

Sneller Herstructureren

Een onderzoek naar de mogelijkheden voor
versnelling van het herstructureringsproces

ing. A.H. Kroes



SNELLER HERSTRUCTUREREN

Een onderzoek naar de mogelijkheden voor versnelling van het herstructureringsproces.

Afstudeerscriptie

Auteur: Arjen Kroes S0095966

Plaats en datum: Deventer, 18 januari 2007

Versie: 2.2.15

Status: Definitief

Projectnummer: 0164984 (Oranjewoud)

Afstudeercommissie: prof. dr. Geert Dewulf (Universiteit Twente)
dr. ir. Robin de Graaf (Universiteit Twente)
drs. Jeroen Officier (Ingenieursbureau Oranjewoud B.V.)

Opdrachtgevers: Universiteit Twente
Drienerlolaan 5
7522 NB Enschede



Ingenieursbureau Oranjewoud B.V.
Divisie Ruimte & Mobiliteit
Zutphenseweg 31D
7418 AH Deventer



SAMENVATTING

AANLEIDING

Reeds in 2002 constateerde de toenmalige Minister Kamp van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) dat de aanpak van de stedelijke vernieuwing niet voorspoedig verloopt. In een brief aan de Tweede Kamer van Minister Kamp (2002) wordt duidelijk dat volgens het Rijk in een groot aantal wijken in de gebouwde omgeving haast moet worden gemaakt met herstructureringsactiviteiten omdat het proces van achteruitgang van de leefbaarheid van wijken en daarmee samenhangende gevoelens van onveiligheid moet worden gekeerd.

Het Rijk, provincies, gemeentes, corporaties en marktpartijen erkennen in veel gevallen de noodzaak om tot herstructurering over te gaan. Het tempo en de omvang van de herstructureringsactiviteiten zijn naar mening van het Rijk echter onvoldoende. De belangrijkste redenen voor de vertraging zijn dat het proces van voorbereiding, organisatie en uitvoering van integrale vernieuwing op wijkniveau zeer tijdrovend en complex is. Onder de noemer "Actieprogramma Herstructurering" van het ministerie van VROM is de 56-wijkenaanpak ontstaan. Binnen het kader van dit actieprogramma wordt gefocust op 56 prioriteitswijken. Voor deze aanpak is gekozen omdat de problemen het meest tastbaar zijn op wijkniveau. De vraag is waar de genoemde vertraging in het proces van de herstructureringsactiviteiten plaatsvindt.

DOELSTELLING

De doelstelling luidt dan ook: *"De doelstelling van het onderzoek is het in beeld brengen van de mogelijkheden van versnelling van het herstructureringsproces door het in kaart brengen van dit herstructureringsproces en de factoren die de voortgang van het proces beïnvloeden."*

Het doel is het doen van voorstellen welke kunnen leiden tot versnelling van het herstructureringsproces.

METHODE

De hoofdstrategie die wordt toegepast in dit onderzoek is de gefundeerde theoriebenadering. Deze strategie wordt door Strauss en Corbin ook wel de "Grounded Theory" genoemd. De grounded theory is een kwalitatief empirische onderzoeksstrategie. Kwalitatieve onderzoeken zijn alle onderzoeken waarbij uitkomsten niet worden verkregen door statistische procedures of andere vormen van kwantificering (Strauss en Corbin 1998). De term "kwalitatief onderzoek" dient dus niet te worden verward met de term "kwaliteitsonderzoek".

Voor deze keuze zijn een aantal redenen te noemen. De eerste reden is dat er weinig voorkennis aanwezig is over het herstructureringsproces. Het zal daarom moeilijk zijn om direct een hypothese op te stellen en deze te toetsen aan een theorie. Ten tweede is het doel van het onderzoek het in beeld brengen van de mogelijkheden van versnelling van het herstructureringsproces. Door middel van de gefundeerde theoriebenadering is een theorie te ontwikkelen die deze doelstelling kan bereiken. De verwachting is dat

gaandeweg het onderzoek een beeld zal ontstaan van het herstructureringsproces en de daaraan gekoppelde mogelijkheden voor versnelling hiervan.

AANPAK

Er zijn interviews gehouden in drie pilotcases. De pilotcases zijn Keizerslanden in Deventer, Willemsskwartier in Nijmegen en Holtenbroek in Zwolle. Vanuit deze interviews zijn factoren gevonden die versnellend dan wel vertragend werken. Deze voorlopige onderzoeksresultaten zijn gepresenteerd aan een klankbordgroep. Door middel van een presentatie van het onderzoek en de voorlopige onderzoeksresultaten is getracht een discussie met de klankbordgroepleden op te wekken. De leden van de klankbordgroep is gevraagd om kritische reflectie op de voorlopige onderzoeksresultaten te geven naar aanleiding van de presentatie. In de discussie die ontstond zijn een aantal punten, die belangrijk voor het onderzoek zijn, naar voren gekomen, te weten:

- Veel van de gevonden factoren zijn voor alle herstructureringsprojecten geldend en zijn min of meer randvoorwaarden van herstructureringsprojecten;
- Er dient een verdere verdiepingsslag in de sociaal-psychologische factoren gemaakt te worden, voorbeelden zijn samenwerking, vertrouwen, enthousiasme en capaciteiten.

Vervolgens zijn de pilotcases onderzocht op de sociaal-psychologische factoren. De gevonden factoren zijn daarna gespiegeld aan literatuur. Op basis van de bevindingen in de pilotcases en de geraadpleegde literatuur zijn veronderstellingen opgesteld. Deze veronderstellingen zijn in twee testcases getoetst.

VERONDERSTELLINGEN

Op basis van de geraadpleegde literatuur en de bevindingen van de pilotcases zijn onderstaande veronderstellingen geformuleerd.

1. *Als partijen in een vroeg stadium openheid en transparantie vertonen ontstaat vertrouwen wat het herstructureringsproces versnelt;*
2. *Als partijen de interafhankelijkheid gebruiken om nader tot elkaar te komen, wordt vooringenomenheid en stereotypering voorkomen wat het herstructureringsproces versnelt;*
3. *Als conflicten tussen partijen optreden dan leidt dit tot vertragingen in het herstructureringsproces;*
4. *Als partijen geen gedeelde probleemanalyse en geen gedeelde probleemdefinitie hebben dan zijn conflicten in het herstructureringsproces onvermijdelijk;*
5. *Als op bestuurlijk niveau geen of onvoldoende enthousiasme voor de herstructurering wordt uitgestraald, wordt op uitvoerend niveau en bij bewoners weerstand gecreëerd;*
6. *Als partijen zich met een wij-zij ideologie opstellen dan komt de samenwerking onder grote druk te staan;*
7. *Als partijen zich betrokken voelen bij het herstructureringsproces dan verloopt de samenwerking soepeler en worden eerder resultaten geboekt.*

Aan de hand van de twee testcases zijn deze veronderstellingen getoetst. Deze toetsing draagt bij aan de beantwoording van deelvragen en uiteindelijk aan de centrale doelstelling. De testcases zijn Malburgen in Arnhem en de Berflo Es in Hengelo.

OP WEG NAAR EEN THEORIE...

Op basis van de bevindingen in de testcases is gekomen tot een theorie. De theorie is gebaseerd op de belangrijkste factor, dit is de gedeelde probleemanalyse en de gedeelde probleemdefinitie. Deze twee items zijn in feite de basis voor de overige factoren. De theorie luidt:

"Als partijen het eens zijn over de probleemanalyse en een gedeelde probleemdefinitie hebben dan werken de betrokken partijen vanuit gezamenlijke belangen naar de gezamenlijke doelen. Doordat partijen vanuit gezamenlijke belangen en doelen werken kunnen de partijen ook eenvoudiger transparantie en openheid vertonen wat een basis is voor vertrouwen in elkaar. Doordat er vertrouwen in elkaar en in het herstructureringsproces is, is de kans op conflicten kleiner en zullen de betrokken personen van de verschillende partijen enthousiast worden en dit enthousiasme ook uitstralen. Door dit enthousiasme kan een groter draagvlak ontstaan bij onder andere de bewoners waardoor er minder weerstand zal ontstaan wat de voortgang van het herstructureringsproces positief beïnvloed."

PROCESAANPAK

Op basis van de geformuleerde theorie zijn randvoorwaarden aan te geven voor een procesaanpak die leidt tot versnelling van het herstructureringsproces. De randvoorwaarden voor een procesaanpak zijn per onderzochte factor opgesteld. Deze procesaanpak is aangegeven vanuit het perspectief van de opdrachtgever van het onderzoek.

AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

Met dit onderzoek is een theorie opgesteld wat randvoorwaarden voor een procesaanpak heeft opgeleverd. Daarnaast is het gelukt om antwoorden te krijgen op de onderzoeksvragen. Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van een vijftal cases. Daarom is het riskant om de uitkomst hiervan te projecteren op een andere projecten in Nederland. Het is dan ook aan te bevelen om meerdere cases te onderzoeken. Het is belangrijk om de veronderstellingen en de opgestelde theorie te toetsen in een bredere scope.

Een grotere scope is bereikbaar door in een vervolgonderzoek een survey toe te passen. Wellicht dat door middel van een survey de veronderstellingen en de opgestelde theorie een generiek karakter krijgen waardoor de randvoorwaarden van de procesaanpak op meerdere, zoniet alle herstructureringsprojecten in Nederland is toe te passen.

SUMMARY

For two decades now, the Ministry of Housing, Spatial Planning and the Environment in The Netherlands has had great concerns about the liveability in some neighbourhoods in several Dutch cities. This motivated the Ministry to start an action programme to improve 56 so-called priority neighbourhoods. But since the action programme started (in 2002), only little progress has been made. The aim of our research was to explore why the restructuring processes of the 56 priority neighbourhoods did not develop in line with initial plans and timetables. This was done using a grounded theory approach. The main contribution of this research is a grounded theory. The theory explains that several of the 56 priority projects got stuck in a vicious circle which caused a lack of progress. It appeared that in most of the cases studied, there is no shared vision. Therefore, most stakeholders strive after their own interests without having an eye for the interests of others and for the overall project. This makes the project susceptible to conflicts and decreases enthusiasm and trust. This, in turn, makes it difficult to develop a shared vision, which completes the circle. Based on these findings, we recommend adopting a more strategic approach for breaking this vicious circle.

