview. Vragen of de deskundige feedback wil geven op de uitwerking van het interview. De eindschrijft kan naar de deskundige worden toegezonden.

Invloedsfactoren

Invloedsfactoren				
Omgeving	Fysiek	Relatie met:	Proces	Relatie met:
Demografische ontwikkeling	Koopwoning	Functionaliteit	Ambities	Urgentiebesef
Sociale ontwikkeling		Duurzaamheid	Belangen	
Wet- en regelgeving		Kosten	Draagvlak	
Procedures		Budget	Vertrouwen	
Politieke verandering	(sociale) huurwoning	Financiering	Betrokkenheid	Bewonersparticipatie
Economische situatie		Functionaliteit		Beleving
		Duurzaamheid		Emotionele verbondenheid
		Onrendabele top		Cultuur
		Huurkosten		Sociaal perspectief
		Kosten	Kennis/expertise	
		Budget	Samenwerking	
		Verkoopbaarheid	(regie)Rol	Sturingsmogelijkheden
	Openbare ruimte	Doorstroming	Risico's	
		Financiering	Probleemonderkenning	
		Functionaliteit	Projectdoel	
		Duurzaamheid	Activiteiten	
		Voorzieningen	Projectorganisatie	
		Kosten	Tijd	
		Budget	Communicatie/informatie	
	Woonwijk	Financiering		
		Leefbaarheid		
		Imago		
		Differentiatie		
		Eenzijdigheid		

Systems engineeringmodel



BIJLAGE 5; CASESTUDIES

Presikhaaf

- Herstructurering Presikhaaf pag. 23
- Uitwerking interview gemeente Arnhem pag. 25
- Uitwerking interview Vivare pag. 31

Rivierenwijk

- Herstructurering Rivierenwijk pag. 36
- Uitwerking interview gemeente Deventer Pag. 38
- Uitwerking interview Rentré Wonen pag. 44

Kamperpoort

- Herstructurering Kamperpoort pag. 49
- Uitwerking interview gemeente Zwolle pag. 51
- Uitwerking interview Delta Wonen pag. 57

De interviews zijn in verband met de validiteit van het onderzoek allemaal geverifieerd door de deskundigen die in de betreffende case zijn benaderd.. De feedback is verwerkt, zodat de uitwerkingen in deze bijlage allemaal akkoord zijn bevonden door de deskundigen.

Herstructurering Presikhaaf

In dit gedeelte van de bijlage zal een beschrijving worden gegeven van de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf in Arnhem. De volgende onderdelen zullen daarbij aan de orde komen: de aanleiding voor de herstructurering, een beschrijving van de woonwijk en de betrokken partijen bij de herstructurering.

Aanleiding

De woonwijk Presikhaaf is zo'n 40 tot 50 jaar oud. De eisen die destijds aansloten bij de bewoners van de woonwijk komen nu niet meer met de eisen van de bewoners overeen. De woningen in Presikhaaf verkeren technisch in een niet al te beste staat. Dit geldt naast de woningen ook voor de woonomgeving. Winkels die zich in de woonwijk hebben gevestigd verdwijnen, omdat er steeds minder klanten komen. De scholen vragen om andere locaties door de veranderingen in het onderwijs. Daarnaast verandert de bevolking, komen er meer nationaliteiten, meer alleenstaanden, kleinere huishoudens en meer ouderen. Het gevolg is dat de woonwijk niet meer aan de huidige eisen van de bewoners kan voldoen. De ontwikkelingen leggen steeds meer een claim op de openbare ruimte in de woonwijk. Daarnaast zijn veel voorzieningen niet meer van deze tijd, is het openbaar gebied verouderd, verstoren verkeersbarrières en verkeersdrukte de samenhang en leiden tot onveilige situaties. Om deze neerwaartse spiraal tegen te gaan, waarin de woonwijk Presikhaaf is beland, is ingrijpen noodzakelijk.

Woonwijk

Presikhaaf is een wijk met een eigen herkenbare identiteit. Er is veel groen, water en een open structuur in de woonwijk aanwezig. Echter de variatie in de woningen en de woonomgeving is beperkt. De herstructurering van de woonwijk moet hierin verandering brengen. Dit kan worden bereikt op de volgende manieren:

- nieuwbouw op plaatsen waar nu geen woningen staan;
- sloop van bestaande woningen en vervanging door nieuwbouw;
- meer of minder ingrijpende verbouwingen;
- verkoop van huurwoningen.

De woonwijk Presikhaaf bestaat in totaal uit 7200 woningen, waarin in totaal 14570 mensen zijn gehuisvest. De woningcorporaties hebben samen een bezit van 5000 woningen. De woonwijk is opgedeeld in oost en west op basis van demografische opbouw van de wijk. Door de omvang van de woonwijk er naast wonen ook allerlei andere voorzieningen aanwezig, zoals scholen, veel openbare ruimte, waterlopen en recreatievoorzieningen. Daarnaast zijn er 354 winkels in Presikhaaf gevestigd. Door de omvang van de woonwijk zijn ook veel partijen bij de totale herstructurering van Presikhaaf betrokken.

Na de herstructurering van de woonwijk moeten er minder goedkope woningen en juist meer duurdere woningen deel van de wijk uitmaken. Voor nieuw te bouwen woningen wordt als richtlijn aangehouden dat er 30% goedkope woningen worden gerealiseerd en 70% dure woningen. Door de richtlijn moet de diversiteit in de woonwijk toenemen. Bij de herstructurering van Presikhaaf wordt gestreefd naar het gelijk houden van het aantal woningen.

De herstructurering van de woonwijk Presikhaaf vindt in fasen plaats. De woonwijk is veel te groot om in een keer te herstructureren. Daarnaast zijn er verschillen aanwezig tussen de te onderscheiden deelgebieden. Het gevolg is dat de woonwijk in de volgende deelgebieden is verdeeld:

- Presikhaaf 1;

- Presikhaaf 2;
- Multifunctioneel Centrum West;
- Winkelcentrum Presikhaaf;
- Park Presikhaaf.

Bij de herstructurering worden achtereenvolgens de bovengenoemde deelgebieden doorlopen. In het kader van het onderzoek is de case gericht op het eerste deelgebied, Presikhaaf 1.

Uitgangspunten en randvoorwaarden

De belangrijkste uitgangspunten en randvoorwaarden zijn in de ontwikkelingsvisie vastgesteld en op de volgende wijze verwoord:

- De 'Groene Wig Klarenbeek' moet worden ontwikkeld tot een herkenbare groene eenheid. De randen moeten duidelijk worden aangegeven. De renovatie en herinrichting van de parken is hiervan een onderdeel.
- Water- en groenverbindingen tussen Park Presikhaaf en de IJssel.
- Water- en recreatieve verbindingen.
- De stedelijke zone langs de hoofdverbindingen van openbaar vervoer.
- Differentiatie in de woningvoorraad.
- Ruimte voor bedrijvigheid
- Een basispakket aan voorzieningen per stadsdeel, met onder meer primair onderwijs, sport, welzijnswerk en winkels.
- Accent bij verkeer en vervoer op openbaar vervoer en fiets en vergroten van de verkeersveiligheid, met name rondom het winkelcentrum.
- Herontwikkeling gericht op kwaliteit van de samenleving, intensief ruimtegebruik maar daarnaast ook verdunning en economische vitaliteit.
- Integrale aanpak van de stedelijke vernieuwing op wijkniveau.
- Een balans tussen ecologie en economie.

De uitgangspunten en randvoorwaarden zijn door gemeente Arnhem nog nader uitgewerkt in de Nota van Randvoorwaarden. De Nota van Randvoorwaarden heeft betrekking op de deelgebieden Presikhaaf 1 en Presikhaaf 2.

Partijen

De partijen die bij de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf zijn betrokken, zijn achtereenvolgens:

- bewoners;
- woningcorporaties Vivare, Portaal en Volkshuisvesting;
- gemeente Arnhem;
- ontwikkelaars;
- eigenaren grond of vastgoed;
- ondernemersverenigingen;
- huurdervereniging;
- huurdercommissie;
- medewerkers van diverse diensten.

Tijdens de interviews is specifiek op de herstructurering van Presikhaaf 1 ingegaan. Bij de herstructurering van Presikhaaf 1 zijn enkel de woningcorporatie Vivare, gemeente Arnhem, bouwer/ontwikkelaar Klaassen en de bewoners betrokken. De interviews zijn na uitwerking van de onderzoeker door de gemeente Arnhem en Vivare geverifieerd.

Uitwerking interview gemeente Arnhem

Het interview met de gemeente Arnhem over de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf is afgenomen bij mevrouw Van Rijen. Mevrouw Van Rijen is projectleider bij gemeente Arnhem. In het onderstaande worden de antwoorden weergegeven die door mevrouw Van Rijen zijn gegeven op de vragen.

Herstructurering Presikhaaf

03-02-2006

Deskundige : K. van Rijen
Functie : projectleider
Corporatie/gemeente : Arnhem

Locatie: Eusebiusbuitensingel 49
Tijdstip: 11.00 uur

Processtappen

1. Welke processtappen worden doorlopen in de definitiefase?

De eerste stap is het opstellen van een ontwikkelingsplan Presikhaaf. In het ontwikkelingsplan wordt aangegeven hoe het ontwikkelingsplan tot stand is gekomen, wat het doel is van het plan en met welke stedelijke ontwikkelingen rekening moet worden gehouden. Daarnaast is in het ontwikkelingsplan een beschrijving gegeven van de woonwijk met betrekking tot de situatie zoals die nu is en hoe die situatie is gewenst. De volgende stap is het opstellen van de Nota van Randvoorwaarden voor de deelprojecten binnen de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf. De herstructurering van Presikhaaf is omvangrijk, zodat de wijk in meerdere deelprojecten is opgedeeld. De deelprojecten worden achtereenvolgens gherstructureerd. In de Nota van Randvoorwaarden worden de doelstellingen en de randvoorwaarden verwoord. De Nota van Randvoorwaarden is door de gemeente vastgesteld in overleg met de betrokken woningcorporaties. Voor deelgebied 1 is dit Vivare. Daarnaast wordt het plan van aanpak weergegeven, waarin de planning, fasering, communicatie, participatie, organisatie en de financiële aspecten worden beschreven. Ten derde is er een intentieovereenkomst gesloten met de woningcorporatie die bezit heeft in de woonwijk. Voor het eerst deelgebied is dit woningcorporatie Vivare en bouwer/ontwikkelaar Klaassen. Klaassen heeft de intentieovereenkomst niet getekend. Het tweede deelgebied is in het bezit van woningcorporatie Vivare en Portaal. Volkshuisvesting doet niet mee in Presikhaaf, hebben wel bezit in deelgebieden waar we niets doen. Grootste overige partij is Corió als eigenaar van het winkelcentrum. In dit interview is enkel ingegaan op het eerste deelgebied dat zich nu in de ontwerp- en uitvoeringsfase bevindt. Ten vierde is er een stedenbouwkundig plan opgesteld. In dit plan wordt de invulling van de woonwijk op hoofdlijnen zichtbaar gemaakt. Tenslotte zijn er realisatieovereenkomsten gesloten tussen de woningcorporatie en de gemeente Arnhem.

2. Welke partijen hebben de processtappen vastgesteld in de definitiefase?

Het ontwikkelingsplan is opgesteld door de gemeente, Vivare, Portaal en de bewoners. Het plan is vervolgens door de gemeenteraad vastgesteld. De Nota van Randvoorwaarden is door de gemeente opgesteld en vastgelegd door het College van Burgemeester en Wethouders. De Nota van Randvoorwaarden is met de overige partijen besproken, maar wordt gezien als een gemeentelijk stuk. Het stedenbouwkundig plan is opgesteld door Vivare in overleg met de gemeente en de bewoners en vastgesteld door het College van Burgemeester en Wethouders. Tenslotte zijn de intentieovereenkomsten en de realisatieovereenkomsten getekend door de gemeente Arnhem en de woningcorporatie.

3. Hoe heeft feedback plaats gevonden na het vaststellen van de processtappen bij de verschillende partijen?

De drie genoemde partijen zijn betrokken geweest bij het opstellen van de processtappen. Dit zijn de gemeente Arnhem, woningcorporatie Vivare en de bewoners van de woonwijk. Het vaststellen van de processtappen gebeurt uiteindelijk door gemeente Arnhem en Vivare in de overeenkomsten.

4. Op welke wijze zijn de partijen in de definitiefase met elkaar geconfronteerd?

In de initiatieffase zijn de partijen reeds met elkaar in contact gekomen en is samen overleg gevoerd over de invulling van de woonwijk. De confrontatie tussen de betrokkenen heeft in de initiatieffase plaats gevonden, waarbij vervolgens in overleg en in samenwerking de definitiefase is doorlopen.

5. Hoe is de ambitie in de definitiefase vertaald?

De herstructurering van de woonwijk Presikhaaf is tot stand gekomen op initiatief van de bewoners. Voorafgaand aan het initiatief tot herstructurering, was Vivare reeds bezig met de herstructurering van een deel van het eigen bezit in de woonwijk. De bewoners hebben initiatief getoond door aan te geven dat de rest van de woonwijk ook voor herstructurering in aanmerking moet komen. Dit is door gemeente Arnhem en Vivare onderstreept, zodat vervolgens plannen zijn gemaakt voor de gehele herstructurering van de woonwijk. De ambitie is dus door zowel de bewoners als de gemeente en woningcorporatie gedeeld, waarna het proces in gang is gezet voor de herstructurering van Presikhaaf.

6. Wie heeft welke kaders vastgesteld voor de inspraak van partijen?

In het ontwikkelingsplan van Presikhaaf is reeds vastgesteld dat het project in deelgebieden wordt uitgevoerd en dat er per deelgebied een klankbordgroep aanwezig dient te zijn. De Bewoners Werkgroep Ontwikkelingsplan Presikhaaf (BWOP) is betrokken geweest bij het opstellen van de ontwikkelingsvisie, waarin ook is vastgesteld dat voor de deelgebieden een klankbordgroep betrokken is. De BWOP is dus gesprekspartner voor het ontwikkelingsplan. Voor de deelgebieden zijn dit de klankbordgroepen. De gemeenten en Vivare en Portaal hebben dit vastgelegd in het ontwikkelingsplan. De invulling en organisatie van de klankbordgroep deelgebied 1 komen voor rekening van Vivare. Vivare is

dus de kartrekker van de klankbordgroep. Voor iedere klankbordgroep is een participatiereglement vastgesteld, waarin de kaders duidelijk staan weergegeven voor de inspraak van partijen. In de Nota van Randvoorwaarden is door de gemeente Arnhem aangegeven dat de er een communicatieplan wordt vastgesteld. Voor ieder deelgebied wordt er een apart communicatieplan opgesteld, waarin specifieke zaken nader worden uitgewerkt.

7. Welke vormen van management zijn er in de definitiefase vastgesteld?

Er zijn risicoanalyses uitgevoerd en in de intentieovereenkomst en de realisatieovereenkomst is vastgesteld hoe bijvoorbeeld met risico's moet worden omgegaan. De vormen van management zijn voor eigen verantwoordelijkheid van iedere partij. Door de verschillende rollen in de opeenvolgende fasen, wordt het management door de betreffende partij bepaald. Het management komt tot uitdrukking in de Nota van Randvoorwaarden en het communicatieplan, waarin staat aangegeven wat de planning moet zijn, de organisatie wordt vormgegeven, de gemeente controleert en toetst en wie het proces leidt in de verschillende fasen.

8. Wie stelt de projectfaseringen vast en waarom?

De projectfasering is op hoofdlijnen vastgesteld in de Nota van Randvoorwaarden door de gemeente en woningcorporatie. Vervolgens is dit verder uitgewerkt in de intentieovereenkomst en de realisatieovereenkomst. In deze stukken worden de producten en de planning vastgesteld. De projectfasering is van belang om het proces inzichtelijker te maken voor alle betrokken partijen en vooral om te zorgen dat je zaken in de juiste volgorde doorloopt en niet al bouwplannen maakt en later ontdekt dat dit bijvoorbeeld niet binnen de randvoorwaarden past omdat die pas later zijn opgesteld. De herstructurering van de hele wijk in een keer maakt het proces ingewikkeld, omdat je met veel meer partijen te maken hebt en op elkaar moet wachten.

9. Hoe zijn de belangen vertaald in het projectdoel?

De belangen van de gemeente, Vivare en de bewoners zijn vertaald in de ontwikkelingsvisie. Bij het vaststellen van de ontwikkelingsvisie zijn de partijen nauw betrokken geweest. In de ontwikkelingsvisie wordt het projectdoel verwoordt.

10. Op welke wijze is bepaald welke deskundigen zijn betrokken in de definitiefase?

Iedere partij heeft eigen deskundigheid in huis. Indien die deskundigheid niet aanwezig is, zal hierin moeten worden voorzien. Iedere partij is daar zelf verantwoordelijk voor. Zo is een deskundige van DHV BV ingehuurd door Vivare, omdat eigen deskundigheid te gering was. De gemeente betreft mensen van het beheer en onderhoud van de openbare ruimte. De openbare ruimte wordt door Vivare ontwikkeld, maar nadien overgedragen aan de gemeente. De gemeente is voor het beheer en het onderhoud van de openbare ruimte verantwoordelijk. In overleg met (eigen) deskundigen zijn randvoorwaarden opgesteld die van belang zijn om na de herstructurering geen problemen met het beheer en onderhoud

van de openbare ruimte te krijgen. Voor de gemeente is dit belangrijk, omdat de prioriteit van Vivare zich zal richten op de woningen in de wijk en de gemeente het onderhoud dient uit te voeren. De woningcorporatie is verantwoordelijk voor de exploitatie van de woningen.

11. Hoe zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen bepaald en hoe zijn deze vastgelegd?

De taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de Nota van Randvoorwaarden, de intentieovereenkomst en de realisatieovereenkomst. De gemeente heeft in de definitiefase de regierol. In de ontwerp- en uitvoeringsfase heeft de gemeente een toetsende en sturende rol. De rol van de woningcorporatie is gericht op fysieke, sociale en economische herstructurering van de woonwijk. Vooral de sociale en economische aspecten van de herstructurering zijn ook van belang voor de gemeente. Vivare heeft in de ontwerp en realisatiefase de leidende rol. De gemeente voert in de ontwerpfase nog veel inhoudelijk overleg met de woningcorporatie, omdat zaken die schriftelijk zijn vastgelegd in de praktijk niet altijd even eenvoudig te realiseren zijn. Voor zowel gemeente Arnhem als Vivare is dit overleg belangrijk om het projectdoel te kunnen realiseren. Dit besef is bij beide partijen ook aanwezig.

Projectorganisatie

12. Welke groepen zijn er geformeerd om de projectorganisatie vorm te kunnen geven?

De projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep. In de stuurgroep zit de wethouder en de bestuurders van de woningcorporaties Vivare en Portaal. De stuurgroep is voor deelgebied 1 en deelgebied 2 vastgesteld. Naast de stuurgroep is er ook een projectleideroverleg. Bij dit projectleideroverleg zijn de projectleider van Vivare en Portaal aanwezig, naast de projectleider van de gemeente Arnhem. Tenslotte vinden er nog bilaterale gesprekken plaats die niet formeel zijn vastgelegd. De klankbordgroepen maken ook deel uit van de projectorganisatie die via de projectleider informatie naar voren brengen in het projectleideroverleg. De klankbordgroep geeft advies aan de stuurgroep. Naast de klankbordgroep zijn er ook het eerder genoemde BWOP en verschillende platformen in de woonwijk aanwezig. De wijkplatforms werken niet in kader van het ontwikkelingsplan en de BWOP wel.

De gemeente heeft een interne projectgroep die wordt ingevuld door verschillende afdelingen binnen de gemeente.

13. Welke stappen worden doorlopen om de projectorganisatie vast te stellen?

De projectorganisatie is vrij standaard en sinds de looptijd van het project gehandhaafd.

14. Welke verandering is doorgevoerd in de projectorganisatie en wat was de oorzaak daarvan?

Er zijn geen veranderingen in de projectorganisatie doorgevoerd. De organisatie werkt goed, zodat veranderingen niet noodzakelijk zijn gebleken.

Procesfactoren

15. Hoe is betrokkenheid gecreëerd bij de partijen?

De partijen hebben gedurende de definitiefase inspraak gehad en zijn op allerlei manieren betrokken geweest bij de processtappen die zijn doorlopen in deze fase. Het overleg met de bewoners en het vertalen van de wensen van de bewoners is vastgesteld in het participatiereglement van de klankbordgroep. In dit reglement is opgenomen dat er serieus naar de inbreng van de bewoners wordt gekeken. De inbreng van de bewoners wordt al dan niet meegenomen in het proces, maar dit zal altijd onderbouwd gebeuren. De bewoners krijgen dus feedback, zodat zijn niet het idee kunnen hebben dat er toch niet naar hen wordt geluisterd.

16. Hoe wordt draagvlak gecreëerd bij de partijen?

Draagvlak wordt net als betrokkenheid gecreëerd door de partijen te betrekken in het proces, door inspraakmogelijkheden, informatievoorziening en veel overleg te voeren.

17. Hoe is samenwerking gestimuleerd in de definitiefase?

De samenwerking is tot stand gekomen door de drie partijen te betrekken en door intensieve samenwerking.

18. Welke feedback heeft tijdens het proces plaats gevonden om de processtappen te onderkennen?

De definitiefase heeft continu wisselwerking gekend tussen de partijen. De baselines die zijn vastgesteld zijn met alle partijen overlegd en in samenspraak tot stand gekomen. In de ontwerpfase vindt de feedback plaats door gebruik te maken van ateliers, waarin de bewoners tekeningen kunnen inzien over de invulling van de woonwijk. Tevens kunnen zij op deze locaties aangeven wat anders moet en welke zaken aan de verwachtingen voldoen. De ateliers nemen de werking van de klankbordgroep over, omdat ateliers een concretere uitwerking kunnen laten zien aan de bewoners dan met overleg kan worden bereikt.

Problemen

19. Welke problemen zijn ontstaan tijdens en na het vaststellen van de processtappen in de definitiefase?

Echte problemen zijn niet aan de orde geweest in de definitiefase. In de ontwerpfase blijkt wel dat overleg tussen de gemeente en de woningcorporatie nodig blijft. De producten die zijn bedoeld, kunnen niet altijd voldoen aan de eerder gemaakte afspraken. De herstructurering van deelgebied 1 laat wel zien dat de afstemming van de activiteiten op de formele plannen voor problemen zorgen. Sommige zaken komen reeds tot fysieke uitvoer, terwijl de input hiervan nog niet vast staat. De producten kunnen daarom soms niet in de juiste volgorde tot stand komen.

Tussen de partijen is vertrouwen aanwezig en het proces verloopt goed. Naast de natuurlijk problemen die altijd aanwezig zijn, is er tevredenheid over de gang van zaken.

20. Op welke wijze is er met de problemen omgegaan tijdens de definitiefase?

Van echte problemen is geen sprake. De overige twee punten die zijn genoemd, zijn nauwelijks te voorkomen. In de definitiefase kan van tevoren niet alles worden voorzien. Er zijn altijd onzekerheden die op een bepaalde manier naar voren komen. Door vertrouwen in elkaar kunnen dergelijke problemen worden opgelost en zal de procesverstoring minimaal zijn.

21. Wat zijn de oorzaken van de problemen die zijn ontstaan in het proces tijdens de definitiefase?

De oorzaken van de eerder genoemde natuurlijke problemen zijn niet te geven, omdat deze problemen niet te voorkomen zijn.

22. Welke oplossingen zijn mogelijk om het proces beter te stroomlijnen in de definitiefase?

Het is erg belangrijk om een basisvertrouwen in elkaar te hebben. Vertrouwen kun je krijgen door rekening te houden met mensen en de geschiedenis van elkaar te kennen. Toch blijft er geen formule voor vertrouwen, want met de ene persoon kun je makkelijk samenwerken, terwijl dit met een andere persoon veel moeilijker gaat.

Omgeving

23. Hoe worden de omgevingsinvloeden geïdentificeerd tijdens het proces van de definitiefase?

Door risicoanalyses worden de omgevingsinvloeden geïdentificeerd. De invloed van de tijd op het proces wordt niet onderkend. Indien er na verloop van tijd veranderingen noodzakelijk zijn, zullen die worden doorgevoerd.

De invloed van wet- en regelgeving, procedures en de nieuwe problematiek over de stofdeeltjes worden onderkend.

24. Wat zijn de gevolgen van de omgevingsinvloeden op het procesverloop?

Met de gevolgen van de wet- en regelgeving en de procedures wordt zo veel mogelijk rekening gehouden in de planning. De gemeente en corporatie houden elkaar hiervan op de hoogte. De fijne stof problematiek is in opspraak. Dit is een betrekkelijk nieuw probleem, waarvan de gevolgen nog onduidelijk zijn. De concentratie die nu aanwezig is, bevindt zich boven het landelijke maximum. De metingen die nu zijn uitgevoerd geven aan dat door de nieuwe woonwijk en infrastructuur de concentratie niet verder zal toenemen. Het blijft de vraag of dit geen problemen oplevert.

Afsluiting

Uitwerking interview Vivare

Het interview over de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf is afgenomen bij dhr. Leenen. Dhr. Leenen is projectmanager bij DHV BV en is namens de woningcorporatie Vivare betrokken bij de herstructurering van de woonwijk Presikhaaf. In het onderstaande worden de antwoorden weergegeven die door meneer Leenen zijn gegeven op de vragen.

Herstructurering Presikhaaf

02-02-2006

Deskundige : T. Leenen

Locatie: Prins Bernhardplantsoen 104

Functie : projectmanager

Tijdstip: 14.00 uur

Corporatie/gemeente : Vivare

Processtappen

1. Welke processtappen worden doorlopen in de definitiefase?

De herstructurering van de woonwijk Presikhaaf is opgedeeld in drie deelgebieden. Het eerste deelgebied bevindt zich in de ontwerpfasen. In dit deelgebied heeft woningcorporatie Vivare circa 75% van het bestaande vastgoed in bezit. Naast het eigendom van Vivare maken de eigendommen van woningcorporatie Portaal en de bouwer/ontwikkelaar Klaassen Vastgoed onderdeel uit van de herstructureringsopgave binnen het eerste deelgebied. Allereerst is er in samenwerking met de woningcorporaties een ontwikkelingsvisie voor de deelgebieden opgesteld door de gemeente Arnhem. Bij het opstellen van de ontwikkelingsvisie heeft een klankbordgroep van bewoners inspraak gehad. Vervolgens is er voor het eerste deelgebied een intentieovereenkomst gesloten tussen Vivare en de gemeente. De laatste stap wordt bepaald door een realisatieovereenkomst dat op basis van het Programma van Eisen en een gezamenlijke grondexploitatie is overeengekomen.

2. Welke partijen hebben de processtappen vastgesteld in de definitiefase?

De gemeente Arnhem in samenspraak met de woningcorporaties. De overheid heeft ook invloed gehad door de subsidies die gekoppeld zijn aan het afsluiten van de intentieovereenkomsten. De subsidies van het rijk zijn groot omdat de woonwijk Presikhaaf een prioriteitswijk is die door het ministerie van VROM is aangewezen. Deze wijk kan dus rekenen op het Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV).

3. Hoe heeft feedback plaats gevonden na het vaststellen van de processtappen bij de verschillende partijen?

De processtappen zijn in samenspraak met de gemeente en woningcorporatie vastgesteld. De bouwer/ontwikkelaar is buiten het proces in de definitiefase gelaten en heeft dus in dit stadium geen feedback kunnen geven. Later in het proces heeft dit voor problemen gezorgd, omdat hij het niet eens was met de invulling van zijn deelgebied. De bouwer/ontwikkelaar heeft besloten zich pas in een laat stadium van het proces en met garanties

op een uitgebreidere bouwopgave met de plannen te verenigen. Reden voor zijn tegenwerking hebben slechts geringe mate betrekking op het te laat betrekken in de definitiefase en het invullen van zijn grondgebied zonder overleg. Positionering in het proces met meer rendement op zijn eigen ontwikkelde plan vormt hierbij een belangrijke rol, aangezien met name strategische en financiële aspecten een rol hebben gespeeld.

4. Op welke wijze zijn de partijen in de definitiefase met elkaar geconfronteerd?

Er is veel overleg geweest tussen de bewoners en gemeente Arnhem. De woningcorporatie is tijdens in de definitiefase in het proces betrokken bij het vaststellen van de ontwikkelingsvisie.

5. Hoe is de ambitie in de definitiefase vertaald?

De nieuwe woonwijk moet voor 35% uit sociale huurwoningen bestaan. Dit levert spanningen op, omdat Vivare nu 75% sociale huurwoningen in bezit heeft. Het bezit van de woningcorporatie wordt dus met 40% ingekrompen. Het gevolg is dat de positie van de woningcorporatie in de toekomst gaat afnemen. De nieuwe invulling van de woonwijk is het gevolg van de veranderende maatschappelijke vraag naar differentiatie. Daarnaast kan de gemeente de woningcorporatie pushen om mee te werken aan de herstructurering. De vermogenspositie van corporatie mag uit een bepaald percentage financiële middelen bestaan. Indien dit percentage te hoog is, dwingt de gemeente investering af.

6. Wie heeft welke kaders vastgesteld voor de inspraak van partijen?

De kaders zijn vastgesteld in het communicatieplan. Het communicatieplan blijkt niet altijd voldoende gedetailleerd te zijn. Het plan is vastgesteld door de gemeente Arnhem. Het probleem tussen de betrokken partijen is dat de structuur wel helder is, maar de dit niet het geval is met betrekking tot de wederzijdse verwachtingen. Procedureel zijn de zaken voor alle partijen helder. De onduidelijkheid met betrekking tot de wederzijdse verwachtingen komt bijvoorbeeld naar voren in de communicatie met externe partijen. De communicatie met externe partijen is niet vastgelegd in het communicatieplan. In de wijk zijn ateliers opgesteld waarin architecten willen weten wat er leeft onder de bewoners. De bewoners dachten daarentegen dat aan hen de fysieke invulling van de wijk zou worden voorgelegd. Het doel van het communicatieplan is het creëren van draagvlak onder de betrokken partijen, zodat bezwaren worden voorkomen. In de praktijk blijkt echter dat er altijd een bepaalde groep bewoners is die bezwaren blijft maken tegen de voorgestelde plannen. Het vastleggen van de besluitvorming is ook een belangrijk aspect dat meer zou moeten worden meegenomen in het communicatieplan. De bewoners vinden vooral de zaken van belang die op hen betrekking hebben, dus moet in de besluitvorming worden vastgelegd wanneer moet worden besloten om de bewoners te betrekken.