INHOUDSOPGAVE

Samenvatting.....	ii
Summary	v
Voorwoord.....	viii
1. Inleiding	1
2. Onderzoeksopzet	2
2.1. Doelstelling	2
2.2. Onderzoeksvragen	2
2.3. Afbakening.....	2
2.4. Klankbordgroep	3
2.5. Onderzoeksmodel.....	4
3. Research setting	5
3.1. Verschillende onderzoeksstrategieën.....	5
3.2. Gekozen strategie.....	9
3.3. Verdere uitwerking gefundeerde theoriebenadering	10
3.4. Mogelijke cases	11
4. Resultaten pilotcases.....	14
4.1. Caseselectie	14
4.2. Deventer - Keizerslanden	15
4.3. Nijmegen - Willemskwartier	20
4.4. Zwolle - Holtenbroek.....	25
4.5. Het herstructureeringsproces	31
4.6. Bevindingen	33
4.7. Veronderstellingen.....	39
5. Op weg naar een theorie... ..	41
5.1. Caseselectie	41
5.2. Arnhem - Malburgen	42
5.3. Hengelo - Berflo Es.....	46
5.4. Veronderstellingen.....	50
6. Conclusie en aanbevelingen voor verder onderzoek	61
6.1. Aanleiding onderzoek.....	61
6.2. Doelstelling en onderzoeksvragen	61
6.3. Methode	62
6.4. Resultaten	63
6.5. Procesaanpak	64
6.6. Aanbevelingen voor verder onderzoek	66
6.7. Reflectie.....	66
Literatuur	68
Internetadressen	71
Interviews en gesprekken	72

Bijlage A - Geselecteerde wijken voor de 56-wijkenaanpak	74
Bijlage B - Mogelijke cases.....	75
Bijlage C - Interviewprotocol pilotcases.....	87
Bijlage D - Interviewprotocol testcases.....	88
Bijlage E - Factoren	90
Bijlage F - Tabel met sociaal-psychologische factoren vanuit de pilotcases	103
Bijlage G - Stakeholdersanalyse	104
Bijlage H - Kengetallen cases.....	106
Bijlage I - Impressie van Keizerslanden.....	108
Bijlage J - Impressie het Willemskwartier.....	109
Bijlage K - Impressie van Holtenbroek.....	110
Bijlage L - Impressie van Malburgen.....	111
Bijlage M - Impressie van Berflo Es.....	112

VOORWOORD

Voor u ligt de afstudeerscriptie die ik naar aanleiding van mijn opleiding Civiele Techniek & Management (afstudeerrichting Bouwprocesmanagement) aan de Universiteit Twente heb geschreven. Het betreft een onderzoek naar de mogelijkheden voor versnelling van het herstructureringsproces.

Allereerst wil ik graag mijn collega's van Ingenieursbureau Oranjewoud B.V. en met name de directe collega's van de afdeling Stedelijke Ontwikkeling Deventer bedanken voor de plezierige tijd die ik tijdens de afstudeerperiode heb gehad. Ik heb altijd het idee gehad een volwaardig onderdeel te zijn van het team.

Specifiek wil ik ing. John Ogink, drs. Paulien Kruiper en drs. Jeroen Officier bedanken voor het bieden van een afstudeermogelijkheid binnen Ingenieursbureau Oranjewoud B.V. en het geven van de begeleiding vanuit dit bedrijf. Ook ben ik dank verschuldigd aan prof. dr. Geert Dewulf en dr. ir. Robin de Graaf, mijn begeleiders vanuit de Universiteit Twente. De inhoudelijke aanbevelingen van allen hebben een belangrijke meerwaarde voor het afstudeeronderzoek gehad.

Als laatste ben ik dank verschuldigd aan de overige leden van de klankbordgroep. Hun kritische reflectie heeft gezorgd voor de belangrijke focus naar de sociaal-psychologische factoren. De overige leden van de klankbordgroep zijn drs. Ilta van der Mast (Woonbedrijf Ieder1), drs. Frans van Suylekom (Ministerie van VROM) en drs. ir. Paul van Weezel Errens (provincie Overijssel).

Tot slot wil ik verder iedereen bedanken die een inbreng heeft gehad in mijn scriptie. Hiermee bedoel ik met name de vele geïnterviewde personen. Zonder hen was het onderzoek niet mogelijk.

Deventer, januari 2007

Arjen Kroes

1. INLEIDING

Reeds in 2002 constateerde de toenmalige Minister Kamp van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) dat de aanpak van de stedelijke vernieuwing niet voorspoedig verloopt. In een brief aan de Tweede Kamer van Minister Kamp (2002) wordt duidelijk dat volgens het Rijk in een groot aantal wijken in de gebouwde omgeving haast moet worden gemaakt met herstructureringsactiviteiten, omdat het proces van achteruitgang van de leefbaarheid van wijken en daarmee samenhangende gevoelens van onveiligheid moet worden gekeerd.

Het Rijk, provincies, gemeentes, corporaties en marktpartijen erkennen in veel gevallen de noodzaak om tot herstructurering over te gaan. Het tempo en de omvang van de herstructureringsactiviteiten zijn naar mening van het Rijk echter onvoldoende. De belangrijkste reden voor de vertraging is dat het proces van voorbereiding, organisatie en uitvoering van integrale vernieuwing op wijkniveau zeer tijdrovend en complex is. Onder de noemer "Actieprogramma Herstructurering" van het ministerie van VROM is de 56-wijkenaanpak ontstaan. Binnen het kader van dit actieprogramma wordt gefocust op 56 prioriteitswijken. Voor deze aanpak is gekozen omdat de problemen het meest tastbaar zijn op wijkniveau. Daarnaast is een wijk het aangewezen schaalniveau waarop samenwerkingscontracten tussen de gemeentes en andere lokale partijen kunnen worden afgesloten (www.kei-centrum.nl).

Herstructureren is het ingrijpend verbeteren van de woon- en/of bouwtechnisch verouderde woningvoorraad door onder andere renovatie, samenvoegen en sloop- nieuwbouw (VROM-raad 2002).

De vraag is waar de genoemde vertraging in het proces van de herstructureringsactiviteiten plaatsvindt. Hoewel er meer aandacht komt voor de vertragende factoren in het proces van herstructurering, bestaat er geen algemeen kader waarin een ontwerp van het herstructureringsproces is opgenomen. Mogelijkerwijs is er bij verschillende herstructureringsprojecten een algemeen patroon te ontdekken waardoor vertragingen ontstaan. Interessant hierin is de mate van complexiteit van het proces van herstructurering van stedelijke gebieden. Deze complexiteit wordt niet zozeer veroorzaakt door het ontbreken van technische kennis bij private en publieke organisaties en bedrijven, maar door het ontbreken van inzicht in het proces van stedelijke vernieuwing (Huffstadt 2005).

Er is in het verleden door verschillende partijen voldoende onderzoek gedaan naar vertragingen in het herstructureringsproces. In deze onderzoeken is vooral gekeken naar de communicatie tussen de verschillende actoren en de bewonersparticipatie.

2. ONDERZOEKSOPZET

Nu het kader van het onderzoek bekend is, is het van belang om een goede onderzoeksopzet te creëren. Hierbij is het van belang om een heldere en uitvoerbare doelstelling met bijbehorende onderzoeksvragen te formuleren. Hierbij is een duidelijke afbakening van het onderzoek een vereiste. In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek behandeld.

In paragraaf 2.1 wordt de doelstelling van het onderzoek geformuleerd. Vervolgens worden in paragraaf 2.2 de onderzoeksvragen met bijbehorende deelvragen opgesteld. In paragraaf 2.3 wordt de verdere afbakening van het onderzoek behandeld. Paragraaf 2.5 staat in het teken van het onderzoeksmodel welke is opgesteld.

2.1. DOELSTELLING

De doelstelling van het onderzoek is een voortvloeisel uit de inleiding die in hoofdstuk 1 is vermeld. De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

"De doelstelling van het onderzoek is het in beeld brengen van de mogelijkheden van versnelling van het herstructureringsproces door het in kaart brengen van dit herstructureringsproces en de factoren die de voortgang van het proces beïnvloeden."

Het doel is het doen van voorstellen welke kunnen leiden tot versnelling van het herstructureringsproces.

2.2. ONDERZOEKSVRAGEN

Vanuit de doelstelling zijn twee hoofdvragen gestedilleerd met daarbij vier deelvragen, te weten:

1. Welke factoren beïnvloeden de voortgang van het herstructureringsproces?

- 1a. Welke kansen en versnellende factoren zijn te onderkennen bij het herstructureringsproces?
- 1b. Welke knelpunten en vertragende factoren zijn te onderkennen bij het herstructureringsproces?
- 1c. Welke factoren zijn beïnvloedbaar en welke zijn niet beïnvloedbaar?
- 1d. Hoe kan het tempo van het herstructureringsproces gemeten worden?

2. Welke voorstellen kunnen leiden tot versnelling van het huidige herstructureringsproces?

2.3. AFBAKENING

Tijdens dit onderzoek zal getracht worden antwoorden te geven op deze hoofdvragen en de daaraan gekoppelde deelvragen. Er dient echter voorkomen te worden dat gaandeweg het onderzoek blijkt dat de hoofdvragen en deelvragen het onderzoek te weinig afbakenen. In deze paragraaf wordt een aanvulling gegeven op deze hoofdvragen en deelvragen die leidt tot een verdere afbakening van het onderzoek. Deze afbakening wordt hieronder weergegeven:

- De cases welke behandeld worden, zullen wijken zijn die zijn opgenomen in de lijst van geselecteerde wijken van de 56-wijkenaanpak (zie Bijlage A - Geselecteerde wijken voor de 56-wijkenaanpak).

- Het onderzoek richt zich op wijken in het oosten van Nederland, hiermee worden de provincies Gelderland, Overijssel en Drenthe bedoeld.

Voor deze afbakening is gekozen omdat vanuit sociaal maatschappelijk oogpunt de wijken van de 56-wijkenaanpak een belangrijke voorbeeldfunctie hebben gekregen van het ministerie van VROM om tot een versnelling van herstructureringsactiviteiten te komen. Daarnaast is oost Nederland het werkterrein van de vestiging in Deventer van Ingenieursbureau Oranjewoud B.V., die opdrachtgever is in dit onderzoek.

2.4. KLANKBORDGROEP

Tijdens het onderzoek zijn de voorlopige onderzoeksresultaten gepresenteerd aan een klankbordgroep. De klankbordgroepleden zijn allen mensen met veel ervaring in herstructureringsprojecten. In onderstaande tabel staan de leden van de klankbordgroep vermeld.

Tabel 2.1 Leden klankbordgroep

Persoon	Organisatie	Functie
dr. ir. R.S. de Graaf	Universiteit Twente	Universitair docent
drs. I. van der Mast	Woonbedrijf Iederl	Programmamanager Keizerslanden
drs. J. Officier	Ingenieursbureau Oranjewoud B.V.	Adviseur Stedelijke Ontwikkeling
drs. F. van Suylekom	Ministerie van VROM	Accountmanager DG Wonen
drs. ir. P. van Weezel Errens	Provincie Overijssel	Projectleider Woningbouw

Door middel van een presentatie van het onderzoek en de voorlopige onderzoeksresultaten is getracht een discussie met de klankbordgroepleden op te wekken. De leden van de klankbordgroep is gevraagd om kritische reflectie op de voorlopige onderzoeksresultaten te geven naar aanleiding van de presentatie. In de discussie die ontstond zijn een aantal punten, die belangrijk voor het onderzoek zijn, naar voren gekomen, te weten:

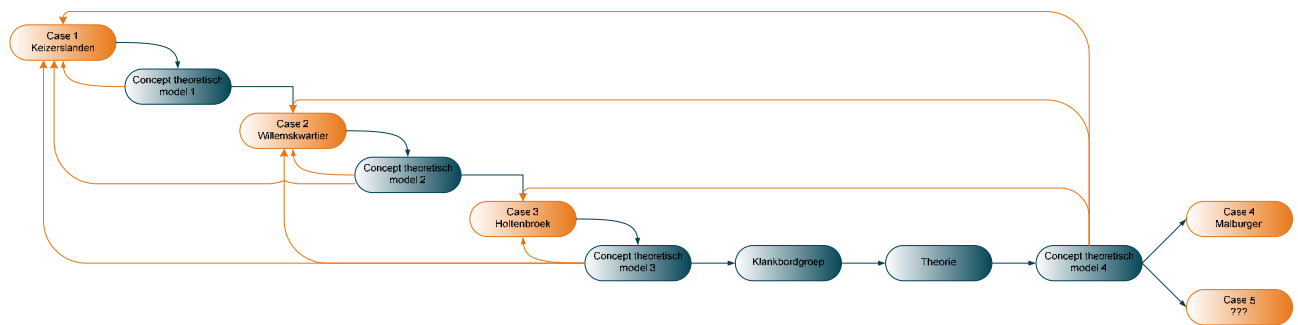
- Veel van de gevonden factoren zijn voor alle herstructureringsprojecten geldend en zijn min of meer randvoorwaarden van herstructureringsprojecten;
- Er dient een verdere verdiepingsslag in de sociaal-psychologische factoren gemaakt te worden, voorbeelden zijn samenwerking, vertrouwen, enthousiasme en capaciteiten.

De klankbordgroep heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het onderzoek. Naar aanleiding van de discussie tijdens het klankbordgroepoverleg is besloten de gevonden factoren niet verder uit te diepen. Deze zijn echter wel als belangrijke factoren aangemerkt maar voor alle projecten aanvraagbaar of inzetbaar. Daarom is besloten om het onderzoek te focussen op bovengenoemde factoren.

Een belangrijke punt omtrent de klankbordgroep is dat wanneer er een andere klankbordgroepsamenstelling geweest dan waren wellicht andere bevindingen naar voren gekomen en had het onderzoek andere conclusies opgeleverd. Met andere woorden de klankbordgroep heeft een grote invloed op de resultaten van het onderzoek gehad.

2.5. ONDERZOEKSMODEL

Figuur 2.1 is een visuele weergave van het onderzoek. Het model is gebaseerd op de gefundeerde theoriebenadering. Het onderzoeksmodel heeft het startpunt na het pre-afstudeeronderzoek. Na het pre-afstudeeronderzoek wordt begonnen met het onderzoeken van case 1, het pilotproject. Hierin worden data over het pilotproject verzameld. Vanuit deze data wordt een analyse gemaakt en een concept theoretisch model opgezet. Wanneer dit theoretisch model is opgesteld wordt case 2 behandeld. De data die hierin is verkregen wordt geconfronteerd met het eerder opgestelde concept theoretisch model. Hierdoor zal het model bijgeschaafd worden en ontstaat een tweede concept theoretisch model. Deze wordt weer teruggekoppeld naar voorgaande cases. Het bovenstaande proces wordt gedaan met een drietal cases. Nadat het derde concept theoretisch model voorgelegd aan de klankbordgroep. Na de klankbordgroepbijeenkomst is een verdiepingsslag ingezet en hiervoor is literatuur geraadpleegd. Het concept theoretisch model wat hieruit is ontstaan wordt na terugkoppeling aan de voorgaande cases aan twee nieuwe cases getoetst.



Figuur 2.1 Het onderzoeksmodel.

3. RESEARCH SETTING

Bij het maken van een ontwerp voor een onderzoek dient er een beslissing genomen te worden over de te volgen aanpak, ofwel de onderzoeksstrategie. De keuze bestaat onder meer uit de afwegingen omtrent breedte of diepgang, kwalitatief of kwantitatief onderzoek en bureauonderzoek of empirisch onderzoek. In de literatuur zijn verschillende strategieën van onderzoek te vinden. Elke strategie bestaat uit een combinatie van afwegingen zoals hierboven genoemd.

In paragraaf 3.1 worden de verschillende onderzoeksstrategieën behandeld. Tenslotte staat paragraaf 3.2 in het teken van de gekozen strategie.

3.1. VERSCHILLENDE ONDERZOEKSSTRATEGIEËN

Verschuren en Doorewaard (2000) maken onderscheid in een vijftal onderzoeksstrategieën die in deze paragraaf worden besproken. De vijf onderzoekstrategieën volgens Verschuren en Doorwaard zijn:

- het survey-onderzoek;
- het experiment;
- bureauonderzoek;
- de casestudy;
- de gefundeerde theoriebenadering.

3.1.1. Het survey-onderzoek

De survey is een type onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een beeld te krijgen van een tijdruimtelijk uitgebreid fenomeen (Verschuren 2000). Het belangrijkste kenmerk van een survey onderzoek is dat gegevens worden verzameld over relatief veel onderzoekseenheden (minimaal 40 à 50 eenheden).

Een tweede kenmerk is dat de onderzoeker een tijdsbesparende manier van dataverzameling gebruikt. Gezien het eerste kenmerk (veel onderzoekseenheden) is dit ook nodig. Een veelgebruikte methode is dan ook een schriftelijke enquête. Een nadeel hiervan is dat er weinig diepgang zit in het onderzoek, doordat de resultaten van de schriftelijke enquête meestal minder diepgang kennen.

Vanwege de beoogde breedte van een dergelijk onderzoek wordt ook vaak gewerkt met een steekproef. Typerend voor de survey is dat de steekproef aselekt wordt uitgevoerd.

Het survey-onderzoek kent verschillende varianten als cross-sectioneel onderzoek, panelonderzoek en tijdreeksonderzoek. De verschillende varianten van een survey kunnen gebruikt worden als het doel is te komen tot, hetzij algemeen geldende kennis, hetzij kennis over onderzoekseenheden die talrijk zijn en of die een grote tijdruimtelijke uitgebreidheid hebben.

Voor dit onderzoek is dit geen geschikte methode. Er zijn drie aspecten die dit bevestigen, te weten:

Om een survey op te zetten, wordt verondersteld voorkennis te hebben over de te onderzoeken objecten. Er is nauwelijks voorkennis aanwezig. Ten tweede is de context in een survey niet echt belangrijk, terwijl dit voor de verschillende objecten wel enorm belangrijk is. De context is bepalend voor de problemen in de

verschillende wijken. Ten derde is er een gebrek aan onderzoekseenheden. Er is een minimum van 40 à 50 onderzoekseenheden benodigd.

3.1.2. Het experiment

Volgens Verschuren en Doorewaard is een experiment hét type onderzoek waarmee ervaringen kunnen worden opgedaan met nieuwe te creëren situaties of processen en waarmee kan worden nagegaan wat de effecten zijn van deze veranderingen. Dit is te benoemen als een hoge mate van interne validiteit. Met interne validiteit wordt bedoeld in welke mate wordt verandering van de afhankelijke variabele (waar de onderzoeker geen invloed op heeft) verwezenlijkt door de onafhankelijke variabele (waar de onderzoeker wel invloed op heeft). Externe validiteit geeft aan in hoeverre het onderlinge verband tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen ook van toepassing is buiten het experiment.

De effecten van verandering worden in beeld gebracht door (minimaal) twee zoveel mogelijk gelijke groepen te creëren, waarbij de ene groep een speciale behandeling ondergaat (interventie) ten opzichte van de andere groep. Daarna wordt bekeken in hoeverre beide groepen verschillen van elkaar. Het experiment kent verschillende varianten als laboratoriumexperiment, quasi-experiment en nabootsing.

In het geval van dit onderzoek is deze methode moeilijk uitvoerbaar. Gezien het feit dat er onderzoek plaatsvindt naar vertragende factoren omtrent stedelijke ontwikkeling, waarbij verschillende actoren per project betrokken zijn. De problemen omtrent herstructurering zijn voor een deel locatieafhankelijk (context). Wanneer een experiment wordt uitgevoerd is het belangrijk om de context van de objecten het zelfde te hebben. Hierdoor wordt een wijk uit eigen context gehaald, waardoor heel andere processen ontstaan. Daarnaast is de doorlooptijd van een herstructureringsprogramma te lang om binnen het kader van deze scriptie uit te kunnen voeren.

3.1.3. Bureauonderzoek

Een bureauonderzoek is een onderzoeksstrategie waarbij de onderzoeker gebruik maakt van door anderen geproduceerd materiaal. Bij literatuuronderzoek, een variant van bureauonderzoek, wordt alleen gewerkt met bestaande vakliteratuur. Dit is uitermate geschikt om de stand van zaken op een bepaald terrein of thema in kaart te brengen. Het voordeel hiervan is dat met behulp van deze onderzoeksstrategie snel een groot aantal gegevens verzameld wordt. Een ander voordeel van deze strategie ligt in de betrouwbaarheid van het verzamelde materiaal. Deze methode is goed bruikbaar wanneer binnen relatief korte tijd een theoretisch kader gevormd moet worden, dat dient als basis voor een onderzoek.

3.1.4. Casestudy

Een casestudy is een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert om een diepgaand inzicht te verkrijgen in een of enkele tijdsruimtelijk begrensde objecten of processen (Verschuren 2000). Worden de kenmerken van een casestudy vergeleken met die van de survey valt op dat ze in meerdere opzichten elkaars tegenpolen zijn. Het eerste en belangrijkste onderscheidende kenmerk is dat men in een casestudy werkt met een relatief klein aantal onderzoekseenheden, waarbij meer in de diepte dan in de breedte wordt gewerkt. Het voordeel hiervan

is dat op deze manier diepgaand onderzoek kan worden verricht, waardoor de kans op het vinden van potentiële oplossingsrichtingen voor verbetering van de huidige situatie wordt vergroot.