7. Welke vormen van management zijn er in de definitiefase vastgesteld?

Het management komt naar voren in de projectorganisatie. In de projectorganisatie is vastgesteld hoe de communicatie plaats vindt, wie welke verantwoordelijkheid hebben en het proces sturen en controleren. In de Nota van Randvoorwaarden is vastgesteld wat de

planning is van het project. Een gedetailleerde planning wordt in de definitiefase door de woningcorporatie vastgesteld.

8. Wie stelt de projectfaseringen vast en waarom?

De projectfaseringen worden in hoofdlijn vastgesteld in de definitiefase. De detailfasering is vastgesteld in de ontwerpfase. De projectfasering van het totale ontwikkelingsplan is vooral door de gemeente bepaald. Daarbij zijn voornamelijk tijdskaders vastgesteld. Vivare neemt het gehele ontwerp en de fysieke uitvoering van de woonwijk voor zijn rekening, inclusief de openbare ruimte. De fasering van deze fase is voor rekening van Vivare.

9. Hoe zijn de belangen vertaald in het projectdoel?

In de intentieovereenkomsten en in de realisatieovereenkomsten tussen gemeente Arnhem en een betrokken partij zijn de belangen vertaald. De realisatieovereenkomsten worden heel eenzijdig opgesteld, waarbij de gemeente veel naar de woningcorporatie schuift, vooral financieel. De gemeentelijke inbreng is erg groot bij het tot stand komen van deze overeenkomsten. In de realisatieovereenkomsten zou meer onderscheid moeten worden gemaakt tussen het juridische traject en het ontwerptraject. In beide trajecten moeten de belangen worden vertaald in het projectdoel. Doordat beide zaken nu veel door elkaar lopen, ontstaat er een moeizamer proces. De gemeente richt zich sterk op de eigen belangen en houdt daarbij weinig rekening met de belangen van de andere partijen. Een belangrijke reden hiervoor is het gebrek aan vertrouwen van de gemeente in de woningcorporatie. De gemeente ziet de corporatie als een op rendement gerichte organisatie en geeft daarom de woningcorporatie veel verantwoordelijkheid.

10. Op welke wijze is bepaald welke deskundigen zijn betrokken in de definitiefase?

De deskundigen die bij de herstructurering worden gevormd door de bewoners, het stedenbouwkundige bureau, de gemeente en Vivare. Daarnaast zijn er door Vivare deskundigen ingehuurd om de herstructurering tot uitvoer te brengen.

11. Hoe zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen bepaald en hoe zijn deze vastgelegd?

De rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de intentieovereenkomst en de realisatieovereenkomst die tussen de partijen wordt gesloten. De gemeente heeft in de definitiefase sterk de regierol gevoerd en zal in de ontwerp- en uitvoeringsfase een toetsende rol vervullen. De rol van Vivare zal dan vrij zijn bij het tot stand laten komen van het ontwerp en de uitvoering. De rollen, taken en verantwoordelijkheden zijn door de gemeente en Vivare bepaald, waarbij de gemeente veel invloed heeft.

Projectorganisatie

12. Welke groepen zijn er geformeerd om de projectorganisatie vorm te kunnen geven?

De projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep. In de stuurgroep zit de wethouder en de bestuurders van de woningcorporaties Vivare en Portaal. De stuurgroep is voor deelgebied 1 en deelgebied 2 vastgesteld. Naast de stuurgroep is er ook een projectleideroverleg. Bij dit projectleideroverleg zijn de projectleider van Vivare en Portaal aanwezig, naast de projectleider van de gemeente Arnhem. De klankbordgroepen maken ook deel uit van de projectorganisatie die via de projectleider informatie naar voren brengen in het projectleideroverleg. De klankbordgroep geeft advies aan de stuurgroep.

13. Welke stappen worden doorlopen om de projectorganisatie vast te stellen?

De projectorganisatie is vastgesteld in overleg met de betrokken partijen.

14. Welke verandering is doorgevoerd in de projectorganisatie en wat was de oorzaak daarvan?

De projectorganisatie heeft geen veranderingen in de definitiefase ondergaan. De besluitvorming verloopt relatief traag als gevolg van de gemeentelijke organisatie. Dit betekent dat de interne communicatie niet altijd soepel verloopt, zodat verstoring van het proces optreedt.

Procesfactoren

15. Hoe is betrokkenheid gecreëerd bij de partijen?

De betrokkenheid van de partijen is gecreëerd door veel overleg te voeren met de verschillende partijen. Daarnaast zijn er allerlei inspraakprocedures.

16. Hoe wordt draagvlak gecreëerd bij de partijen?

Draagvlak wordt net als betrokkenheid gecreëerd door de partijen te betrekken in het proces gedurende de definitiefase.

17. Hoe is samenwerking gestimuleerd in de definitiefase?

De samenwerking tussen de partijen vraagt veel overleg tussen de partijen. De gemeente speelt een heel sterke regierol en schuift daarmee veel verantwoordelijkheden naar de woningcorporatie. De woningcorporatie wordt als deskundige beschouwd, maar blijkt heel vaak niet deskundig te zijn. Een reden voor de sterke regierol en de relatief geringe kracht van de private partijen kan zijn gelegen in het wantrouwen van de gemeente. Een andere reden voor de moeizame samenwerking wordt veroorzaakt door het niet voldoende uitspreken van belangen, zodat de samenwerking moeizaam gaat.

18. Welke feedback heeft tijdens het proces plaats gevonden om de processtappen te onderkennen?

Echte feedback vindt niet plaats, maar er worden meest optimale stappen vastgesteld. In overleg komen de processtappen tot stand.

Problemen

19. Welke problemen zijn ontstaan tijdens en na het vaststellen van de processtappen in de definitiefase?

De haalbaarheidsstudie is in de breedte en de diepte niet voldoende uitgevoerd. Daarnaast komt duidelijk naar voren dat de deskundigheid van mensen en de houding van mensen voor een moeizaam proces zorgen. Met name de gemeente neemt niet makkelijk de verantwoordelijkheid, omdat binnen de gemeentelijke organisatie een bepaalde mate van wantrouwen tussen de verschillende afdelingen. De organisatiestructuur staat daarnaast een snelle besluitvorming in de weg.

20. Op welke wijze is er met de problemen omgegaan tijdens de definitiefase?

Er wordt veel overleg gevoerd, zodat zaken zo helder mogelijk voor de woningcorporatie worden en de herstructurering tot uitvoer kan worden gebracht.

21. Wat zijn de oorzaken van de problemen die zijn ontstaan in het proces tijdens de definitiefase?

De oorzaken van de onvolledige haalbaarheidsstudie worden veroorzaakt door een onvoldoende risico-inventarisatie en het niet goed in beeld brengen van de gebiedskenmerken. Daarnaast nemen de betrokkenen geen verantwoordelijkheid en zijn vaak niet bereid om verantwoordelijkheid te nemen.

22. Welke oplossingen zijn mogelijk om het proces beter te stroomlijnen in de definitiefase?

De analyses moeten duidelijker worden uitgevoerd, meer in detail en breder worden opgezet.

Omgeving

23. Hoe worden de omgevingsinvloeden geïdentificeerd tijdens het proces van de definitiefase?

In de definitiefase is het proces met de subsidies van de overheid geconfronteerd. Door de subsidies moesten stappen sneller worden doorlopen dan uit oogpunt van het proces wenselijk was.

24. Wat zijn de gevolgen van de omgevingsinvloeden op het procesverloop?

Het grote gevolg van omgevingsfactoren zijn vertragingen in het proces. Daarnaast hebben de subsidies ervoor gezorgd dat enkele zaken te snel zijn vastgesteld om aanspraak te kunnen maken op de subsidies.

Afsluiting

Herstructurering Rivierenwijk

In dit gedeelte van de bijlage zal een beschrijving worden gegeven van de herstructurering van de Rivierenwijk in Deventer. De volgende onderdelen zullen daarbij aan de orde komen: de aanleiding voor de herstructurering, een beschrijving van de woonwijk en de betrokken partijen bij de herstructurering.

Aanleiding

De laatste jaren is er sprake van toenemende problemen in de Rivierenwijk. De wijk heeft een negatief imago, kent een eenzijdige samenstelling en er is sprake van een krimpend voorzieningenbestand. Daarnaast is de openbare ruimte versleten en moeilijk te onderhouden. Deze negatieve aspecten zorgen ervoor dat lang niet iedereen in de wijk wil wonen. Enkel de mensen die niet voor andere huisvesting in aanmerking komen, vestigen zich in de Rivierenwijk. Het gevolg van de eenzijdigheid en het slechte imago van de wijk leiden tot een concentratie van sociale problemen op het gebied van samenleven, werk en inkomen. Verder zijn er weinig sociale contacten tussen sommige groeperingen van verschillende etnische afkomst. Het gevolg is dat enkele bewoners de wijk verlaten. Om problemen in de wijk te voorkomen en de leefbaarheid in de woonwijk terug te brengen, zal herstructurering noodzakelijk zijn. Gemeente Deventer en Rentré Wonen spelen beiden een belangrijke rol, door problemen met de openbare ruimte en het verouderde woningbestand. Beide partijen hebben de handen ineengeslagen en zijn tot de herstructurering van de woonwijk over gegaan.

Woonwijk

De Rivierenwijk is voor een belangrijk deel gebouwd in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw. De wijk is gebouwd om een bijdrage te leveren aan de wederopbouw van Deventer. De woonwijk is snel gebouwd om een einde te maken aan de heersende woningnood. In enkele jaren zijn ruim 1000 woningen gebouwd. De woonwijk bestaat uit een combinatie van rijtjeswoningen afgewisseld met flats. In totaal bestaat de wijk nu uit 1900 woningen, waarin ongeveer 4800 mensen wonen.

De woonwijk is gebouwd in verschillende perioden, zodat in de wijk drie deelgebieden zijn te onderscheiden met een eigen karakter. De bevolking is gemengd en bestaan zowel uit oude bewoners als nieuwe instromers en studenten. De rivierenwijk ligt niet meer aan de rand van de stad. De verbindingen met het centrum en het buitengebied zijn relatief kort.

Vanaf 1994 heeft Rentré Wonen ingezet op de verbetering van de wijk met een driedelig plan: technisch beheer en verbetering zonder huurverhoging, sociaal beheer (onder meer met een op leefstijl gerichte woningtoewijzing) en wijkbeheer (onder meer verbetering woonomgeving, inzet huismeester, buurtbedrijf Drieslag). Daarnaast zijn er nog een aantal concrete maatregelen genomen, zoals de herinrichting van de overgang tussen openbaar en privé gebied, de herinrichting van straten en de nieuwbouw van seniorenappartementen. Deze maatregelen hebben niet geleid tot een structurele verbetering van de situatie in de wijk. Het gevolg is dat er nu voor een meer integrale aanpak wordt gekozen, waarbij alle onderwerpen die in de wijk spelen, worden meegenomen.

Door de herstructurering van de woonwijk zal er aandacht zijn voor leefbaarheid, veiligheid en cohesie. De partijen die betrokken zijn bij de herstructurering willen investeren in de sociale, economische en fysieke aspecten van de herstructurering. Als gevolg van de herstructurering zullen er 500 woningen worden gesloopt, 700 woningen worden herbouwd en 100 woningen worden gerenoveerd. De renovatie van de woningen is in de huidige situatie nog twijfelachtig, omdat het stedenbouwkundige plan mogelijk een andere invulling aan deze woningen geeft.

Uitgangspunten en randvoorwaarden

De uitgangspunten en randvoorwaarden zijn in de ontwikkelingsvisie vastgesteld. De belangrijkste uitgangspunten en randvoorwaarden voor de herstructurering van de Rivierenwijk zijn:

- Er moet rekening worden gehouden met de aanleg van een derde spoor langs de Rivierenwijk.
- Veilige langzaam verkeersroutes.
- De route gevaarlijke stoffen.
- De Amstellaan zal in ieder geval een en wellicht twee wijkaansluitingen verliezen.
- De geluidhindercontouren van het spoor, Bergweide en autoverkeer op de Amstellaan en de Snippersdijk.
- De communicatie- en participatie-uitgangspunten.
- Overloop gebieden en waterberging.
- Beheer, handhaving en toezicht volgens plan van aanpak.

Naast deze randvoorwaarden gelden de algemene randvoorwaarden ten aanzien van parkeernormen, afvalinzameling, speelvoorzieningen, beheer openbare ruimte en dergelijke.

Partijen

De partijen die bij de herstructurering van de Rivierenwijk zijn betrokken, zijn achtereenvolgens:

- bewoners;
- woningcorporatie Rentré Wonen;
- gemeente Deventer;
- ontwikkelaar/architect;
- eigenaren grond of vastgoed;
- ondernemersverenigingen;
- huurdervereniging;
- medewerkers van diverse diensten.

In de interviews is ingegaan op de belangrijkste drie partijen die betrokken zijn bij de herstructurering, namelijk gemeente Deventer, Rentré Wonen en de bewoners van de Rivierenwijk. De interviews zijn na uitwerking van de onderzoeker door de gemeente Deventer en Rentré Wonen geverifieerd.

Uitwerking interview gemeente Deventer

Het interview met de gemeente Deventer over de herstructurering van de Rivierenwijk is afgenomen bij mevrouw Brinkman. Mevrouw Brinkman is projectleider bij gemeente Deventer. In het onderstaande worden de antwoorden weergegeven die door mevrouw Brinkman zijn gegeven op de vragen.

Herstructurering Rivierenwijk

01-02-2006

Deskundige : E. Brinkman
Functie : projectleider
Corporatie/gemeente : Deventer

Locatie: Leeuwenbrug 85
Tijdstip: 10.00 uur

Processtappen

1. Welke processtappen worden doorlopen in de definitiefase?

Allereerst is er een ontwikkelingsvisie opgesteld door de gemeente Deventer en de woningcorporatie Rentré Wonen. In de ontwikkelingsvisie worden de gemeentelijk kaders en de gezamenlijke doelstellingen vastgelegd.

Vervolgens is tussen gemeente Deventer en Rentré Wonen een uitvoeringsovereenkomst gesloten. Gemeente Deventer heeft de stedelijke doelstelling geformuleerd voor de gehele gemeente Deventer. Naast de herstructurering van de Rivierenwijk zijn er nog twee projecten (herstructurering Keizerslanden en nieuwbouw) die samen aan de gemeentelijke doelstelling moet voldoen. Dit betekent dat de woningcorporaties en ontwikkelaars die bij de projecten zijn betrokken samen aan de gemeentelijke doelstelling voldoen. Er zijn dus geen specifieke aantallen woningen vastgelegd door gemeente Deventer voor de Rivierenwijk. Tussen de gemeente en Rentré Wonen zijn wel tijdsafspraken gemaakt over de herstructurering van de Rivierenwijk.