De diepgang in een casestudy wordt bereikt door te werken met een arbeidsintensieve manier van datagenerering, bijvoorbeeld een face-to-face interview met open vragen. Het voordeel is gelegen in de mogelijkheid voor de onderzoeker om door te vragen. Bij een enquête met gesloten vragen, waarvan bij een survey wordt gebruik gemaakt, is dit niet mogelijk.

Een derde karakteristiek van een casestudy die eveneens voortvloeit uit het werken met kleine aantallen, is de strategische steekproeftrekking in plaats van een aselechte steekproef bij een survey. Het grote voordeel hiervan is dat de onderzoeker zelf zijn te onderzoeken eenheden kan selecteren. De meest relevante eenheden kunnen op deze manier in het onderzoek worden betrokken.

Ten behoeve van de interne en externe validiteit is het belangrijk om meerdere bronnen te raadplegen (triangulatie). Hierdoor wordt uitgesloten dat oorzaak en gevolg van bepaalde zaken belicht worden door slechts één partij. Het is belangrijk om conclusies te trekken pas nadat verschillende informatiebronnen zijn geraadpleegd.

Een belangrijk aspect bij een casestudy is de selectie van de cases (Eisenhardt 1989). De cases dienen vanuit strategisch oogpunt te worden gekozen. Het doel van het strategisch selecteren van cases is dat niet halverwege de dataverzameling blijkt dat de case geen antwoord kan geven op de onderzoeksvragen (Yin 2003).

De casestudy is een mogelijkheid voor dit onderzoek maar vereist hypothesen die het onderzoek leiden. Op basis van hypothesen kunnen cases strategisch gekozen worden zodat ze antwoorden geven op de onderzoeksvragen. In dit onderzoek is geen hypothese voorhanden waardoor het strategisch kiezen van cases vooraf niet goed mogelijk is.

Een specifieke vorm van de casestudy is "Building theory from case study research". Deze strategie van Eisenhardt (1989) dient ook genoemd te worden in dit kader. Deze strategie kan worden geplaatst tussen de casestudie en de gefundeerde theoriebenadering. Het is een synthese van eerder gedaan onderzoek naar kwalitatief onderzoek, bijvoorbeeld Miles en Huberman (1994), casestudie onderzoek, bijvoorbeeld Yin (2003) en de grounded theory, bijvoorbeeld Glaser en Strauss (1967). Het idee bij deze onderzoeksmethode is het gebruiken van casestudies om een theorie te ontwikkelen. In onderstaande tabel is het proces weergegeven van deze onderzoeksmethode.

Tabel 3.1 Het proces van "Building theory from case study research" (Eisenhardt 1989).

Step	Activity
Getting started	Definition of research question; Possibly a priori constructs; Neither theory nor hypothesis;
Selecting cases	Specified population; Theoretical, not random, sampling;
Crafting instruments and protocols	Multiple data collection methods; Qualitative and quantitative data combined; Multiple investigators;
Entering the field	Overlap data collection and analysis including field notes; Flexible and opportunistic data collection methods;
Analysing data	Within-case analysis; Cross-case pattern search using divergent techniques;
Shaping hypothesis	Iterative tabulation of evidence for each construct; Replication, not sampling, logic across cases; Search evidence for 'why' behind cases;
Enfolding literature	Comparison with conflicting literature; Comparison with similar literature;
Reaching closure	Theoretical saturation when possible.

Een voorwaarde echter voor deze strategie is dat enige voorkennis noodzakelijk is om een onderzoek op deze wijze uit te voeren.

3.1.5. Gefundeerde theoriebenadering

Een onderzoek uitgevoerd volgens de gefundeerde theoriebenadering is te karakteriseren als een manier om, met een minimum aan voorkennis en door het voortdurend op elkaar betrekken van fenomenen, te komen tot theoretische inzichten. Hierbij zijn de 'zoekende' houding van de onderzoeker en het voortdurend met elkaar vergelijken van empirische en theoretische concepten belangrijke kenmerken. Een belangrijk kenmerk van dit type onderzoek is dat de onderzoeker niet begint met een uitgewerkte theorie, op basis waarvan toetsing plaatsvindt (Verschuren 2000).

Veel onderzoek is gebaseerd op het toetsen van hypothesen afgeleid uit de theorie. Glaser en Strauss (1967) spreken hier van logisch-deductieve theorie. Daar tegenover stellen zij de ontwikkeling van de "grounded theories", gefundeerde theorieën in de zin dat zij stap voor stap ontwikkeld worden op basis van systematisch verkregen en geanalyseerde onderzoeksgegevens (inductieve theorieën) (Wester 1984).

Het ontwikkelen van een theorie kan worden opgevat als een proces. De theorie is voortdurend in ontwikkeling. De data welke verzameld wordt falsificeert de theorie niet, maar leidt tot wijzigingen en aanscherpingen in de theorie. In deze bij uitstek kwalitatieve onderzoeksbenadering ontstaat een theorie of een theoretisch concept hierdoor langzaam maar zeker tijdens het onderzoek.

Dit is de reden dat deze strategie het beste past bij dit onderzoek. De te ontwikkelen theorie moet antwoord geven op de vraag hoe het proces van herstructurering verloopt en hoe dit proces versneld kan worden. Hiervoor is diepgaand inzicht nodig in het proces en in alle achterliggende motieven voor keuzes. Tevens is de context van belang. De grounded theory beschouwt juist de te onderzoeken objecten diepgaand en in hun context. Met behulp van de grounded theory strategie kan inzicht verkregen worden in het proces van herstructurering en waarom dit vertraagt. Dit is een eerste aanzet om oplossingen te vinden.

3.2. GEKOZEN STRATEGIE

Zoals in de inleiding van hoofdstuk 3 is vermeld, dient er een beslissing genomen te worden over de te volgen aanpak, ofwel de onderzoeksstrategie. De keuze bestaat onder meer uit de afwegingen omtrent breedte of diepgang, kwalitatief of kwantitatief onderzoek en bureauonderzoek of empirisch onderzoek.

De hoofdstrategie die wordt toegepast in dit onderzoek is de gefundeerde theoriebenadering. Deze strategie wordt door Strauss en Corbin ook wel de "Grounded Theory" genoemd. De grounded theory is een kwalitatief empirische onderzoeksstrategie. Kwalitatieve onderzoeken zijn alle onderzoeken waarbij uitkomsten niet worden verkregen door statistische procedures of andere vormen van kwantificering (Strauss en Corbin 1998). De term "kwalitatief onderzoek" dient dus niet te worden verward met de term "kwaliteitsonderzoek".

Voor deze keuze zijn een aantal redenen te noemen. De eerste reden is dat er weinig voorkennis aanwezig is over het herstructureringsproces. Het zal daarom moeilijk zijn om een hypothese op te stellen en deze te toetsen aan een theorie. Ten tweede is het doel van het onderzoek het in beeld brengen van de mogelijkheden van versnelling van het herstructureringsproces. Door middel van de gefundeerde theoriebenadering is een theorie te ontwikkelen die deze doelstelling kan bereiken. De verwachting is dat gaandeweg het onderzoek een beeld zal ontstaan van het herstructureringsproces en de daaraan gekoppelde mogelijkheden voor versnelling hiervan.

De benoeming van de hoofdstrategie doet vermoeden dat er ook andere strategieën in het onderzoek worden betrokken. Deze benoeming is een bewuste keuze aangezien het beeld van het herstructureringsproces wordt gevormd door een viertal afzonderlijke casestudies. De onderzoeksstrategie 'casestudy' zal dan ook een belangrijke strategie vormen voor het onderzoek.

Beide strategieën hebben voor- en nadelen. Het grootste verschil in beide strategieën is de mate van voorkennis welke benodigd is voor de strategie. Deze is hierboven behandeld en geeft aan waarom is gekozen voor de gefundeerde theoriebenadering. Het voordeel bij een casestudy is volgens Yin (2003) dat de onderzoeker theoretische kennis heeft die het onderzoek ondersteunt. Een nadeel hiervan kan zijn dat de

onderzoeker zich te sterk focust op deze kennis en daardoor niet genoeg openstaat voor het fenomeen wat wordt onderzocht. Het nadeel van de gefundeerde theoriebenadering is dat door de weinige voorkennis het gevaar bestaat dat de onderzoeker wordt overspoeld met data.

In paragraaf 3.3 wordt een verder uitwerking gegeven van de gefundeerde theoriebenadering omdat dit de hoofdstrategie zal zijn in het onderzoek.

3.3. VERDERE UITWERKING GEFUNDEERDE THEORIEBENADERING

In deze onderzoeksbenadering ontstaat een theorie of een theoretisch concept langzaam maar zeker tijdens het onderzoek (Verschuren 2000). Dit in tegenstelling tot andere onderzoeksstrategieën waarbij een theorie op gegenereerde data wordt geprojecteerd waarna conclusies worden getrokken. Een grounded theory is een theorie wat is ontstaan uit data die systematisch zijn gegenereerd en geanalyseerd (Strauss en Corbin 1998). Bij deze methode staan datagenerering, analysering en uiteindelijk de theorie in kort verband met elkaar. De onderzoeker begint niet met een voorbedachte theorie in gedachten maar begint te onderzoeken en laat een theorie ontstaan vanuit de data.

De onderzoekstechniek heeft een iteratief karakter. Als de onderzoeker bijvoorbeeld halverwege het onderzoek op het spoor komt van een theoretische verklaring, dan kijkt de onderzoeker met een nieuwe 'bril' terug naar eerder geanalyseerde interviewverslagen of documenten. Dit om nadere gegevens over dit nieuwe inzicht te verkrijgen. Van belang bij al deze activiteiten is dat de onderzoeker zorgvuldig en navolgbaar te werk gaat. Om de onnavolgbaarheid uit te sluiten zijn er een drietal procedures door Strauss en Corbin (1998) benoemd. Deze technieken stellen kritische collega-onderzoekers in staat het ontwikkelproces van de nieuwe theorie stap voor stap te volgen en op waarde te schatten. De drie technieken zijn:

- open coding;
- axial coding;
- selective coding.

Deze drie technieken worden achtereenvolgens kort behandeld in paragraaf 3.3.1 tot en met 3.3.3. Ten slotte wordt in paragraaf 3.3.4 in gegaan op de navolgbaarheid van het onderzoek.

3.3.1. Open coding

De eerste stap van het bouwen van een theorie is het zogenaamde "conceptualizing". De onderzoeker verkent het onderzoeksterrein. De onderzoeker maakt hierbij gebruik van alle tot zijn beschikking staande bronnen en technieken. Een concept is een gelabeld fenomeen. Hiermee wordt bedoeld dat kleine stukken data, waarvan de onderzoeker denkt dat het belangrijk is, worden voorzien van een label en worden gecategoriseerd. Hierdoor kan de onderzoeker in een later stadium alle gelijke bevindingen groeperen.

Open coding is the analytical process through which concepts are identified and their properties and dimensions are discovered in data (Strauss en Corbin 1998).

3.3.2. Axial coding

Bij axial coding is het de bedoeling om systematisch de verschillende categorieën te relateren. Dit is een belangrijke stap omdat hierbij aan de theorie wordt gewerkt. Dit relateren kan bijvoorbeeld door middel van een oorzaak-en-gevolgschema. Belangrijk is hierbij de dimensionering en eigenschappen van de categorie.

Axial coding is the process of relating categories to their subcategories, termed "axial" because coding occurs around the axis of a category, linking categories at the level of properties and dimensions (Strauss en Corbin 1998).

3.3.3. Selective coding

Selective coding wordt door Strauss en Corbin (1998) gedefinieerd als het proces waarbij de theorie wordt geïntegreerd en geraffineerd. Het is niet zo dat de theorie in eens uit de lucht komt vallen. Het ontstaat tijdens een proces waarbij de onderzoeker de data dient te integreren in een nieuwe theorie.

De eerste stap in het integreren van de data is het besluiten wat de centrale categorie zal zijn, door Strauss en Corbin (1998) ook wel "core category". De centrale categorie kan ontstaan uit de lijst met bestaande categorieën. De onderzoeker kan echter ook bevinden dat de genoemde categorieën allen een deel van het verhaal vertellen maar dat geen enkele de gehele lading dekt. Dan is het nodig om een andere categorie te creëren waar alle andere categorieën onder gebracht kunnen worden. Dit kan door de redenering achter de samenhang van verschijnselen aan te geven (Verschuren 2000).

Als de onderzoeker de concept theorie heeft uitgewerkt, wordt het tijd om de theorie te raffineren. Hierbij dient te worden gekeken naar (interne) inconsistentie en/of gaten in de logica. Hierbij dient de theorie op delen gewijzigd, aangevuld of verwijderd te worden.

Selective coding is the process of integrating and refining the theory (Strauss en Corbin 1998).

3.3.4. Navolgbaarheid

De navolgbaarheid in dit onderzoek wordt bewaard door de interviews digitaal vast te leggen door middel van een digitale voicerecorder. Deze opnames worden vervolgens tekstueel uitgewerkt en ingeladen in het computerprogramma HyperResearch. In dit programma kunnen onderdelen van de verschillende interviews worden gecodeerd (open coding). Vervolgens kunnen relaties worden gelegd tussen de verschillende interviews door onder andere de interviews te vergelijken op de aangebrachte coderingen (axial coding). De data analyse zal hierdoor navolgbaar zijn voor kritische collega-onderzoekers.

3.4. MOGELIJKE CASES

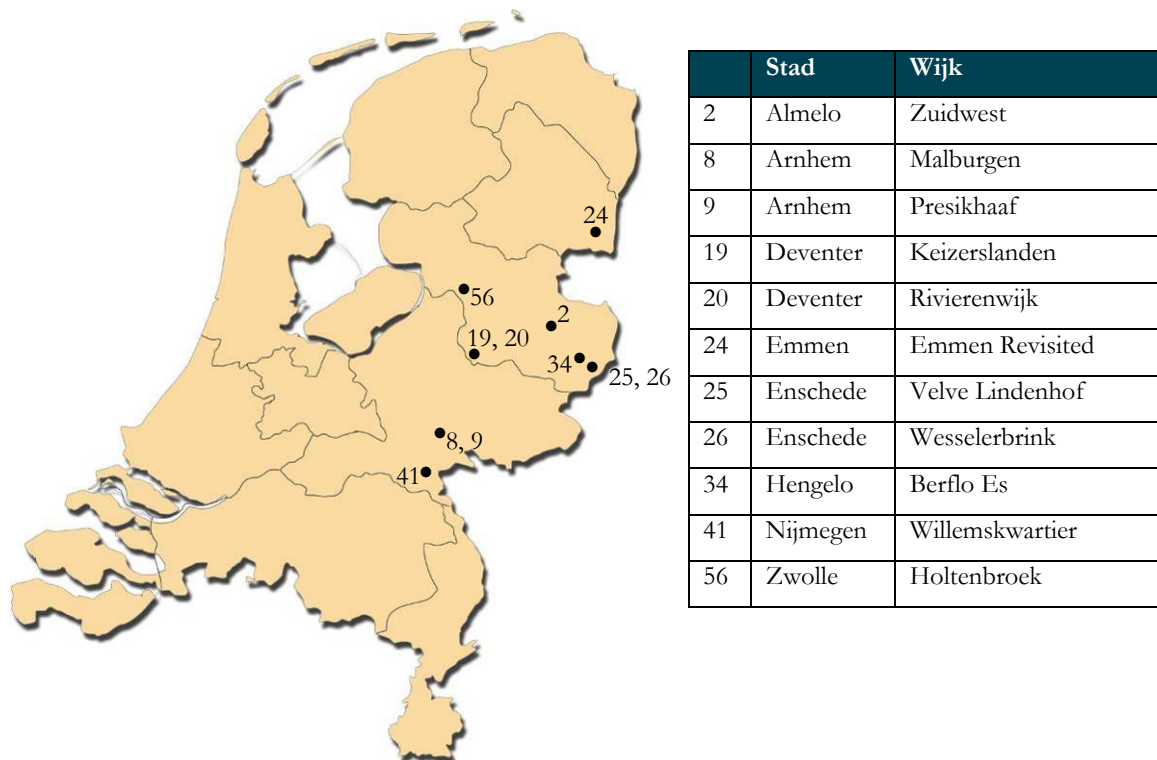
Voormalig Minister Kamp heeft destijds de G30-gemeenten gevraagd wijken voor te dragen voor de 56 wijken aanpak. Vervolgens heeft het ministerie van VROM met deze gemeenten overleg gevoerd over de selectie van wijken waar versnelling in de aanpak van stedelijke vernieuwing noodzakelijk en mogelijk is. De verwachting was dat circa vijftig wijken voor de 56 wijken aanpak in aanmerking zouden komen. Uiteindelijk

hebben de gemeenten 56 wijken voorgedragen. De definitieve selectie is door voormalig minister Dekker vastgesteld.

Het belangrijkste criterium was de ernst en cumulatie van de maatschappelijke problemen in samenhang met de herstructureringsopgave. Het gaat om probleemwijken met in ieder geval sociale problemen en problemen met de gebouwde omgeving, dan wel wijken waarin dergelijke problemen, zonder gerichte ingrepen, op korte termijn dreigen te ontstaan. Verder werd van gemeenten, corporaties en andere betrokken partijen verwacht dat zij tot concrete prestatieafspraken kwamen in het najaar van 2003 of uiterlijk in 2004, leidend tot uitvoering van de plannen vóór 2010.

Zoals in paragraaf 2.3 wordt aangegeven, dienen de te onderzoeken cases te liggen in de provincie Gelderland, Overijssel of Drenthe op verzoek van de opdrachtgever van het onderzoek, Ingenieursbureau Oranjewoud B.V.. Daarnaast dienen zij geselecteerd te zijn voor de 56-wijkenaanpak, eveneens op verzoek van de opdrachtgever.

In onderstaande figuur zijn de wijken die voldoen aan deze voorwaarden weergegeven.



Figuur 3.1 De geselecteerde wijken voor de 56-wijkenaanpak in de provincies Gelderland, Overijssel en Drenthe.

In Bijlage B - Mogelijke cases zijn de wijken afzonderlijk kort behandeld om enig inzicht te geven in de verschillende projecten. De wijkbeschrijvingen zijn gebaseerd op beschrijvingen van het KEI en het Ministerie van VROM.

Uit voorgaande hoofdstukken is de aanleiding van het onderzoek en de onderzoeksopzet behandeld, met andere woorden, de research setting ligt vast. In de volgende hoofdstukken wordt ingegaan op het daadwerkelijke onderzoek.

4. RESULTATEN PILOTCASES

De aanpak van de naoorlogse woonwijken is een lastige opgave. Diverse partijen waaronder gemeentes, de woningcorporaties, projectontwikkelaars, bewoners en marktpartijen zijn hierbij betrokken en iedere partij heeft haar eigen visie, belangen en financiële mogelijkheden.

Dit hoofdstuk begint met de caseselectie en daarna de beschrijvingen van de drie pilotcases. Vervolgens geeft dit hoofdstuk een beschrijving van het herstructureringsproces die is gebaseerd op de bevindingen in de pilotcases. Tenslotte worden de bevindingen van de pilotcases beschreven en worden veronderstellingen geformuleerd. Deze veronderstellingen zijn gebaseerd op de sociaal-psychologische factoren die in de drie pilotcases naar voren zijn gekomen. In Bijlage F - Tabel met sociaal-psychologische factoren is overzichtelijk per case weergegeven welke factoren belangrijk zijn en op welke wijze deze naar voren komen in de cases.

De uitwerking van de theorie uit deze tabel is in dit hoofdstuk opgenomen. De factoren worden in onderstaande volgorde in dit hoofdstuk behandeld:

- Vertrouwen, transparantie en openheid;
- Uitbuiten onderhandelingspositie en interafhankelijkheid;
- Conflicten;
- Probleemanalyse en gedeelde probleemdefinitie
- Enthousiasme;
- Financieringsvraagstuk;
- Teamprocessen.

Vanuit de pilotcases zijn verbanden gevonden tussen de factoren en het tempo van de herstructureringsprocessen. Vanuit de literatuur worden deze verbanden al dan niet bekrachtigd. Per factor is op basis van deze verbanden een veronderstelling geformuleerd die in de twee testcases worden getoetst.

Van de factoren die uit cases naar voren gekomen zijn, is bewust niet aangegeven welke persoon deze uitspraken heeft gedaan. Hiervoor is gekozen om te voorkomen dat uitspraken uit hun contextuele verband gerukt worden.

4.1. CASESELECTIE

De selectie van de cases is een belangrijke stap in het onderzoek. Het onderzoek is gebaseerd op een gelimiteerd aantal cases, zie hoofdstuk 3.4. Daarom moeten de cases strategisch gekozen worden om de juiste data te kunnen genereren.

In dit onderzoek worden vijf cases onderzocht. De eerste drie cases zullen fungeren als pilotcases. De factoren die hieruit naar voren komen worden gepresenteerd aan de klankbordgroep. De twee overige cases fungeren om de focus naar de sociaal-psychologische factoren te kunnen maken en om de geformuleerde veronderstellingen te toetsen.

Tabel 4.1 Caseselectie.