Tenslotte is er een programma van eisen (PvE) en uitgangspunten vastgesteld die als input dienen voor de ontwerpfasen. In het PvE en de uitgangspunten worden de gemeentelijke eisen en de technische eisen weergegeven. Rentré Wonen heeft binnen het PvE en de uitgangspunten van de gemeente alle vrijheid om invulling te geven aan de woonwijk. Daarbij neemt de woningcorporatie ook de invulling van de openbare ruimte grotendeels voor haar rekening. Indien er grote investeringen in de openbare ruimte noodzakelijk zijn, zal gemeente Deventer financieel bijspringen.

2. Welke partijen hebben de processtappen vastgesteld in de definitiefase?

De processtappen zijn vastgesteld door gemeente Deventer en Rentré Wonen. De drie doorlopen processtappen zijn dus niet door een enkele partij bepaald, maar door samenwerking tussen de partijen.

3. Hoe heeft feedback plaats gevonden na het vaststellen van de processtappen bij de verschillende partijen?

De ontwikkelingsvisie is door gemeente Deventer en Rentré Wonen opgesteld. Dit geldt ook voor de uitvoeringsovereenkomsten en het PvE en de uitgangspunten. De bewoners zijn betrokken geweest door het pilotproject 'Kolonisten in de wijk'.

4. Op welke wijze zijn de partijen in de definitiefase met elkaar geconfronteerd?

Het initiatief voor de herstructurering is genomen door de gemeente. Vervolgens zijn de initiatieffase en de definitiefase gezamenlijk doorlopen door de gemeente en Rentré Wonen. Beide partijen hebben een gezamenlijke visie voor de herstructurering onderkend. Daarnaast is overeenstemming verkregen over de inhoud van de herstructurering. Echter de verwachtingen over verantwoordelijkheden van de partijen hebben voor wrijving gezorgd. De herstructurering wordt gekenmerkt door een fysieke en een sociale component. Na goed overleg heeft gemeente Deventer niet de sociale zijde van de herstructurering op zich genomen, maar komt zowel het fysieke en het sociale aspect voor rekening van Rentré Wonen. Rentré Wonen kan binnen de gemeentelijke kaders een eigen invulling geven aan de woonwijk, maar is dan ook voor het fysieke als het sociale aspect verantwoordelijk.

Daarnaast heeft de financiering voor het nodige overleg gezorgd. De woningcorporatie wil een maximale bijdrage van de gemeente, terwijl de gemeenten vindt dat door de vrijheid die aan de woningcorporatie wordt gegeven zijn ook relatief veel moeten bijdragen. De corporatie krijgt veel vrijheid, maar zal daardoor ook veel financiële middelen in moeten brengen. Van het benodigde budget tussen de €160 en €180 miljoen is 20% voor rekening van de gemeente. Van die 20% is 12% gereserveerd voor een infrastructuurproject binnen de Rivierenwijk. Er is dus feitelijk nog 8% beschikbaar voor de Rivierenwijk. De overige 80% komt voor rekening van Rentré Wonen. Tussen beide partijen is daarbinnen overeengekomen dat er voor grote uitgaven die deels voor rekening van de gemeente en deels voor rekening van de woningcorporatie zijn, samen budget beschikbaar wordt gesteld.

5. Hoe is de ambitie in de definitiefase vertaald?

De ambitie is in overleg vertaald in de eerder genoemde ontwikkelingsvisie, uitvoeringsovereenkomst en het PvE en uitgangspunten. Gemeente Deventer hebben samen met Rentré Wonen de ambities vertaald in vijf thema's. De vijf thema's zijn achtereenvolgens: bevolkingssamenstelling, wonen, openbare ruimte, leefbaarheid, voorzieningen en wijk economie. De drie invalshoeken die hierbij centraal staan zijn sociaal, economisch en fysiek. Iedere invalshoek richt zich op de vijf thema's, waarbij deelplannen worden vastgesteld.

6. Wie heeft welke kaders vastgesteld voor de inspraak van partijen?

De kaders worden enerzijds bepaald door de wettelijke procedures die een rol spelen, zoals bestemmingsplanprocedures. Daarnaast is er een pilotproject gestart dat de 'Kolonisten van de wijk' wordt genoemd. Dit is een tweejarig project geweest, waarin 60 bewoners zeer actief participeren. In het pilotproject wordt door drie mensen, die in de wijk bij alle bewoners thuis komen, samen met de bewoners een eigen bewonersvisie opgesteld voor de Rivierenwijk. Gedurende het pilotproject zijn er vier stappen doorlopen. Ten eerste is er verkennende fase geweest, waarin de bewoners hebben gepraat over het leven in de Rivierenwijk. Ten tweede is er een wijkverhaal gemaakt door de belangrijkste onderwerpen van de bewoners schriftelijk vast te leggen. Dit moet terug komen in de wijkvisie. Ten derde hebben keukentafelgesprekken plaats gevonden over de wijkagenda. Als laatste hebben de keukentafelgesprekken bijgedragen tot een bewonersvisie van de Rivierenwijk die met de gemeente Deventer en Rentré Wonen zijn besproken.

De gemeente heeft samen met Rentré Wonen een participatieplan opgesteld. De bewoners zijn daarbij ook betrokken geweest. In dit plan staat voor de woningcorporatie aangegeven wat de participatie is met betrekking tot de fysieke en sociale aspecten, de communicatie en wat de wijkvoorzieningen moeten zijn. De participatie van de gemeente bestaat uit het herinrichten van de Amstellaan, die drukke verkeersader die de wijk in twee delen verdeelt.

De gemeente toetst uiteindelijk of de nieuwe woonwijk aan de gemeentelijke kaders voldoet die in het PvE en de uitgangspunten zijn vastgelegd. Binnen de gemeentelijke kaders heeft Rentré Wonen alle vrijheid om de wijk vorm te geven. De bewoners worden overal bij betrokken.

7. Welke vormen van management zijn er in de definitiefase vastgesteld?

Er vindt een jaarlijkse monitoring plaats op de fysieke en sociale doelstelling. Daarnaast worden tussenproducten beoordeeld door gemeente Deventer. De gemeente toetst uiteindelijk het eindproduct aan de geformuleerde kaders, maar door de tussenproducten kan men advies geven om zaken te veranderen. Dit is voor de woningcorporatie een bevestiging of waarschuwing dat plannen al dan niet goed worden uitgevoerd. Anderzijds is het voor gemeente Deventer een ijkpunt om te zien hoe de invulling van de wijk plaats vindt. Het advies van de gemeente kan worden gebruikt om zaken aan te passen, zodat de kans vergroot dat het eindproduct binnen de gestelde kaders wordt gerealiseerd.

8. Wie stelt de projectfaseringen vast en waarom?

De projectfasering wordt direct vastgesteld door de woningcorporatie. Indirect geeft de gemeente advies aan Rentré Wonen indien zij daar behoefte aan hebben. Eerder is reeds vermeld dat de gemeente wel tijds-kaders heeft vastgesteld. Tussen gemeente Deventer en Rentré Wonen vindt gedurende het proces een intensieve wisselwerking plaats.

9. Hoe zijn de belangen vertaald in het projectdoel?

De belangen worden vertaald in de ontwikkelingsvisie, het uitvoeringscontract, het PvE en de uitgangspunten. Bij aanvang van de definitiefase zijn de belangen van de betrokken partijen geanalyseerd en door de gemeente en corporatie vertaald in de drie documenten. De belangen van de bewoners zijn naar voren gekomen aan de hand van het tweejarige pilotproject. In de ontwerp en realisatiefase worden per onderwerp participatievormen opgesteld.

De woningcorporatie heeft binnen de gemeentelijke kaders die zijn vastgesteld alle vrijheid om haar belangen te realiseren.

10. Op welke wijze is bepaald welke deskundigen zijn betrokken in de definitiefase?

De belangen van de betrokken partijen zijn geïnventariseerd en vervolgens zijn de benodigde deskundigen betrokken in het proces. Naast de deskundigheid die bij gemeente Deventer en Rentré Wonen aanwezig is, is ook een stedenbouwkundig bureau betrokken bij het project. Bewoners zijn als ervaringsdeskundigen betrokken doordat zij hun kader hebben meegegeven (meetlat).

11. Hoe zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen bepaald en hoe zijn deze vastgelegd?

De taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in de drie baselines die door de betrokken partijen (gemeente, corporatie en bewoners) zijn vastgelegd. Daarnaast staat in het participatieplan weergegeven wie op welke wijze betrokken is bij een van de vijf thema's.

De gemeente heeft de regierol gespeeld in de definitiefase. De woningcorporatie is steeds nauw betrokken geweest bij het tot stand komen van de drie baselines.. De bewoners hebben een eigen rol gespeeld door het pilotproject 'Kolonisten van de wijk'.

Projectorganisatie

12. Welke groepen zijn er geformeerd om de projectorganisatie vorm te kunnen geven?

De projectorganisatie bestaat uit een stuurgroep, waarin Rentré Wonen, gemeente Deventer en de bewoners deelnemen. Daarnaast is er een projectgroep waarin alle gemeentelijke vakdisciplines deelnemen. Er is een eenvoudige gezamenlijke projectorganisatie opgesteld, omdat de gemeente enkel het eindproduct toetst en de fysieke en sociale uitvoering door Rentré Wonen worden verzorgd.

Het overleg dat plaats vindt bestaat uit bestuurlijk overleg. Bij dit overleg zijn gemeente en woningcorporatie betrokken. Daarnaast is er regiooverleg, waarbij de accountmanager van de gemeente en de procesmanager van de woningcorporatie aanwezig zijn.

13. Welke stappen worden doorlopen om de projectorganisatie vast te stellen?

De projectorganisatie is in overleg met de woningcorporatie en de gemeente tot stand gekomen. Bij de herstructurering van de Rivierenwijk heeft de gemeenteraad weinig mandaat, wat uniek is te noemen. Dit is opgevangen door een projectwethouder vast te stellen. De gemeenteraad heeft zich met de ontwikkelingsvisie, het beeldkwaliteitplan en het stedenbouwkundig plan bezig gehouden.

14. Welke verandering is doorgevoerd in de projectorganisatie en wat was de oorzaak daarvan?

De projectorganisatie is zoals eerder aangegeven van belang om overleg tussen de partijen te hebben. Naast de projectorganisatie die noodzakelijk is voor het onderling overleg heeft zowel de gemeente als de woningcorporaties haar eigen organisatie. Deze organisaties blijven gedurende de herstructurering onafhankelijk van elkaar.

In de projectorganisatie zijn geen veranderingen doorgevoerd. Het is misschien op juridische grondslag noodzakelijk dat de rol van de gemeenteraad sterker moet worden. Dit wordt nog nader onderzocht.

Procesfactoren

15. Hoe is betrokkenheid gecreëerd bij de partijen?

De partijen hebben gedurende de definitiefase inspraak gehad. De bewoners hebben zeer veel inspraak gehad mede door het pilotproject 'Kolonisten van de wijk'. Juist bij

het opstellen van de ontwikkelingsvisie is de inspraak van een select aantal bewoners zeer groot geweest.

De woningcorporatie en de gemeente hebben zeer veel samengewerkt en hebben door overleg invulling gegeven aan het proces in de vorm van de drie baselines.

16. Hoe wordt draagvlak gecreëerd bij de partijen?

Draagvlak wordt net als betrokkenheid gecreëerd door de partijen mee te laten denken en doen in de definitiefase en waar mogelijk in de realisatiefase

17. Hoe is samenwerking gestimuleerd in de definitiefase?

De samenwerking is tot stand gekomen door de drie partijen te betrekken en door de inspraakmogelijkheden gedurende de definitiefase.

18. Welke feedback heeft tijdens het proces plaats gevonden om de processtappen te onderkennen?

De definitiefase heeft continu wisselwerking gekend tussen de partijen, zodat feedback heeft plaats gevonden.

Problemen

19. Welke problemen zijn ontstaan tijdens en na het vaststellen van de processtappen in de definitiefase?

Problemen zijn niet aan de orde geweest in de definitiefase. Er zijn echter wel twee verbeterpunten mogelijk. Allereerst moeten doelen duidelijker worden geformuleerd. Er zijn geen duidelijke primaire doelen stelt, zodat dit onduidelijkheid heeft veroorzaakt.

Daarnaast heeft het positieve effect van het pilotproject 'Kolonisten van de wijk' ook gevolgen gehad. Door het pilotproject heeft een select aantal bewoners veel inspraak gekend. Deze groep bewoners verwacht op vergelijkbare wijze in de definitiefase overal over mee te kunnen praten. Zij voelen zich de vertegenwoordigers van de woonwijk, terwijl sommige zaken ook op andere bewoners van belang zijn. Deze bewoners moeten ook betrokken worden en niet enkel het selecte gezelschap moet naar voren treden. De follow-up van het pilotproject is dus onderschat.

20. Op welke wijze is er met de problemen omgegaan tijdens de definitiefase?

Het duidelijker formuleren van de doelen is ondervangen in de uitvoeringsovereenkomsten tussen de gemeente en Rentré Wonen. De problemen met de follow-up worden nu opgelost door deskundigen van het Impulsteam van VROM te betrekken in het project. Het is ingewikkeld om de bewoners een goede rol te laten spelen op de drie niveaus van bestuur, regie en uitvoering.

21. Wat zijn de oorzaken van de problemen die zijn ontstaan in het proces tijdens de definitiefase?

De doelen zijn achteraf wat te veel tussen de regels door vastgelegd. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door ruimte aan de voorkant willen geven en niet alles vooraf vastleggen en onvoldoende bewaking dat het eindproduct concreet genoeg is.

De follow-up van het pilotproject is onderschat, omdat het een nieuwe manier is om bewoners te betrekken bij de herstructurering.

22. Welke oplossingen zijn mogelijk om het proces beter te stroomlijnen in de definitiefase?

De participatie moet meer worden gestructureerd. De taken, rollen en bevoegdheden voor alle partijen moeten duidelijker worden verwoord, zodat de efficiëntie van het proces kan worden verbeterd.

Omgeving

23. Hoe worden de omgevingsinvloeden geïdentificeerd tijdens het proces van de definitiefase?

Door het pilotproject 'Kolonisten van de wijk' zijn veel omgevingsinvloeden die buiten het inzicht van de andere partijen vallen, naar voren gekomen. Dit heeft voornamelijk betrekking op de sociale aspecten die leven in de woonwijk.

Daarnaast is er ook gebruik gemaakt van de gemeentelijke statistieken en de informatie die bij de woningcorporaties aanwezig is over de woonwijk.

24. Wat zijn de gevolgen van de omgevingsinvloeden op het procesverloop?

De fijne stof problematiek is in opspraak. Dit is een betrekkelijk nieuw geconstateerd probleem dat voor veel problemen bij de herstructurering kan zorgen. De Amstellaan is een drukke verkeersader in de Rivierenwijk, zodat nieuwe wet en regelgeving ervoor kan zorgen dat de omringende woonwijk anders moet worden ingedeeld. Ook is het mogelijk dat de invloed van de fijne stofdeeltjes beperkt is. De gevolgen zijn nog onduidelijk, maar kunnen veel invloed hebben op de herstructurering van de Rivierenwijk.

Afsluiting

Uitwerking interview Rentré Wonen

Het interview met Rentré Wonen over de herstructurering van de Rivierenwijk is afgenomen bij mevrouw Wüterich. Mevrouw Wüterich is projectleider bij woningcorporatie Rentré Wonen. In het onderstaande worden de antwoorden weergegeven die door mevrouw Wüterich zijn gegeven op de vragen.

Herstructurering Rivierenwijk

06-02-2006

Deskundige : K. Wüterich
Functie : projectleider
Corporatie/gemeente : Rentré Wonen

Locatie: Keizerstraat 43
Tijdstip: 13.30 uur

Processtappen

1. Welke processtappen worden doorlopen in de definitiefase?

Allereerst is er een ontwikkelingsvisie opgesteld door gemeente Deventer en Rentré Wonen. In de ontwikkelingsvisie worden de gemeentelijk kaders en de gezamenlijke doelstellingen vastgelegd van zowel gemeente Deventer, Rentré Wonen als de bewoners van de Rivierenwijk. Ten tweede is tussen gemeente Deventer en Rentré Wonen een uitvoeringsovereenkomst gesloten. Tenslotte is er een programma van eisen (PvE) en uitgangspunten vastgesteld die als input dienen voor de ontwerpfasen. Rentré Wonen heeft binnen het PvE en de uitgangspunten van de gemeente alle vrijheid om invulling te geven aan de woonwijk. Daarbij neemt de woningcorporatie ook de invulling van de openbare ruimte grotendeels voor haar rekening. Naast deze stappen zijn er ook een sociaal plan en een communicatieplan vastgesteld. Deze plannen zijn nog concept, omdat de fysieke herstructurering nog niet is gestart.

2. Welke partijen hebben de processtappen vastgesteld in de definitiefase?

Na het initiatief van de gemeente en de directe betrokkenheid van de woningcorporatie is samen met de bewoners een ontwikkelingsvisie opgesteld. De gemeenteraad heeft deze visie tenslotte goedgekeurd. De ontwikkelingsvisie vormt de paraplu van het proces. De overige plannen zijn allemaal een nadere uitwerking van de ontwikkelingsvisie. De uitvoeringsovereenkomst is door de gemeente en Rentré Wonen vastgesteld. Het PvE en de uitgangspunten is ook samen met de drie partijen vastgesteld. Het sociale plan en het communicatieplan zijn door Rentré Wonen vastgesteld.

3. Hoe heeft feedback plaats gevonden na het vaststellen van de processtappen bij de verschillende partijen?

De feedback heeft plaats gevonden door veel intensief contact en het creëren van overeenstemming over de processtappen. Nadat overeenstemming was bereikt, zijn de processtappen vastgesteld.

4. Op welke wijze zijn de partijen in de definitiefase met elkaar geconfronteerd?

De partijen zijn vroegtijdig bij de herstructurering betrokken geraakt. Er is veel overleg geweest tussen de gemeente, woningcorporatie en de bewoners. Door overleg en een actieve opstelling van de gemeente en Rentré Wonen zijn de bewoners betrokken bij de herstructurering.

5. Hoe is de ambitie in de definitiefase vertaald?

De ambities van alle partijen zijn vertaald in de ontwikkelingsvisie van de Rivierenwijk. De ontwikkelingsvisie heeft een relatief lange tijd de status van concept gehad, omdat het een gemeenschappelijk product moest worden. Het betrekken van de bewoners heeft veel tijd gekost, maar is heel belangrijk. Bij alle partijen moet de herstructurering gaan leven, waarvoor tijd nodig is.

6. Wie heeft welke kaders vastgesteld voor de inspraak van partijen?

De woningcorporatie is financieel verantwoordelijk voor de herstructurering en is opdrachtgever voor de realisatie van de woningen. De gemeente heeft een toetsende en vaak een adviserende rol. De bewoners hebben ook een adviserende rol in het proces.

Het communicatieplan stelt kaders voor de betrokkenheid van partijen. Kaders zijn belangrijk om aan te geven wat er moet worden gedaan door welke partij.

7. Welke vormen van management zijn er in de definitiefase vastgesteld?

Allereerst is er een planning opgesteld. Vervolgens is er een risicoanalyse uitgevoerd. Bij beide zaken is communicatie erg belangrijk geweest. Tenslotte zijn de budgetten vastgesteld. De budgetten zijn belangrijk om inzichtelijk te hebben waar het geld binnen de herstructurering aan kan worden besteed. De gemeente is verantwoordelijk voor de Amstellaan die de woonwijk in twee delen opdeelt. Indien er door de gemeente veranderingen worden doorgevoerd, zal dit gevolgen hebben voor de benodigde budgetten. In overleg kan dan worden vastgesteld of de gemeentelijke invulling niet integraler kan worden dan de gekozen invulling.

8. Wie stelt de projectfaseringen vast en waarom?

Een echte fasering is niet mogelijk. De fasering heeft een iteratief karakter. Bij de herstructurering van woonwijken is naast nieuwbouw ook sprake van sloop, renovatie en het verhuizen van mensen. Al deze aspecten maken een stapsgewijze fasering zoals bij een nieuwbouwproject niet mogelijk. Daarnaast kent de fasering verschillende risico's omdat er randvoorwaarden in de ontwikkelingsvisie zijn vastgesteld. De randvoorwaarden zijn bijvoorbeeld dat er subsidies aan het project verbonden zijn. Ook moet het wijkvoorzieningencentrum voor een bepaalde datum zijn gerealiseerd. Dit laatste geldt ook voor de nieuwe invulling van de Amstellaan die voor rekening van gemeente Deventer komt.

9. Hoe zijn de belangen vertaald in het projectdoel?

Het projectdoel van de herstructurering van de Rivierenwijk is de woonwijk op een sociaal en fysiek hoger niveau brengen. Het projectdoel is samen door de gemeente en

Rentré Wonen vastgesteld. In de woonwijk is sprake van sociale overlast. Daarnaast vormt de Rivierenwijk een prioriteitswijk volgens het ministerie van VROM. De belangen zijn bij het opstellen van de ontwikkelingsvisie vertaald in een gezamenlijk projectdoel. Dit is tot stand gekomen door de gedeelde ambities om de Rivierenwijk te gaan herstructureren.

10. Op welke wijze is bepaald welke deskundigen zijn betrokken in de definitiefase?

De deskundigen die noodzakelijk zijn in het proces zijn bij de woningcorporatie vrijwel allemaal aanwezig. Binnen Rentré Wonen was er echter geen persoon aanwezig die aan de gestelde randvoorwaarden voldoet om als procesmanager op te treden. Deze expertise is ingehuurd door de woningcorporatie. De procesmanager bewaakt niet enkel het proces, maar richt zich ook op de fysieke kant van de herstructurering.

11. Hoe zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen bepaald en hoe zijn deze vastgelegd?

In de definitiefase zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden vastgelegd in de ontwikkelingsvisie. In het communicatieplan wordt daar in meer detail invulling aan gegeven. De rol van de gemeente is toetsend en sturend. Gemeente Deventer heeft de verantwoordelijkheid voor het infrastructurele project Amstellaan. Rentré Wonen heeft vooral een leidende rol. De woningcorporatie is verantwoordelijk voor het ontwerp en de realisatie van de herstructurering van de Rivierenwijk. De bewoners hebben bij de herstructurering een adviserende rol.

Projectorganisatie

12. Welke groepen zijn er geformeerd om de projectorganisatie vorm te kunnen geven?

Zie het organisatieschema. De organisatiestructuur bestaat op het hoogste niveau uit de wethouder van gemeente Deventer en de directeur van Rentré Wonen. Vervolgens is er een accountmanager/projectleider van de gemeente en de procesmanager van de woningcorporatie betrokken. De projectleider en de procesmanager hebben direct overleg met elkaar. Onder de procesmanager bevindt zich het projectteam. Het projectteam bestaat uit 3 componenten, namelijk fysiek, sociaal en communicatie. Onder de projectleider van de gemeente bevinden zich handhaving, beheer openbare ruimte en het project Amstellaan. Naast deze indeling zijn er bewonersorganisaties betrokken op projectniveau.

13. Welke stappen worden doorlopen om de projectorganisatie vast te stellen?

De projectorganisatie is vastgesteld in overleg met gemeente Deventer en de woningcorporatie. Stappen om tot de projectorganisatie te komen kunnen niet worden aangegeven.

14. Welke verandering is doorgevoerd in de projectorganisatie en wat was de oorzaak daarvan?

Er zijn geen veranderingen in de projectorganisatie doorgevoerd. De projectorganisatie werkt goed. Het is wel mogelijk dat er in de toekomst een kwaliteitsteam aan de projectorganisatie wordt toegevoegd.

Procesfactoren

15. Hoe is betrokkenheid gecreëerd bij de partijen?

Betrokkenheid bij de bewoners is gecreëerd door het pilotproject 'Kolonisten in de wijk'. Daarnaast zijn er allerlei open dagen geweest en is her rivierenspel gespeeld met de bewoners. De gemeente en Rentré Wonen zijn daarbij ook aanwezig geweest. De gemeenten en Rentré Wonen zijn al sterk betrokken bij de herstructurering van de Rivierenwijk.

16. Hoe wordt draagvlak gecreëerd bij de partijen?

Draagvlak wordt net als betrokkenheid gecreëerd door overleg te voeren met de partijen en duidelijk aangeven wat de belangen zijn van de verschillende partijen. De herstructurering wordt binnen de gemeente en de woningcorporatie breed gedragen, zodat draagvlak aanwezig is. De betrokkenheid van de bewoners vraagt om een goed luisterend oor en veel duidelijkheid. Als de bewoners wat inbrengen moet duidelijk worden aangegeven waarom dit wel of niet kan worden vertaald in de herstructurering.

17. Hoe is samenwerking gestimuleerd in de definitiefase?

De partijen hebben een gezamenlijk project gedefinieerd. Daarnaast is er respect aanwezig en komt het projectdoel overeen met de ambities van de partijen.

18. Welke feedback heeft tijdens het proces plaats gevonden om de processtappen te onderkennen?

De woningcorporatie is de opdrachtgever waarbij het zeer belangrijk is om de toets en adviesmomenten helder te hebben. Deze worden door Rentré Wonen vastgesteld en geverifieerd met de gemeente. Daarnaast vindt er ook veel discussie plaats als een partij een voorstel doet. Door de discussies vindt feedback plaats en wordt tot overeenstemming gekomen

Problemen

19. Welke problemen zijn ontstaan tijdens en na het vaststellen van de processtappen in de definitiefase?

Er zijn geen problemen aan de orde geweest in de definitiefase. Wel is een aandachtspunt naar voren gekomen. Met de bewoners moeten heel duidelijk worden gecommuniceerd, zodat niet om mensen heen wordt gesproken. Heel zakelijk gezien staat vrijwel alles verwoord in de ontwikkelingsvisie. Echter bewoners hebben veelal niet de deskundigheid om het op een dergelijk beschreven manier te begrijpen. De bewoners moeten eerlijk worden benaderd, waarbij niet direct te veel moet worden verteld en zaken moeten kloppen. Indien dit niet het geval is, gaan de betrokkenen zich verzetten.

20. Op welke wijze is er met de problemen omgegaan tijdens de definitiefase?

Er zijn geen problemen opgetreden in de definitiefase, zodat het omgaan met problemen niet aan de orde is.

21. Wat zijn de oorzaken van de problemen die zijn ontstaan in het proces tijdens de definitiefase?

Er zijn geen oorzaken aan te geven, omdat problemen niet aan de orde zijn geweest bij de herstructurering.

22. Welke oplossingen zijn mogelijk om het proces beter te stroomlijnen in de definitiefase?

Door het niet aanwezig zijn van problemen zijn er ook geen oplossingen nodig. Een volgende herstructurering zal op dezelfde wijze worden vormgegeven.

Omgeving

23. Hoe worden de omgevingsinvloeden geïdentificeerd tijdens het proces van de definitiefase?

In de definitiefase is rekening gehouden met de omgeving. De Rivierenwijk wordt omsloten door een spoorlijn en een wegen, zodat milieueisen belangrijk zijn.

De gemeente en de woningcorporatie hebben workshops georganiseerd, waarbij de gevolgen van de wet- en regelgeving en bijbehorende procedures nader worden toegelicht. De workshops dragen bij om de kennis binnen de projectteams te vergroten. Dit is belangrijk voor de procesbeheersing.

24. Wat zijn de gevolgen van de omgevingsinvloeden op het procesverloop?

De gevolgen van de omgeving zijn vertragend. De risico's ten gevolge van de omgeving kunnen worden beheerst door de omgeving te identificeren. Daarmee worden de onvoorziene uitgaven verminderd en kan meerwaarde worden gecreëerd.

Afsluiting

Herstructurering Kamperpoort

In dit gedeelte van de bijlage zal een beschrijving worden gegeven van de herstructurering van de woonwijk Kamperpoort in Zwolle. De volgende onderdelen zullen daarbij aan de orde komen: de aanleiding voor de herstructurering, een beschrijving van de woonwijk en de betrokken partijen bij de herstructurering.

Aanleiding

In het 2003 is het eerste initiatief tot de fysieke herstructurering van de Kamperpoort beëindigd. Het stedenbouwkundig ontwerp was met veel enthousiasme en ambitie van alle betrokken partijen opgesteld. Echter na het stedenbouwkundig ontwerp bleek het hele project niet haalbaar te zijn binnen het beschikbare budget. Het beëindigen van de herstructurering heeft diepe wonden nagelaten bij de betrokken partijen. Toch is in datzelfde jaar opnieuw tot de herstructurering van de Kamperpoort besloten en wordt de herstructurering nu doorgezet.

De aanleiding tot de herstructurering van de woonwijk Kamperpoort wordt gevormd door vier aspecten om de wijk sociaal fysiek aan te pakken en een sociale wijkvisie te integreren. De vier aspecten zijn achtereenvolgens:

- *De samenstelling van de woonwijk.* De woonwijk heeft een heftig imago en een niet zo sterke sociale economische identiteit. De woonwijk kent werkloosheid, een laag opleidingsniveau en overconsumptie van alcohol. Er zijn echter ook veel wijkbewoners die niet aan dit beeld voldoen.
- *De huidige bewoners.* De Kamperpoorters willen behoud van de volkscultuur. Dit staat tegenover de politieke wens van de gemeente om financieel draagkrachtige bewoners te trekken.
- *Stedelijke wensen.* De stedelijke wensen van de gemeenten Zwolle afstemmen met de huidige actieve bewoners.
- *Beleidsmatige behoefte.* Beleidsmatig bestaat binnen de gemeente Zwolle de behoefte de wijkvernieuwing te analyseren en te bezien vanuit fysiek oogpunt en stadssociologisch perspectief.

Naast deze elementen zijn ook veel woningen sterk verouderd en niet meer van deze tijd. Deze woningen moeten in de nabije toekomst zeker worden aangepakt, maar zijn veelal in het bezit van de woningcorporatie en de eigenwoningbezitters. In de Kamperpoort is veel particulier eigendom aanwezig in de vorm van woningen, maar ook andere gebouwen.