Stad - Wijk	Procesfase	Opgave woningen			Actoren
		Totaal	Huur (%)	Koop (%)	
Almelo - Zuidwest	Plan	4.900	55	45	3
Arnhem - Malburgen	Realisatie	7.500	82	18	9
Arnhem - Presikhaaf	Plan	7.200	74	26	6
Deventer - Keizerslanden	Plan	5.200	77	23	3
Deventer - Rivierenwijk	Realisatie	1.900	68	32	4
Emmen - Emmen Revisited	Realisatie	12.300	59	41	2
Enschede - Velve Lindenhof	Definitie	2.100	60	40	5
Enschede - Wesselerbrink	Definitie	7.100	78	22	2
Hengelo - Berflo Es	Definitie	4.000	67	33	5
Nijmegen - Willemskwartier	Definitie	2.300	84	16	2
Zwolle - Holtenbroek	Realisatie	4.400	76	24	8

Bron: KEI Kenniscentrum.

De cases worden op een drietal criteria gekozen. De pilotcases worden op deze criteria zo gevarieerd mogelijk gekozen om zoveel mogelijk data te kunnen vergaren. Het eerste criterium is de procesfase waarin het project verkeert. De volgorde van procesfase is initiatiefase, definitiefase, planfase, realisatiefase en tenslotte exploitatiefase. Op deze fasering wordt in hoofdstuk 4.5 nader ingegaan. Het tweede criterium is (2) de fysieke opgave (aantal woningen). Hierbij wordt de volgende indeling gehanteerd. Een opgave van <3000 woningen is een kleine wijk, 3000-5000 woningen is een middelgrote wijk en een opgave van >5000 woningen is een grote wijk. Het laatste criterium waarop de pilotcases zijn beoordeeld is het aantal actoren. Een kleine wijk heeft <2 actoren, een middelgrote wijk 3-5 actoren en een grote wijk >5 actoren. De wijken die als pilotcase in het onderzoek fungeren staan in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 4.2 Pilotcases.

Stad - Wijk	Procesfase	Opgave woningen		Actoren	
Deventer - Keizerslanden	Plan	5.200	groot	3	middelgroot
Nijmegen - Willemskwartier	Definitie	2.300	klein	2	klein
Zwolle - Holtenbroek	Realisatie	4.400	middelgroot	8	groot

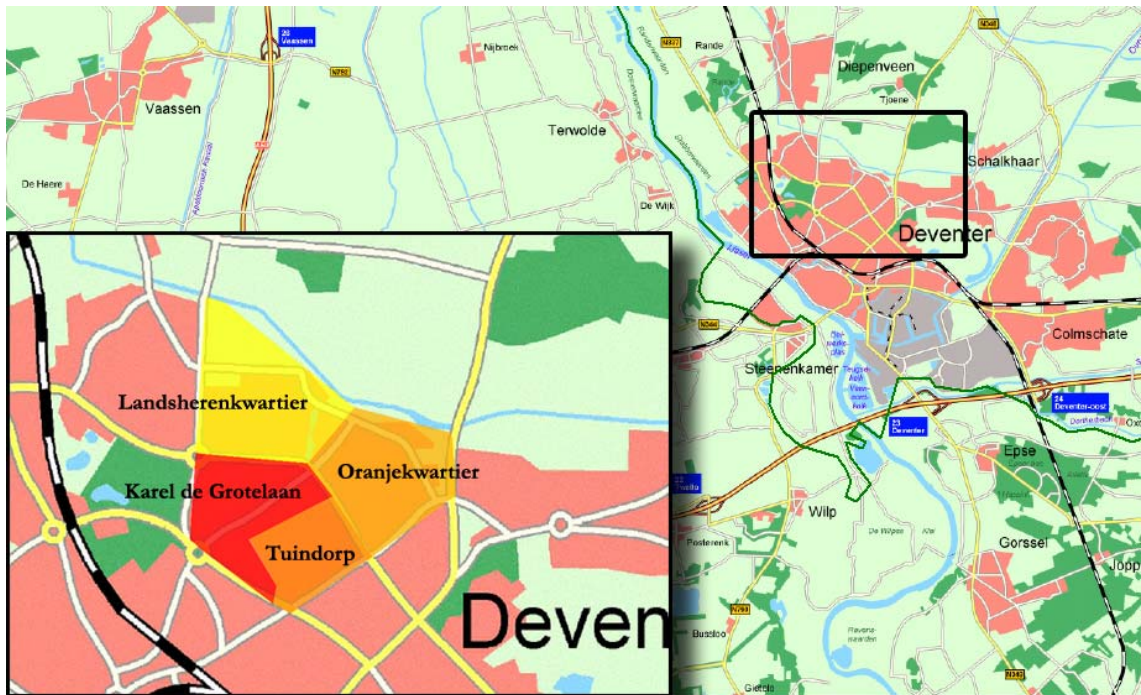
In de paragrafen 4.2 tot en met 4.4 worden de drie pilotcases beschreven.

4.2. DEVENTER - KEIZERSLANDEN

De wijkbeschrijving in deze paragraaf is gebaseerd op het document De Kroon van Deventer. Dit is een ontwikkelingsvisie voor wijk 4 in Deventer en is opgesteld door de gemeente Deventer (2005). Daarnaast zijn de wijkbeschrijvingen gebaseerd op beschrijvingen van het KEI, het ministerie van VROM en op beschrijvingen voortgekomen uit de gehouden interviews en gesprekken met de verschillende betrokken partijen.

4.2.1. Ligging en geschiedenis

De wijk Keizerslanden in Deventer is één van de vier deelgebieden binnen wijk 4. De buurten in de onderscheiden deelgebieden worden geconfronteerd met vergelijkbare problematiek. Wijk 4 is een grote wijk die qua oppervlakte eenderde van de stad Deventer beslaat. Keizerslanden is het grootste deelgebied binnen wijk 4. Het is een groene wijk met veel portieketageflats. In het kader van het project 'Wijk in wederopbouw' dat in 2004 plaatsvond, stond onder andere Keizerslanden centraal als schoolvoorbeeld van 'het nieuwe bouwen'.



Figuur 4.1 Keizerslanden in Deventer onderverdeeld in de vier buurten.

Binnen Keizerslanden zijn vier buurten te onderscheiden (zie Figuur 4.1): Karel de Grotelaan, Tuindorp, Oranjekwartier en Landsherenkwartier. Tuindorp kent twee perioden waarin de buurt is gebouwd. Een deel van Tuindorp dateert van voor de oorlog, de rest is gebouwd in de naoorlogse periode tot in de jaren '60. De overige buurten zijn gebouwd in de jaren '60.

4.2.2. Buurtprofielen

De verschillende buurten in Keizerslanden hebben allen een eigen karakter. In deze paragraaf wordt een beknopte karakterisering gegeven van de afzonderlijke buurten. Deze karakterisering is tevens gebaseerd op 'De Kroon van Deventer' (Deventer 2005). In Bijlage I - Impressie van Keizerslanden zijn impressies van de buurten van Keizerslanden te zien.

KAREL DE GROTELAAN

In de Karel de Grotelaan staan veel ruime middelhoog- en hoogbouwwooningen voor de verhuur. De woonomgeving heeft een anonieme uitstraling, maar is wel ruim opgezet met veel openbare ruimte en groen. Een deel van de buurt heeft veel vrijstaande en twee-onder-één-kap-woningen in de koopsector, wat

duurdere huurflats en een rustige en ruime uitstraling. De bewoners van de Karel de Grotelaan hebben weinig binding met de buurt. Onderlinge contacten tussen de bewoners zijn gering. Door de veranderingen in de buurt valt het gevoel van een thuisbasis bij de ouderen in de buurt weg.

TUINDORP

Tuindorp kent vooral uniforme laagbouw- en portiekwoningen voor de verhuur. De woonomgeving is krap opgezet met weinig groen en speelruimte. Tuindorp heeft een volksimago, met een hoog 'ons-kent-ons'-gehalte en veel sociale controle. Er is weinig contact met nieuwe bewoners. De nieuw ingestroomde bewoners zijn vaak minder gericht op de buurt.

ORANJEKWARTIER

Het Oranjekwartier is qua buurtprofiel op te splitsen in vier delen. Het eerste deel is vergelijkbaar met de Karel de Grotelaan. Het verloop is er groot en de mensen hebben weinig binding met de buurt en elkaar. Het tweede deel, de Molukse buurt, bestaat voornamelijk uit uniforme laagbouw- en portiekwoningen in de huursector. De Molukse buurt kent een hechte gemeenschap. In het derde deel van de buurt zijn nieuwe koophuizen gebouwd, eengezinswoningen, rijen- en twee-onder-één-kap-woningen, in een rustige, ruime omgeving met voldoende groen. Er wonen veel gezinnen met kinderen en tweepersoonshuishoudens. Verder is het een stabiele buurt met een sterke sociale samenhang, is de betrokkenheid bij de leefomgeving groot en kennen de burens elkaar. Het vierde deel van deze buurt is rustig, groen en er staan veel vrijstaande woningen.

LANDSHERENKWARTIER

Het Landsherenkwartier bestaat voor een deel uit middelhoog- en hoogbouw-woningen in de huursector. In een ander deel van de wijk zijn recent koophuizen gebouwd: eengezinswoningen (rij of twee-onder-één-kap) in een rustige, ruim opgezette omgeving met voldoende groen. Senioren wonen in voor hen geschikte woningen. In het deel van de buurt met vooral huurwoningen is het verloop groot. De mensen hebben weinig binding met de buurt en elkaar. Er wonen steeds meer mensen met verschillende culturen. Door de veranderingen in de buurt valt het gevoel van een thuisbasis bij de ouderen in de buurt weg. In het deel met nieuwe woningen wonen veel gezinnen met kinderen en tweepersoonshuishoudens. Het is een stabiele buurt met een sterke sociale samenhang.

4.2.3. Bevolking

Keizerslanden telt per 1 januari 2004 ruim 10.000 inwoners op een totaal van ruim 89.000 in de stad Deventer. Daarvan is 61% werkzaam en 72% autochtoon. In Bijlage H - Kengetallen cases is een vergelijk van de cases mogelijk op basis van kengetallen.

4.2.4. Geïnterviewde actoren

In deze paragraaf worden de betrokken partijen in de case Keizerslanden behandeld die in het kader van dit onderzoek zijn geïnterviewd.

MINISTERIE VAN VROM

Het ministerie van VROM is verantwoordelijk voor de Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en het Milieu in Nederland. Het ministerie van VROM is verantwoordelijk voor nota's, waarin de hoofdlijnen van het beleid worden neergelegd. Op basis hiervan worden wetten en regels gemaakt. Het beleid van VROM komt tot stand in samenspraak met andere partijen, zoals gemeentes en provincies, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Ook heeft het ministerie de rijkshuisvesting als taak (www.vrom.nl).

PROVINCIE OVERIJSEL

De provincie Overijssel heeft een oppervlakte van 3.420 km². De provincie heeft meer dan een miljoen inwoner verspreid over de regio's Twente, Salland en de 'Kop van Overijssel'. Overijssel wordt bestuurd vanuit de provincie hoofdstad Zwolle. De primaire doelen van de provincie zijn gerelateerd aan verschillende thema's als cultuur, economie, milieu, natuur en platteland, recreatie en toerisme, ruimte en wonen, veiligheid, verkeer en vervoer, water en zorg en samenleving. De doelen zijn beschreven in abstracte termen. De provincie is verdeeld in 26 gemeentes (www.overijssel.nl).

GEMEENTE DEVENTER

De gemeente Deventer heeft een oppervlakte van 136 km² en heeft 96.000 inwoners. De stad Deventer is één van de Hanzesteden en een stad met een rijk handels- en industrieverleden. Na een bloeiperiode in de Middeleeuwen bleef het inwonertal van de Hanzestad Deventer jarenlang vrijwel ongewijzigd, totdat rond de eeuwwisseling met de industriële revolutie ook Deventer omhoog werd gestoten in de vaart der volken. De oude stad herbergt sinds die tijd een groot aantal ondernemingen waarvan er vele meer dan landelijke faam kregen en nog steeds hebben. Al die bedrijvigheid lokte een groot aantal nieuwe inwoners die in de oude vesting een goede woon- en werkplaats vonden. Ze waren afkomstig uit alle delen van het land. Na de oorlog werden de grenzen nog verder verlegd en bleek de stad als een magneet te werken op veel mensen van elders in Europa en zelfs ver daarbuiten. Het gevolg is dat Deventer vandaag de dag niet alleen een prachtige oude en goed geconserveerde historische binnenstad heeft, maar ook een veelkleurige bevolking (www.vvvdeventer.nl).

WOONBEDRIJF IEDER1

Woonbedrijf ieder1 is ontstaan op 1 juli 2006 uit een fusie tussen Hanzewonen en Woonunie. Woonbedrijf ieder1 verhuurt en beheert circa 16.000 woningen in de gemeenten Deventer en Zutphen. Woonbedrijf ieder1 is de grootste woningcorporatie in de regio Stedendriehoek (Deventer, Zutphen en Apeldoorn).

Woonbedrijf ieder1 is een maatschappelijk ondernemer. De woningcorporatie heeft een sociaal karakter en richt zich op maatschappelijk rendement. Dat wil zeggen: winst voor de (lokale) maatschappij. Deze winst kan Woonbedrijf ieder1 leveren door bijvoorbeeld betaalbare woningen te bieden, een bijdrage te leveren aan het oplossen van maatschappelijke problemen, of door te investeren in de ontwikkeling van de stad.

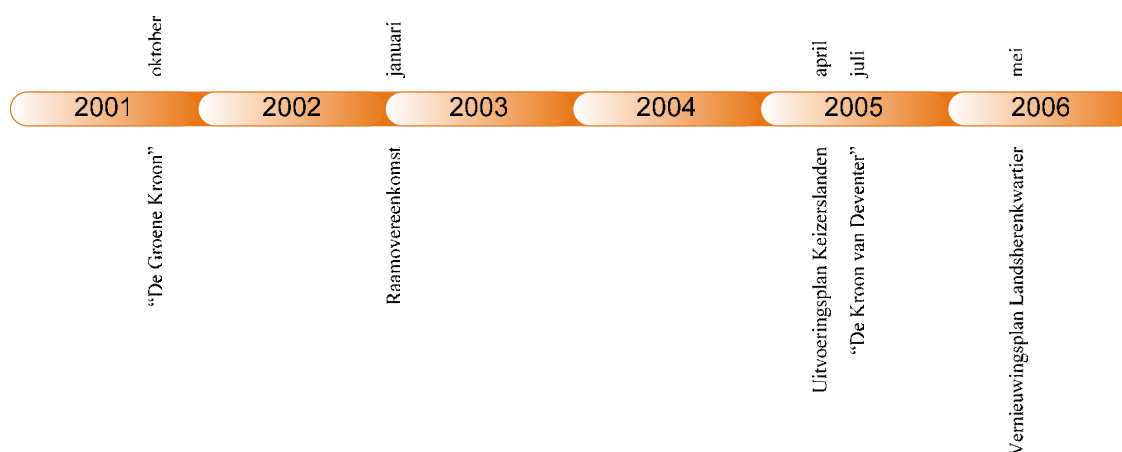
Belangrijk daarbij is dat Woonbedrijf ieder1 zich niet alleen op het wonen richt, maar op het totaal daaromheen. Bij wonen horen volgens Woonbedrijf ieder1 ook een veilige en schone woonomgeving, goede voorzieningen, een cultureel leven en een goede bereikbaarheid (www.ieder1.nl).

4.2.5. Het verloop van het herstructureringsproces

Het herstructureringsproces is feitelijk begonnen met de 'Groene Kroon van Deventer' in oktober 2001. Dit is een gebiedsvisie die is opgesteld op initiatief van en door de twee betrokken woningcorporaties Hanzewonen en Woonunie. Hierin geven zij de gezamenlijke visie op de gewenste ontwikkelingen voor de wijk. Hierbij is de gemeente niet betrokken geweest.

Vervolgens is in januari 2003 een raamovereenkomst getekend door de gemeente en de woningcorporaties. Deze overeenkomst bevat de ambities, uitgangspunten en opgaven voor het realiseren van een transformatie van in totaal 4.000 woningen in tien jaar in de hele gemeente Deventer. Binnen deze raamovereenkomst wordt voor elk groot deelgebied, waaronder wijk 4, een aparte ontwikkelingsvisie geschreven.

Deze overeenkomst samen met de gebiedsvisie van de corporaties resulteerde in 2005 tot 'De Kroon van Deventer'. Dit is een ontwikkelingsvisie voor wijk 4 (Keizerslanden is een onderdeel van wijk 4) en geeft het kader aan waarbinnen de transformatie van het gebied de komende tien jaar zal worden vormgegeven. 'De Kroon van Deventer' is een toetsingskader van de gemeente.



Figuur 4.2 Het herstructureringsproces Keizerslanden.

Bijna gelijktijdig met 'De Kroon van Deventer' is een uitvoeringsplan voor Keizerslanden opgesteld. Dit uitvoeringsplan is ondertekend door de directeurs van de woningcorporaties Woonunie en Hanzewonen, door een wethouder van de gemeente Deventer en door de Minister van VROM. VROM heeft dit document ondertekend ter aanmoediging, zij zijn geen contractspartner. In het uitvoeringsplan Keizerslanden worden afspraken gemaakt over de locaties, projecten, planning, geld en acties. In dit uitvoeringsplan wordt expliciet genoemd dat de rolverdeling van de gemeente en de woningcorporaties als volgt is verdeeld: de corporaties zijn opdrachtgever bij het uitvoeren en regisseren van alle woningbouwprojecten op eigen grond met bijbehorende openbare ruimte binnen Keizerslanden (Deventer 2005).

De corporaties zijn verantwoordelijk voor de regie en de uitvoering van de hele wijk met inbegrip van de openbare ruimte. De gemeente heeft een faciliterende rol. Daarnaast is de gemeente verantwoordelijk voor de toetsing van de plannen aan de beleidskaders, in dit geval de 'De Kroon van Deventer'.

Op basis van het uitvoeringsplan worden voor de verschillende buurten binnen Keizerslanden masterplannen gemaakt. Tot op heden is het masterplan voor het Landsherenkwartier het enige dat gereed is. Het masterplan voor het Landsherenkwartier is afgerond in mei 2006. In Landsherenkwartier zal in 2007 worden begonnen met de eerste daadwerkelijke ingrepen. Voor het Oranjekwartier komt er ook een vernieuwingsplan evenals voor Tuindorp. In deze buurten, met uitzondering van Tuindorp-zuid, worden geen grote fysieke ingrepen gepleegd. De herstructurering zal zich hier meer richten op het sociale aspect. Voor Karel de Grotelaan, en dan met name voor het centrumgebied komt een gebiedsvisie waarbij primair de gemeente aan zet is omdat het hier om een winkelcentrum gaat. De regierol wordt dan terug gegeven aan de gemeente.

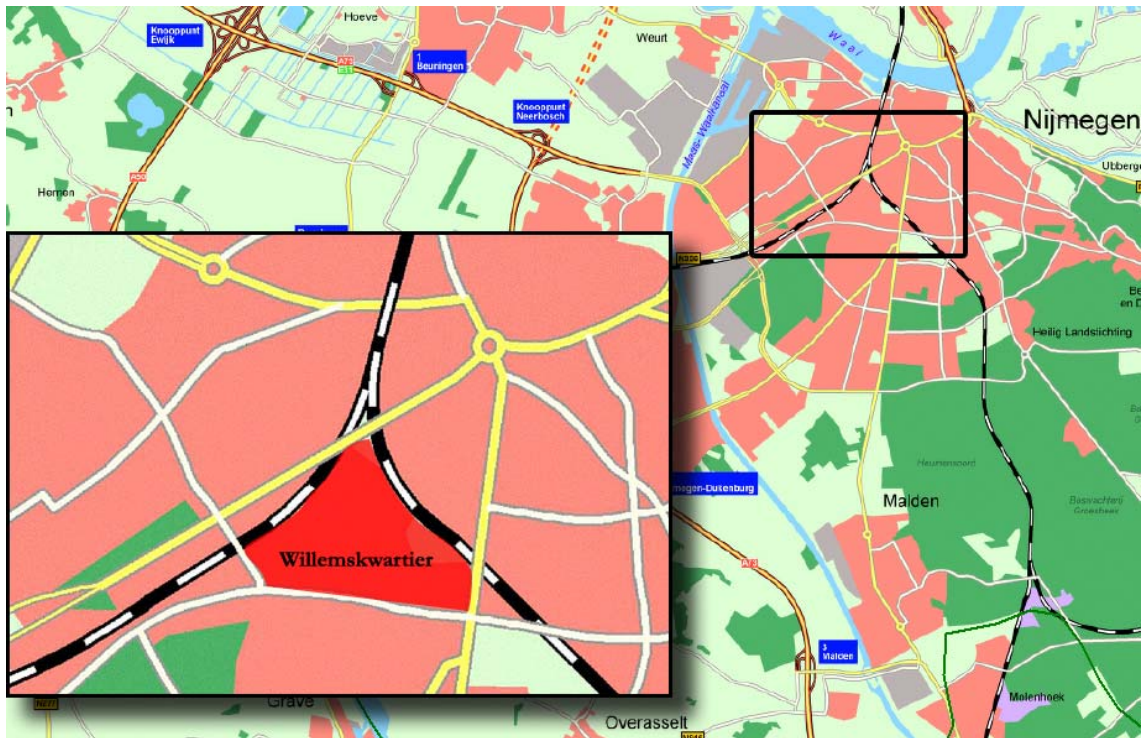
De plannen worden voor steeds een abstractieniveau lager gemaakt en na het gereedkomen van de plannen worden ze getoetst aan de bovenliggende plannen. Hierdoor is getracht voor de betrokken partijen en met name de bewoners helderheid te creëren waardoor goed te volgen is wat er allemaal in hun wijk en met de toekomst van hun wijk gebeurt.