Woonwijk

De Kamperpoort is één van de drie oude wijken die deel uitmaken van de gemeente Zwolle en zijn gelegen aan de uitvalsweg buiten de toenmalige vesting. De wijk is gelegen aan de westzijde van het centrum en wordt omsloten door de A28, de Katerdijk, de Rietweg en de Willemskade/Harm Smeengekade. In de woonwijk hebben kleinschalig wonen en werken zich vermengd met stedelijke functies. Het gevolg is dat de kwaliteit van de ruimtelijke structuur van de woonwijk onder druk is komen te staan. De stedelijke functies hebben zich steeds meer van de Kamperpoort afgekeerd. Dit heeft geresulteerd in grootschalige terreinen waar ook tussen wordt gewoond. De structuur van de woonwijk is dus in de afgelopen jaren langzaam verdwenen. De herstructurering zal bijdragen om een duurzame en samenhangende structuur te realiseren.

De woonwijk is op een gunstige locatie gelegen en biedt daardoor veel mogelijkheden. De wijk is gelegen nabij de historische binnenstad en is goed bereikbaar vanaf de A28 en de binnen- en buitenring van Zwolle. De Kamperpoort biedt daardoor veel mogelijkheden voor commerciële ontwikkelingen en stedelijk wonen. De woonwijk moet naast wonen plaats gaan maken voor een aantal stedelijke functies.

De Kamperpoort bestaat in de huidige situatie uit ongeveer 1200 bewoners. Deze bewoners zijn verdeeld over ruim 550 woningen. Na de herstructurering gaan er tussen de 620 tot 750 woningen deel uitmaken van de nieuwe woonwijk. De woonwijk bestaat in de huidige situatie voor 90% uit sociale huurwoningen. De overige 10% maakt deel uit van de eigenwoningbezitters. Daarnaast is er ook veel onder particulier eigendom in de woonwijk aanwezig. Na de herstructurering van de woonwijk moet de wijk bestaan uit 40% goedkope woningen, 30% dure woningen en 30% middelduur. Het percentage sociale huurwoningen komt uit op ongeveer 60%, zodat dus 40% van de woningen als koopwoning wordt gerealiseerd.

Uitgangspunten en randvoorwaarden

De uitgangspunten en randvoorwaarden zijn in de ontwikkelingsvisie vastgesteld. De belangrijkste uitgangspunten en randvoorwaarden voor de herstructurering van de Kamperpoort hebben betrekking op de volgende zaken:

- Structureren: ondergrond en reliëf, groenbeleidsplan, waterstructuur, cultuurhistorie en archeologie.
- Verkeer en parkeren; openbaar vervoer, langzaam verkeer, verkeer in de wijk, parkeren en burgerregimes.
- Waterhuishouding en riolering; bestaand rioolstelsel, watertoets, veiligheid, drooglegging, riolering en waterberging.
- Recreatie en groen; groen, natuur, bomen, speelvoorzieningen en onderhoud.
- Milieu; bodem, geluid, verkeerslawaaai (A28, stedelijk wegverkeer), spoorweglawaaai, industrielawaaai, bedrijven in het gebied zelf, maatregelen.
- Obstakels en belemmeringen.
- Bestemmingsplan.

Partijen

De partijen die bij de herstructurering van de Kamperpoort zijn betrokken, zijn achtereenvolgens:

- bewoners;
- woningcorporatie Delta Wonen, Openbaar belang en SWZ;
- gemeente Zwolle;
- ontwikkelaars DHL, AM en BPF;
- eigenaren grond of vastgoed;
- ondernemersverenigingen;
- huurdersvereniging;
- medewerkers van diverse diensten.

In de interviews is ingegaan op de belangrijkste drie partijen die betrokken zijn bij de herstructurering, namelijk gemeente Zwolle, Delta Wonen en de bewoners van de Kamperpoort. De interviews zijn na uitwerking van de onderzoeker door de gemeente Zwolle en Delta Wonen geverifieerd.

Uitwerking interview gemeente Zwolle

Het interview met de gemeente Zwolle over de herstructurering van de Kamperpoort is afgenomen bij mevrouw Santing. Mevrouw Santing is projectassistente bij gemeente Zwolle. Vanwege de overvolle agenda was het niet mogelijk om de projectleider te spreken, zodat het interview met mevrouw Santing is afgenomen. Zij was in staat om vrijwel alle vragen te beantwoorden. De vragen waarop ze niet precies een antwoord wist, heeft ze heel consequent opgeschreven en heeft ze schriftelijk geformuleerd in overleg met de projectleider. In het onderstaande worden de antwoorden weergegeven die door mevrouw Santing zijn gegeven op de vragen.

Herstructurering Kamperpoort

26-01 -2006

Deskundige : J. Santing
Functie : projectassistente
Corporatie/gemeente : Zwolle

Locatie: Lübeckplein 2
Tijdstip: 10.00 uur

Processtappen

1. Welke processtappen worden doorlopen in de definitiefase?

Het proces in de definitiefase is niet stapsgewijs doorlopen. De voornaamste reden hiervoor zijn de eerder plannen voor de herstructurering van de woonwijk Kamperpoort. De herstructurering is na het eerste initiatief niet tot uitvoer gekomen, omdat de stedenbouwkundige invulling niet voldeed aan het beschikbare budget. Deze constatering is gedaan, nadat het stedenbouwkundig plan geheel was uitgewerkt. Alle partijen stonden achter de plannen, maar door het ontbreken van het budget is de herstructurering niet tot uitvoer gekomen. Bij alle betrokken partijen heeft dit tot veel verontwaardiging geleid.

In januari 2004 is een herstart gemaakt met de herstructurering van de Kamperpoort. De gemeente heeft het initiatief genomen om tot de herstructurering over te gaan. Bij de herstart is gebruik gemaakt van de plannen die reeds bij de eerste start zijn gemaakt. De herstart startte dus niet bij het initiatief, maar ergens halverwege de definitiefase. Het gevolg is dat er veel stappen niet meer zijn genomen en de structuur in het proces ontbrak. De zaken die reeds waren vastgesteld na het eerste initiatief zijn overgenomen en waar nodig aangevuld. Naast deze begrijpelijke, maar procesversturende tweede start was er bij de partijen ook veel 'oudzeer' aanwezig. De partijen hadden weinig vertrouwen in een nieuwe start.

In de definitiefase is een Nota van Uitgangspunten (juni 2004) vastgesteld dat als basis heeft gediend voor het vaststellen van een Programma van Eisen (kortweg PvE). Er is geen haalbaarheidsstudie uitgevoerd na het nemen van zowel het eerste als het tweede initiatief. De haalbaarheidsstudie wordt nu achteraf vastgesteld. De Nota van Uitgangspunten (kortweg NvU) heeft als basis gediend in de definitiefase.

De herstructurering van de Kamperpoort is niet geheel opgezet middels het handboek Projectmatig werken. Het project wordt wel ingehaakt bij de opzet volgens Projectmatig werken voor de verschillende fasen waarin de deelprojecten zich bevinden.

2. Welke partijen hebben de processtappen vastgesteld in de definitiefase?

De processtappen zijn vastgesteld door de gemeente. De gemeente heeft het doel bepaald en het proces bestuurt.

3. Hoe heeft feedback plaats gevonden na het vaststellen van de processtappen bij de verschillende partijen?

De feedback bestaat voornamelijk uit het voeren van overleg met de betrokken partijen. Er is veel overleg gevoerd met vooral de woningcorporatie(s) en de Stichting Kamperpoorters. De Stichting Kamperpoorters is door de bewoners van de woonwijk opgesteld om betrokken te zijn bij de herstructurering van de woonwijk.

4. Op welke wijze zijn de partijen in de definitiefase met elkaar geconfronteerd?

De partijen hebben veel gezamenlijk overleg gevoerd. Ze zijn door de gemeente bij elkaar geplaatst om juist samenwerking te creëren.

5. Hoe is de ambitie in de definitiefase vertaald?

De ambitie van de gemeente is gericht op de herstructurering van de Kamperpoort. De woonwijk vraagt fysiek en sociaal om veranderingen. De Kamperpoort is een volksbuurt van voormalige woonwagenbewoners, de stedelijke wensen van de gemeente en er is behoefte aan wijkvernieuwing vanuit fysiek en stadssociologisch perspectief.

Enkele partijen hebben te maken met verouderd woningbezit. Naast de woningcorporaties zijn er ook veel eigenwoningbezitters die deze problemen ondervinden. De ambitie van de gemeente wordt dus bij veel woningbezitters /eigenaren onderkend.

6. Wie heeft welke kaders vastgesteld voor de inspraak van partijen?

De gemeente heeft een communicatie- en participatieplan opgesteld voor alle betrokken partijen. Echter het plan is nu nog niet beschikbaar, omdat het nog door het College moet worden goedgekeurd. In dit plan staan de kaders aangegeven voor de betrokken partijen over de wijze van communicatie en de kaders voor de participatie. Het plan is echter veel te laat in de definitiefase betrokken. De afspraken die tussen de partijen zijn gemaakt zijn vooral mondeling tot stand gekomen. Het is echter zeer belangrijk om de kaders vast te stellen van de diverse partijen en de wijze van communicatie tussen de partijen. De participatie van de partijen is afhankelijk van de vraagstukken die in de definitiefase aan de orde zijn. Indien er afspraken over de openbare ruimte worden gemaakt, worden de bewoners meer betrokken dan bij de realisatie van de woningen. De woningen zijn voor het overgrote deel immers in het bezit van de woningcorporatie, waardoor de gemeente minder invloed heeft op participatie van bewoners.

7. Welke vormen van management zijn er in de definitiefase vastgesteld?

Conform de methodiek Meerjaren Prognose Vastgoed is er een risicoanalyse gemaakt. Er is een 'slecht weer' scenario doorgerekend.

8. Wie stelt de projectfaseringen vast en waarom?

De gemeente heeft de projectfasering vastgesteld aan de hand van het handboek Projectmatig werken. De invloed van de gemeente neemt na de definitiefase sterk af. In de initiatief en de definitiefase heeft de gemeente de meeste inspraak. Na deze fase wordt dit aan de woningcorporaties en marktpartijen overgelaten. Er wordt niet echt rekening gehouden met de veranderingen ten gevolge van de lange looptijd van het herstructureringsproject.

De gemeente Zwolle monitoort wel steeds de woningmarkt in Zwolle om te zien of de woningprogramma ideeën nog wel stroken met de ontwikkelingen in de tijd.

9. Hoe zijn de belangen vertaald in het projectdoel?

Andere partijen zijn zowel de eigenaren van Vastgoed en grond in het gebied als bewoners. Eigenaren bepalen binnen de door de gemeente in locatiespecifieke programma's van eisen gestelde kaders, wat ze met hun eigendommen doen en zo bepalen ze mede doel/uitkomst van de herstructurering Kamperpoort. De gemeente probeert daarbij wel te sturen op overall resultaat. De Stichting Kamperpoorters heeft een grote rol in allerlei participatiegroepen die per deelprojecten worden opgezet.

10. Op welke wijze is bepaald welke deskundigen zijn betrokken in de definitiefase?

De gemeente heeft het gebiedsbeheerteam vastgesteld. In dit team bevinden zich deskundigen die activiteiten uit latere fasen van het project (ontwerp, beheer en onderhoud) reeds in de definitiefase aan de orde laten komen. Daarnaast is er gedurende de definitiefase een stedenbouwkundige van de gemeenten betrokken bij de herstructurering. Er is ook een expertisecentrum opgesteld.

11. Hoe zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen bepaald en hoe zijn deze vastgelegd?

Dit is geregeld in het fasedocument van via de intentieovereenkomsten. Het fasedocument is door gemeente Zwolle opgesteld. Daarnaast is er een intentieovereenkomst opgesteld tussen de partijen. Daarbij worden niet alle partijen betrokken om samen de rollen, taken en verantwoordelijkheden vast te stellen. De gemeente stelt met de betreffende partij(en) de intentieovereenkomst vast. Naast de intentieovereenkomst is er een fasedocument opgesteld waarin de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de partijen staan weergegeven.

De gemeente heeft in de definitiefase duidelijk de regierol. Daardoor neemt de gemeente de beslissingen en stelt de inhoud van de fase vast. Daar waar inspraak van partijen noodzakelijk is worden de partijen betrokken. De gemeente coördineert en stuurt gedurende de definitiefase. De partijen onderkennen de rollen die door de gemeente zijn opgedragen en worden bijgestuurd indien de rollen niet naar behoren worden uitgevoerd. Echter van duidelijke monitoring is geen sprake.

Projectorganisatie

12. Welke groepen zijn er geformeerd om de projectorganisatie vorm te kunnen geven?

De projectorganisatie bestaat uit een kerngroep. Onder de kerngroep bevindt zich een regiegroep. Onder de regiegroep hangen vervolgens weer projectgroepen. In deze projectgroep zitten vertegenwoordigers van diverse gemeentelijke afdelingen.. In de kerngroep worden beslissingen genomen. De regiegroep bestaat uit een projectmanager

en vier (deel)projectmanagers voor de 16 deelprojecten van Kamperpoort. Naast deze kerngroep, regiegroep en projectgroep bestaat er nog een participatiewerkgroep. Deze bestaat uit de projectmanager van het betreffende deelgebied, de stedenbouwkundige van de gemeente, de wijkmanager en een aantal bewoners.

Na de definitiefase blijft waarschijnlijk alleen de stuurgroep en de regiegroep over. De projectgroep verdwijnt, omdat de gemeente na de definitiefase enkel toetsend als opdrachtgever bij de herstructurering is betrokken. De projectorganisatie wordt dus na de definitiefase op afstand gezet. De fysieke betrokkenheid van de gemeente is na de definitiefase enkel gericht op de invulling van de openbare ruimte.

13. Welke stappen worden doorlopen om de projectorganisatie vast te stellen?

De projectorganisatie is vastgesteld aan de hand van het handboek projectmatig werken en het fasedocument.

14. Welke verandering is doorgevoerd in de projectorganisatie en wat was de oorzaak daarvan?

In de organisatiestructuur zijn veranderingen doorgevoerd. Er is een regiegroep in het leven geroepen om vooral het overall resultaat Kamperpoort te sturen. De bedoeling is wel dat er enige samenhang gaat ontstaan tussen de verschillende deelprojecten. Het is vooral de regiegroep die hierop stuurt.

Procesfactoren

15. Hoe is betrokkenheid gecreëerd bij de partijen?

De betrokkenheid van de partijen is gecreëerd door veel overleg te voeren met de partijen. Vaak zijn niet alle partijen betrokken, maar wel de partijen die van belang zijn van het betreffende deelgebied. Daarnaast hebben de partijen taken, rollen en verantwoordelijkheden toegewezen gekregen van de gemeente en zijn er veel inspraakmogelijkheden voor de betrokken partijen. De gemeente stelt tijdens de definitiefase veel inhoudelijke zaken vast en neemt zelf veel beslissingen, maar daar gaat inspraak van de betrokken partijen aan vooraf.

16. Hoe wordt draagvlak gecreëerd bij de partijen?

Het draagvlak bij de partijen is gecreëerd door veel overleg te voeren met de betrokken partijen. Daarnaast zijn de bewoners veel betrokken geweest bij vooral de invulling van de wijk. Draagvlak is voor de gemeente zeer belangrijk, juist vanwege de problemen die zijn ontstaan na het beëindigen van het eerste initiatief.

17. Hoe is samenwerking gestimuleerd in de definitiefase?

De gemeente heeft partijen bij elkaar geplaatst die veel raakvlakken met elkaar vertonen. De samenwerking tussen de partijen is tot stand gekomen, omdat de partijen de samenhang en de raakvlakken inzien.

18. Welke feedback heeft tijdens het proces plaats gevonden om de processtappen te onderkennen?

Er vindt veel feedback plaats richting bewoners en externe partijen. De feedback wordt ook gegeven door de Stichting Kamperpoorters die zich positief actief opstelt bij de herstructurering van 'hun' woonwijk.

Problemen

19. Welke problemen zijn ontstaan tijdens en na het vaststellen van de processtappen in de definitiefase?

De planning is zeer krap vastgesteld. De activiteiten komen in gevaar, omdat het PvE niet voldoende kader biedt om het project over te dragen aan een private partij. Het PvE is voldoende als de gemeente de herstructurering zelf uitvoert, maar is veel te beperkt als dit aan andere partijen wordt overgelaten. De gemeente wil de projectorganisatie na de definitiefase op afstand zetten, zodat het voor de gemeente zeer belangrijk is om een duidelijk PvE vast te stellen. Het nieuwe PvE wordt opgesteld voor alle deelprojecten en wordt dus locatie specifiek. Dit vraagt veel extra tijd, zodat de planning in gevaar komt. De eisen liggen nog niet vast, terwijl men al met de uitvoer zou willen beginnen. De gemeente had dit probleem misschien eerder moeten en kunnen opmerken.

Momenteel is er bij de bewoners nog onduidelijkheid over de verhuizing. De woningcorporatie stelt een verhuisvergoeding beschikbaar aan de bewoners, maar over de hoogte is nog onduidelijkheid. Daarnaast is het ook nog onduidelijk voor een aantal bewoners waar ze zich tijdelijk moeten huisvesten.

20. Op welke wijze is er met de problemen omgegaan tijdens de definitiefase?

Er is veel overleg geweest tussen de partijen, waar begrip is gekweekt voor de problemen. De partijen stellen zich actief op en willen meewerken met de gemeente. In dit stadium van de definitiefase is het verleden al veel meer vergeten dan bij aanvang van het tweede initiatief. Daarnaast stelt de gemeente alles in het werk om ook zichtbare resultaten te tonen naar de betrokken partijen. Het toevoegen van de regiegroep en extra projectmanagers moet daarom bijdragen om de planning te halen. De problemen met betrekking tot het verhuizen zorgen niet voor grote problemen. De partijen willen allemaal meewerken en blijven praten om een oplossing hiervoor te vinden.

21. Wat zijn de oorzaken van de problemen die zijn ontstaan in het proces tijdens de definitiefase?

De hoeveelheid deelprojecten maken het lastiger een samenhangende Kamperpoort te ontwikkelen. Anderzijds worden de onderhandelingen gemakkelijker, zodat de voortgang van het deelproject niet in gevaar komt. Dit is voor de gemeente belangrijk gezien de vertraging die reeds is ontstaan in de fysieke uitvoering. Ten tweede veroorzaakt het onvolledige PvE voor problemen. Als derde oorzaak kunnen het grote aantal betrokken partijen worden genoemd. De belangen van deze partijen vragen om intensief overleg en nemen veel tijd in beslag. De tijd moet ook worden genomen om de overeenstemming, samenwerking en vertrouwen tussen de partijen te creëren.

22. Welke oplossingen zijn mogelijk om het proces beter te stroomlijnen in de definitiefase?

De projectorganisatie kan beter worden vastgesteld, zodat efficiënter en effectiever kan worden omgegaan met de deelprojecten. De veranderingen die de projectorganisatie heeft ondergaan hebben ook vertragend gewerkt op het proces. Het eerste initiatief lag ver voor het tijdperk waarin men met projectmatig werken (en dus met een projectopdracht) werkte.

Omgeving

23. Hoe worden de omgevingsinvloeden geïdentificeerd tijdens het proces van de definitiefase?

Er wordt zeker rekening gehouden met de omgeving. De wet- en regelgeving zijn door de gemeente meegenomen en alle noodzakelijke onderzoeken zijn uitgevoerd. Er is een geluids- en parkeeronderzoek uitgevoerd. Daarnaast zijn de bestemmingsplannen gewijzigd voor de deelgebieden.

24. Wat zijn de gevolgen van de omgevingsinvloeden op het procesverloop?

De omgeving is goed onderzocht. Indien dit niet aan de orde zou zijn, veroorzaakt dat een stroperig proces. Grote vertragingen zullen het gevolg zijn.

Afsluiting

Uitwerking interview Delta Wonen

Het interview met de woningcorporatie Delta Wonen over de herstructurering van de Kamperpoort is afgenomen bij meneer Smit. Meneer Smit is manager vastgoed en projecten bij woningcorporatie Delta Wonen. Delta Wonen is naast de gemeente Zwolle de belangrijkste partij die betrokken is bij de herstructurering van de Kamperpoort. Meneer Smit is heel direct betrokken bij de herstructurering van enkele deelgebieden van de Kamperpoort. In het onderstaande worden de antwoorden weergegeven die door meneer Smit zijn gegeven op de vragen.

Herstructurering Kamperpoort

30-01 -2006

<i>Deskundige</i>	: W. Smit	<i>Locatie: Ossenkamp 8</i>
<i>Functie</i>	: manager vastgoed en projecten	<i>Tijdstip: 10.00 uur</i>
<i>Corporatie/gemeente</i>	: Delta Wonen	

Processtappen

1. Welke processtappen worden doorlopen in de definitiefase?

De herstructurering van de Kamperpoort is reeds een jaar of 10 geleden gestart. De Kamperpoort kent een erg versnipperd aanbod van woningen en bedrijven, zodat de betrokken partijen niet bij alle locaties binnen de Kamperpoort interesse hebben. Delta Wonen en gemeente Zwolle hebben samen het probleem geformuleerd en onderkend voor de herstructurering van bijvoorbeeld het deelgebied stadskwartier. Dit is een deelproject binnen de herstructurering van de Kamperpoort waar door Delta Wonen 175 woningen zullen worden gesloopt. Delta Wonen speelt een belangrijke rol bij de herstructurering van de Kamperpoort, maar is niet geïnteresseerd in de gehele Kamperpoort, omdat het niet overal eigendommen heeft. Het doel van Delta Wonen is het aanbieden van woontechnisch goede woningen tegen acceptabele kosten. Daarnaast wil Delta Wonen samen met de gemeente de woonwijk maatschappelijk en sociaal updaten. Bij de herstructurering van de Kamperpoort zijn veel particuliere eigenaren betrokken, zodat overleg moeizaam verloopt. Delta Wonen heeft daarom een aantal panden gekocht van andere eigenaren, zodat met deze partijen geen overleg meer hoeft te worden gevoerd. De complexiteit wordt op die wijze verminderd. Naast Delta Wonen is er nog een woningcorporatie die panden heeft aangekocht in de Kamperpoort om deze te ontwikkelen bij de herstructurering.

Concrete processtappen zijn niet te onderscheiden in de definitiefase, omdat overleg tussen de partijen centraal heeft gestaan. Door overleg met alle betrokken partijen is het proces ingevuld. Het proces in de definitiefase is zonder een vaste structuur doorlopen.

2. Welke partijen hebben de processtappen vastgesteld in de definitiefase?

De gemeente Zwolle en Delta Wonen hebben de processtappen vastgesteld in de definitiefase. De bewoners zijn daarbij indirect betrokken. De bewoners worden wel betrokken, maar hebben geen beslissingsbevoegdheid. De beslissen zijn altijd door de gemeente genomen na overleg met Delta Wonen.

3. Hoe heeft feedback plaats gevonden na het vaststellen van de processtappen bij de verschillende partijen?

De feedback waarover in deze herstructurering kan worden gesproken, heeft betrekking op de informatieavonden die voor de bewoners zijn georganiseerd. Daarnaast stelt de gemeente de globale plannen op en worden die voorgelegd aan Delta Wonen en de betrokken ontwikkelaar in het deelgebied. Feedback vindt plaats in de vorm van overleg, nadat de gemeente een globaal plan heeft gemaakt. De beslissing wordt echter niet samen genomen, maar door de gemeente.

4. Op welke wijze zijn de partijen in de definitiefase met elkaar geconfronteerd?

Geleidelijk zijn de partijen met elkaar in aanraking gekomen. Er is geen sprake geweest van een confrontatie tussen alle partijen. Delta Wonen en gemeente Zwolle hebben een belangrijke rol in deze fase gespeeld en de overige partijen (langzaam) laten participeren. De gemeente Zwolle en Delta Wonen hebben bijvoorbeeld AM Vastgoed bij de herstructurering van de Kamperpoort betrokken. Tussen de gemeente en een andere partij wordt een intentieovereenkomst gesloten en vervolgens een samenwerkings-overeenkomst. De gemeente doet dit rechtstreeks bij iedere betrokken partij en niet met alle partijen samen. De gemeente kan op die manier invloed uit blijven oefenen op de partijen.

5. Hoe is de ambitie in de definitiefase vertaald?

Het project is na eerste initiatief beëindigd. Bij het eerste initiatief richtte de gemeente zich op de herstructurering van de gehele Kamperpoort. Door de grote diversiteit binnen de woonwijk is men de ambitie gaan richten op de deelprojecten, die voor de herstructurering van de Kamperpoort uit 16 stuks bestaat. Voor ieder deelproject is in overleg vastgesteld wat er op die locatie moet worden ontwikkeld. Delta Wonen heeft met de gemeente de ambitie gedeeld om tot de herstructurering over te gaan.

6. Wie heeft welke kaders vastgesteld voor de inspraak van partijen?

De gemeente doet een voorzet en in overleg worden het plan nader uitgewerkt. Er is nog niet vastgelegd welke kaders gelden voor de betrokken partijen. De bewoners hebben geen beslissingsbevoegdheid. De kaders hoeven niet eerder in het proces te worden vastgesteld, omdat het plan dan juist nog te algemeen is. Als de voor de bewoners concretere zaken aan de orde zijn, moeten de kaders wel helder zijn.

7. Welke vormen van management zijn er in de definitiefase vastgesteld?

Er is tot op heden nog geen vorm van management vastgesteld. Voor de volgende fase is er een organisatiestructuur vastgesteld, waarin het management een rol speelt.

8. Wie stelt de projectfaseringen vast en waarom?

De projectfaseringen worden in overleg met de gemeente Zwolle, de ontwikkelaar en Delta Wonen vastgesteld. Het probleem bij het vaststellen van de faseringen is dat de gemeente Zwolle nogal eens terugkomt op eerder geformuleerde uitgangspunten. Dit

zorgt voor moeilijkheden bij het tot stand laten komen van de projectfasering. Een voorbeeld is de onduidelijkheid van de gemeente over het benodigde aantal parkeervoorzieningen in de Kamperpoort. Door deze onduidelijkheid kan er geen omvang van de parkeergarage worden vastgesteld en de verdere invulling van het deelgebied.

De projectfasering is noodzakelijk, omdat een deelgebied uit verschillende onderdelen bestaat die op elkaar moeten worden afgestemd. Daarnaast is fasering noodzakelijk, omdat naast nieuwbouw ook renovatie en sloop plaatsvinden. Bewoners moeten dus verhuizen.

9. Hoe zijn de belangen vertaald in het projectdoel?

De intentieovereenkomsten tussen gemeente Zwolle en een betrokken partij maken de belangen tussen beiden inzichtelijk. De partijen hebben overleg over de belangen en de vertaling van de belangen in het doel voor het betreffende deelgebied. De gemeente Zwolle houdt zich sterk aan het bouwclaimmodel. Bij het bouwclaimmodel verkoopt de private partij de grond die ze in bezit heeft aan de gemeente. De woningcorporatie kan later bij de gronduitgifte na het bouw- en woonrijp maken van de kavels in aanmerking komen voor een aantal bouw kavels. De marktpartijen maken hun winst bij de bouw en de verkoop van de kavels. De overheid draagt het exploitatierisico maar kan dit soms beperken door een afnameplicht van de marktpartijen te eisen. De woningcorporatie wil echter de grond zelf ontwikkelen. Gemeente Zwolle wil sterk de regie in handen houden, zodat de woningcorporatie weinig vrijheid wordt gegeven.

De belangen van alle partijen zijn duidelijk, maar er wordt geen overeenkomst bereikt over het vertalen van de belangen in een gezamenlijk projectdoel voor de gehele Kamperpoort. De belangen zouden in de definitiefase in kaart moeten worden gebracht, waarbij de raakvlakken en verschillen inzichtelijk moeten worden. De samenwerking zal daardoor verbeteren, zodat het projectbelang zwaarder gaat wegen dan het nu nagestreefde eigen belang.

10. Op welke wijze is bepaald welke deskundigen zijn betrokken in de definitiefase?

De deskundigen zijn door de gemeente en Delta Wonen betrokken in het project. Gemeente Zwolle heeft eigen deskundigen in huis of huurt deze mensen in. Delta Wonen heeft eigen deskundigen in dienst. Daarnaast zijn de ontwikkelaars betrokken die ook over eigen kennis en expertise beschikken die benodigd is voor de herstructurering van het betreffende deelgebied.

11. Hoe zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de betrokken partijen bepaald en hoe zijn deze vastgelegd?

In de definitiefase zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden naar eigen interpretatie ingevuld en uitgevoerd. De gemeente vervult de regierol in de definitiefase. De gemeente kan niet altijd omgaan met haar regierol. De rollen, taken en verantwoorde-lijkheden zouden moeten worden vastgelegd volgens het artikel dat is uitgebracht door de Vereniging Nederlandse Gemeenten en Aedes, genaamd: de kosten in beeld, de kosten verdeelt. Dit document kan een belangrijke rol vervullen in de definitiefase, omdat de kosten een heel belangrijke factor zijn bij de herstructurering. De gemeente heeft bijvoorbeeld een budget van ongeveer €6 miljoen, maar voor de andere partijen is het niet inzichtelijk waaraan dit geld wordt besteed. Dit zorgt voor

frustratie bij de Delta Wonen, omdat woningcorporatie zelf ook grote uitgaven moet doen om de herstructurering tot uitvoer te kunnen brengen.

Projectorganisatie

12. Welke groepen zijn er geformeerd om de projectorganisatie vorm te kunnen geven?

Zie het organisatieschema voor de ontwerpfase. Na het vaststellen van het PvE is er een projectorganisatie gevormd. De projectorganisatie bestaat uit een gemeentelijke stuurgroep en regiegroep die een sturende en toetsende rol speelt. De regiegroep heeft contact met de projectgroepen en de werkgroepen. In het afstemmingsoverleg worden de regiegroep, private partijen en de Stichting Kamperpoorters betrokken bij het voeren van de regie, het stellen van de kaders en het coördineren en toetsen.

De gemeente beslist uiteindelijk alles ook al wil de gemeente het ontwerp en de uitvoering aan Delta Wonen en de ontwikkelaar overlaten. De gemeente speelt de regierol, maar het is voor Delta Wonen niet altijd een duidelijke rol die de gemeente speelt.

13. Welke stappen worden doorlopen om de projectorganisatie vast te stellen?

De projectorganisatie is vastgesteld in overleg met de betrokken partijen. Delta Wonen en de gemeente Zwolle hebben allebei samen de organisatie vastgesteld en dit voorgelegd aan de partijen.

14. Welke verandering is doorgevoerd in de projectorganisatie en wat was de oorzaak daarvan?

De projectorganisatie is verder vormgegeven en gestructureerd.

Procesfactoren

15. Hoe is betrokkenheid gecreëerd bij de partijen?

De betrokkenheid van de partijen is gecreëerd door veel overleg te voeren met de verschillende partijen. Met de Stichting Kamperpoorters is er bijvoorbeeld maandelijks overleg over het verloop van het proces in de definitiefase.

16. Hoe wordt draagvlak gecreëerd bij de partijen?

Door informatie te verschaffen en partijen te laten participeren. Dit is niet formeel vastgelegd, maar wordt aan het einde van de definitiefase gedaan. De bewoners staan momenteel nog niet achter het opgestelde informatie- en participatieplan. Daarover wordt door de gemeente Zwolle nog met de partijen overleg gevoerd.

17. Hoe is samenwerking gestimuleerd in de definitiefase?

De partijen hebben veel overleg met elkaar gevoerd. De bewoners hebben iedere maand overleg over de herstructurering van het deelgebied. Dit is volgens Delta Wonen relatief vaak, zodat het overleg uit veel herhalingen bestaat en niet altijd even efficiënt en effectief is. Echter Delta Wonen ziet wel in dat het voor de bewoners

belangrijk is dat ze toch betrokken blijven, ook al is het voor de corporatie zelf niet noodzakelijk.

18. Welke feedback heeft tijdens het proces plaats gevonden om de processtappen te onderkennen?

Echte feedback vindt niet plaats, maar er worden meest optimale stappen vastgesteld. Door veel overleg komen de processtappen tot stand.

Problemen

19. Welke problemen zijn ontstaan tijdens en na het vaststellen van de processtappen in de definitiefase?

Het proces is in de definitiefase niet erg gestructureerd verlopen. Het Programma van Eisen is door veel overleg tot stand gekomen, zonder dat daarbij een duidelijke structuur aanwezig was. In de ontwerpfase zal er meer structuur aanwezig zijn.

Echte problemen zijn er niet aan de orde geweest in de definitiefase. Er zijn altijd wel verschillende inzichten tussen de partijen die na overleg tot overeenstemming moet leiden.

20. Op welke wijze is er met de problemen omgegaan tijdens de definitiefase?

De gestructureerdheid van de definitiefase heeft niet tot een andere aanpak geleidt. Echte problemen worden ook niet door Delta Wonen ervaren, zodat de ongestructureerdheid enkel heeft geleid tot veel overleg tussen de partijen.

21. Wat zijn de oorzaken van de problemen die zijn ontstaan in het proces tijdens de definitiefase?

Echte problemen zijn niet aan de orde geweest tijdens de definitiefase. Dit wordt gebaseerd op de complexiteit van de woonwijk Kamperpoort. De Kamperpoort is veel complexer dan bijvoorbeeld de herstructurering van de Holterbroek. Bij de herstructurering van de Holterbroek zijn maar twee corporaties betrokken. Daarnaast gaat het maar om relatief eenvoudige en een klein aantal woningen.

De ongestructureerdheid van de definitiefase heeft veel overleg noodzakelijk gemaakt. Verder zijn er geen directe veranderingen doorgevoerd, omdat de complexiteit dit niet toeliet.

22. Welke oplossingen zijn mogelijk om het proces beter te stroomlijnen in de definitiefase?

Bij de herstructurering van de Kamperpoort kan een externe kartrekker een belangrijke rol vervullen. De externe kartrekker moet het proces sturen en structureren, zodat het minder stroperig verloopt. De nadruk ligt op een externe kartrekker, omdat de partij geen directe betrokkenheid moet hebben met het project en daarmee stuurt naar eigen belang.

Omgeving

23. Hoe worden de omgevingsinvloeden geïdentificeerd tijdens het proces van de definitiefase?

In de definitiefase is er geen rekening gehouden met de invloeden uit de omgeving. Nu worden de invloeden in kaart gebracht en er rekening mee gehouden. In de woonvisie wordt er bijvoorbeeld aangegeven dat er behoefte is aan een bepaald aantal koopwoningen en een bepaald aantal huurwoningen. Daarbij wordt echter wel vermeldt dat de exacte aantallen afhankelijk zijn van de markt op dat moment. Er wordt dus rekening gehouden met de markt, zodat er sprake is van enige flexibiliteit.

24. Wat zijn de gevolgen van de omgevingsinvloeden op het procesverloop?

Het grote gevolg van omgevingsfactoren zijn vertragingen in het proces. De discussie over de roetdeeltjes die momenteel hoog op de agenda staat kan voor problemen zorgen voor de nieuwe woonwijk. Deze wijk ligt vlak naast de A28, zodat uit metingen kan blijken dat maatregelen in de wijk noodzakelijk zijn. Er is nu nog weinig inzicht in de gevolgen.

Afsluiting

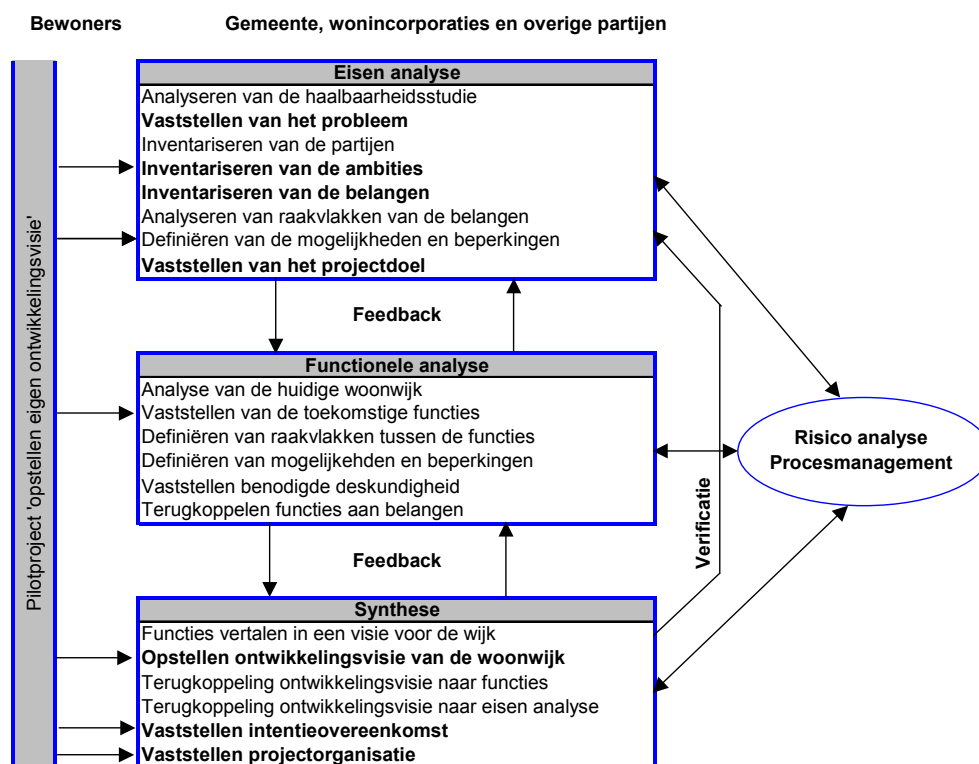
BIJLAGE 6; PROCESMODEL

- | | |
|----------------------------|---------|
| - Voorlopige processtappen | pag. 64 |
| - Toetsing van het model | pag. 65 |

Voorlopig procesmodel

In het hoofdrapport zijn de vier processtappen vastgesteld. De zaken die daarbij aan de orde zijn gekomen, worden in het systems engineeringmodel verwerkt. Het model kan nu niet zomaar worden ingevuld. Allereerst zal er onderscheid worden gemaakt in twee niveaus waarbij het proces wordt doorlopen. De keuze voor twee verschillende niveaus is reeds in het hoofdrapport beschreven. Naast de twee niveaus zullen de bewoners en de gemeente en woningcorporatie niet direct volledig met elkaar worden geconfronteerd. De positieve ervaring van het pilotproject bij de Rivierenwijk zal worden vertaald in het systems engineeringmodel. Dit zorgt ervoor dat het model op systeemniveau wordt doorlopen door de gemeente en de woningcorporatie. De bewoners zullen op verschillende momenten worden betrokken in dit proces, maar doorlopen grotendeels een eigen proces. In figuur 1 is het voorlopige procesmodel weergegeven voordat er een toetsing heeft plaatsgevonden.

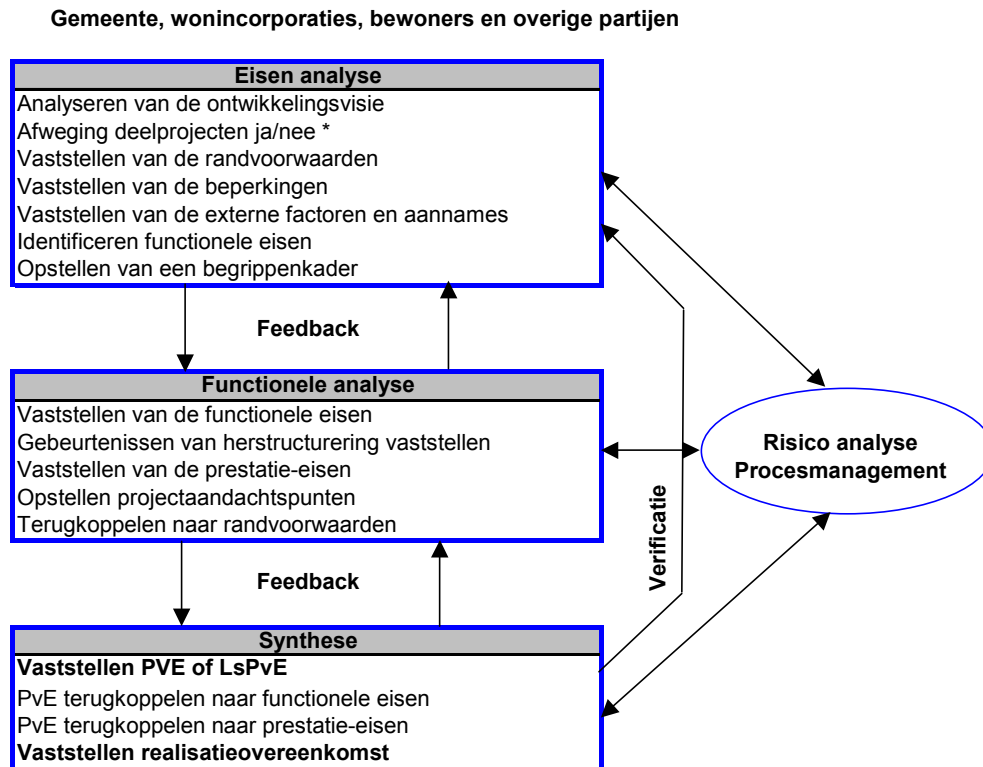
Figuur 1 Voorlopige processtappen op systeemniveau



In figuur 1 is het proces voor de definitiefase weergegeven op systeemniveau. Eerder is reeds aangegeven dat het proces ook op subsysteemniveau wordt doorlopen. Een belangrijk aandachtspunt wordt gevormd door de positie van de bewoners. De bewoners zullen op subsysteemniveau volledig onderdeel van het proces uit gaan maken. Dit stelt vraagt duidelijke kaders voor de participatie. De keuze voor de afzonderlijke processen op systeemniveau en de volledige samenwerking op subsysteemniveau is gelegen in het verschil in deskundigheid tussen beide partijen. De bewoners beschikken enerzijds niet over de deskundigheid om volledig in proces te participeren. Daarnaast vraagt een dergelijk project tijd, omdat het een inbreuk is op het leefmilieu van de bewoners. Door de wederzijdse betrokkenheid op systeemniveau wordt het vertrouwen bij de bewoners vergroot en wordt in kennis voorzien om op subsysteemniveau volledig te kunnen participeren. Daarnaast geeft het de gemeente en de woningcorporatie de ruimte om samen tot overeenstemming te komen over de ontwikkelingsvisie en daarmee de

toekomstige samenwerking. In figuur 2 zijn de processtappen weergegeven op basis van het systems engineeringmodel op subsysteemniveau.

Figuur 2 Voorlopige processtappen op subsysteemniveau



* Aan de hand van de analyse van de ontwikkelingsvisie zal blijken of de herstructurering in deelprojecten zal worden opgedeeld. Indien de herstructurering wordt opgedeeld in deelprojecten zal het PvE locatie specifiek zijn. Als er geen sprake is van deelprojecten zal er een PvE worden opgesteld.

Interne toetsing

Het procesmodel is getoetst door deskundigen binnen DHV BV. Er is gekozen voor een interne toetsing, omdat het model een tool vormt van het advies- en ingenieursbureau. Daarnaast zal toetsing bij bijvoorbeeld de geïnterviewde partijen te veel tijd in beslag nemen en zijn deze partijen geneigd om enkele vanuit de betreffende herstructurering het model te beoordelen.

De toetsing is uitgevoerd door de deskundigen binnen DHV BV het model te laten beoordelen op de volgende punten:

- Logische volgorde van de processtappen.
- Waarde van het model.
- Knelpunten van het model.
- De bijdrage van het model.
- Overige opmerkingen over het model.

Aan de hand van de interne toetsing is de volgende conclusie te trekken. Het model is logisch opgebouwd. De stappen volgen elkaar goed op. Echter aan de hand van de toetsing

komt naar voren dat de alle relevante informatie die tijdens het onderzoek is verkregen, in het model moet worden verwerkt. De procesaspecten die in hoofdstuk 7 van het hoofdonderzoek worden genoemd, komen niet allemaal terug in het model. De procesfactoren vormen een belangrijke factor in het proces. Door deze veronderstelling is aan het model een extra dimensie toegevoegd. De procesfactoren dienen in iedere stap van het systems engineeringmodel aanwezig te zijn, zodat de kans op procesverstoringen minimaal is.

Door de deskundigen is aangegeven dat het model waardevol kan zijn, maar dat iedere situatie uniek is. De praktijk is zeer weerbarstig, zodat naast het model bepaalde principes van het model bruikbaar zijn.

De opmerkingen naar aanleiding hebben geresulteerd in een extra dimensie van het procesmodel. Het resultaat van het model naar aanleiding van de toetsing is in hoofdstuk 8 van het hoofdonderzoek weergegeven.

COLOFON

Opdrachtgever	<i>DHV BV</i> Prins Bernhardplantsoen 104 7551 HT Hengelo Postbus 246 7550 AE Hengelo Tel: 074 255 2000 www.dhv.nl <i>Universiteit Twente</i> Civiele Techniek Faculteit Construerende Technische Wetenschappen Afdeling Bouw/Infra Postbus 217 7500 AE ENSCHEDE Telefoon: 038 498 91 11 www.utwente.nl
Titel rapport	Laat herstructurering zich modelleren?
Datum publicatie	27 maart 2006
Examencommissie	Prof.dr. G.P.M.R. Dewulf, Universiteit Twente, afdeling Bouw/Infra <i>Voorzitter commissie</i> Ir. K.T. Veenvliet, Universiteit Twente, afdeling Bouw/Infra <i>Afstudeerdocent</i> P.H. Leferink (RVGME), DHV BV, vestiging Hengelo <i>Externe begeleider</i>
Auteur	Ing. W.K. van Dam Weusteweg 5 7641 G Wierden w.vdam@home.nl 06 132 985 85