4.3. NIJMEGEN - WILLEMSKWARTIER

De wijkbeschrijving in deze paragraaf is gebaseerd op het document Wijkvisie Willemskwartier. Dit is een ontwikkelingsvisie het Willemskwartier voor 2004 - 2015. Dit document is opgesteld door de gemeente Nijmegen (2005). Daarnaast zijn de wijkbeschrijvingen gebaseerd op beschrijvingen van het KEI, het ministerie van VROM en op beschrijvingen voortgekomen uit de gehouden interviews en gesprekken met de verschillende betrokken partijen.

4.3.1. Ligging en geschiedenis

De wijk Willemskwartier ligt binnen de vooroorlogse ring rond het centrum van Nijmegen en is ingeklemd tussen twee sporen en twee drukke in- en uitvalswegen. De wijk staat voor de intensiefste herstructureringsopgave van de stad. Het Willemskwartier heeft 5000 inwoners en een verouderde woningvoorraad die voor negentig procent uit sociale huur bestaat. Kenmerkend voor het Willemskwartier is de geïsoleerde ligging van de wijk, die het sociale isolement versterkt. Dit fysieke isolement biedt op meerdere vlakken aanknopingspunten voor de wijkaanpak.



Figuur 4.3 Willemsskwartier in Nijmegen.

Het Willemsskwartier heeft verschillende locaties die interessant zijn om te ontwikkelen: terreinen van vertrekkende bedrijven en het spoorzonegebied. Nu is de wijk nog tamelijk onbekend. Wie niet in de wijk hoeft te zijn, komt er ook niet. Daar willen alle betrokkenen verandering in brengen.

De Willemssweg verdeelt de wijk in een oostelijk en een westelijk deel. Een deel van de woningvoorraad in het westelijke deel is in de jaren tachtig in het kader van de stadsvernieuwing reeds vernieuwd. In het oostelijke deel heeft nog geen vernieuwing plaats gehad. Hierop wordt in paragraaf 4.3.5 verder ingegaan.

4.3.2. Buurtprofielen

Binnen het Willemsskwartier lopen er fysieke en sociale scheidslijnen en barrières die ontmoetingen in de weg staan, tegenstellingen vergroten, het negatieve imago versterken en daardoor het isolement bevestigen. Dit zijn:

- De Willemssweg is een drukke ontsluitingsweg, die de wijk fysiek en sociaal in tweeën deelt. Van meet af aan heeft deze ontsluitingsweg een barrière gevormd voor de samenhang in de wijk. Er is altijd sprake geweest van een kloof tussen het oostelijke en het westelijke deel, óók voor de komst van grote groepen nieuwe Nederlanders;
- Het oostelijke en westelijke deel worden niet alleen door de Willemssweg gescheiden, maar ook door het feit dat beide buurten altijd hun eigen voorzieningen hebben gehad en deze bovendien aan de randen van de wijk gesitueerd zijn;
- De Willemssweg met daar loodrecht op de Thijmstraat/Da Costa straat verdelen de wijk in vier kwadranten. Het kruispunt van deze twee assen vormt het feitelijke hart van de wijk maar functioneert niet als zodanig, omdat het niet als zodanig is vormgegeven. Het benadrukt eerder de scheiding dan dat het verbindt en uitnodigt tot ontmoeting;

- Het zijn niet louter de fysieke scheidslijnen die het gebrek aan sociale samenhang veroorzaken. De sociale scheidslijnen lopen soms ook dwars door de verschillende buurten. Veel bewoners leven langs elkaar heen: nieuwe Nederlanders onderling, autochtone en allochtonen, studenten en andere bewonersgroepen.

In Bijlage J - Impressie het Willemsskwartier zijn afbeeldingen van het Willemsskwartier te zien.

4.3.3. Bevolking

Het Willemsskwartier telt per 1 januari 2004 ruim 5.300 inwoners op een totaal van ruim 157.000 in de stad Nijmegen. Daarvan is 57% werkzaam en 66% autochtoon. In Bijlage H - Kengetallen cases is een vergelijking van de cases mogelijk op basis van kengetallen.

4.3.4. Geïnterviewde actoren

In deze paragraaf worden de betrokken partijen in de case Willemsskwartier behandeld die in het kader van dit onderzoek zijn geïnterviewd.

MINISTERIE VAN VROM

Het ministerie van VROM is verantwoordelijk voor de Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en het Milieu in Nederland. Het ministerie van VROM is verantwoordelijk voor nota's, waarin de hoofdlijnen van het beleid worden neergelegd. Op basis hiervan worden wetten en regels gemaakt. Het beleid van VROM komt tot stand in samenspraak met andere partijen, zoals gemeentes en provincies, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Ook heeft het ministerie de rijkshuisvesting als taak (www.vrom.nl).

PROVINCIE GELDERLAND

Gelderland is verdeeld in 56 gemeentes en heeft een oppervlakte van 5.100 km². Hiermee is Gelderland de grootste provincie van Nederland. De provinciale overheid heeft een uitgebreide en diverse verantwoordelijkheden op het gebied van leven, werken en recreëren voor meer dan 1,9 miljoen inwoners.

De provincie Gelderland heeft een viertal departementen, te weten:

- Wegen, Verkeer en Vervoer (WVV);
- Ruimte, Economie en Welzijn (REW);
- Milieu en Water (MW); en
- Services.

De dienst Milieu en Water werkt aan het verbeteren van de Gelderse leefomgeving. De dienst REW houdt zich bezig met onderwerpen die te maken hebben met inrichten van de ruimte in brede zin. De dienst WVV richt zich op het verbeteren van de bereikbaarheid, verkeersveiligheid, leefbaarheid en het milieu. Services is het organisatiedeel dat ervoor zorgt dat de mensen van de uitvoerende diensten van de provincie (REW, MW en WVV) hun werk optimaal kunnen uitvoeren (www.gelderland.nl).

GEMEENTE NIJMEGEN

De gemeente Nijmegen heeft een oppervlakte van 72 km² en heeft 157.500 inwoners. Nijmegen is de oudste stad van Nederland. Tussen 98 en 102 na Christus kreeg Nijmegen officieel zijn naam 'Ulpia Noviomagus Batavorum' én stadsrechten van de Romeinse keizer Marcus Ulpius Traianus. Hiermee wordt Nijmegen de eerste stad van Nederland.

De ligging aan de Waal tussen heuvels en bossen maakt Nijmegen dus al vele eeuwen aantrekkelijk als woonplaats. In de tijden dat verdediging tegen gevaren over land nog erg belangrijk was, bood het hoger gelegen deel van Nijmegen extra bescherming. In de iets lager gelegen delen was het goed boeren. Tenslotte maakte de Waal handel en verkeer mogelijk (www.nijmegen.nl).

WONINGCORPORATIE PORTAAL

Politiek en samenleving spreken woningcorporaties in Nederland aan op het oplossen van de woningnood, het betaalbaar houden van de huren en het investeren in leefbaarheid en veiligheid in de buurten en wijken. Dit vraagt om transparantie en openheid in de sector, de focus op maatschappelijk in plaats van financieel rendement en een heldere structuur om de dialoog aan te gaan met de huurders, de lokale politiek en de samenleving als geheel.

Portaal wil nadrukkelijk een rol spelen in de landelijke discussies over de toekomst van de sector en een actieve rol vervullen in het vinden van oplossingen voor problemen die verder gaan dan het eigen werkveld of werkgebied.

Portaal is een open maatschappelijke organisatie die er naar streeft, dat:

- haar klanten en woningzoekenden met een laag inkomen betaalbaar kunnen (blijven) wonen;
- haar huurders kunnen rekenen op een goed onderhouden woning in een leefbare buurt, waar zij zich prettig voelen;
- er extra inspanningen verricht worden voor bijzondere groepen, zoals gehandicapten en daklozen.

De wens om lokaalmaatschappelijk gestuurd te zijn is de basis voor het gekozen bedrijfsmodel. Hiervoor heeft Portaal vier regiobedrijven, een hoofdkantoor in Baarn en een facilitair kantoor in Veenendaal. Verder ontwikkelt Portaal Vastgoed Ontwikkeling vanuit Veenendaal nieuwe woningen. Volgens de plannen bouwt Portaal jaarlijks zo'n 1.000 woningen in de regio's Arnhem/Nijmegen, Eemland (Amersfoort en Soest), Leiden en Utrecht.

Omdat elke regio zijn eigen volkshuisvestelijke kenmerken kent, wordt in elke regio vanuit een gezamenlijke visie, het lokale beleid opgesteld. In samenwerking met huurders, gemeenten, zorginstellingen en welzijnsorganisaties (www.portaal.nl).

4.3.5. Het verloop van het herstructureringsproces

Het herstructureringsproces in Nijmegen is al een lang lopend traject. Al in de zeventiger jaren van de vorige eeuw was er een gevoel van noodzaak tot ingrijpen bij zowel de gemeente als de woningcorporatie. Vanaf 1976 werd een groot deel van het vooroorlogse woningbestand ten westen van de Willemsweg gesloopt en vervangen door nieuwbouw. Deze vervangende nieuwbouw werd gedaan in het kader van de stadsvernieuwing. Dit betekende dat de woningen niet meer voldeden aan de bouwtechnische eisen van die tijd. Tijdens deze stadsvernieuwing was er weinig overleg tussen de gemeente en de woningbouwvereniging van destijds "Nijmegen". Onder andere uit deze woningbouwvereniging is later de woningcorporatie "Portaal" ontstaan. De sloop van het westelijke deel van het Willemskwartier ging destijds gepaard met brandstichtingen, zie Figuur 4.4. Dit is een belangrijk punt voor de toekomstige herstructureringsopgave.



Figuur 4.4 Woningen aan het Potgieterplein zijn aan brandstichting onderhevig ten tijde van de stadsvernieuwing in de jaren '80.

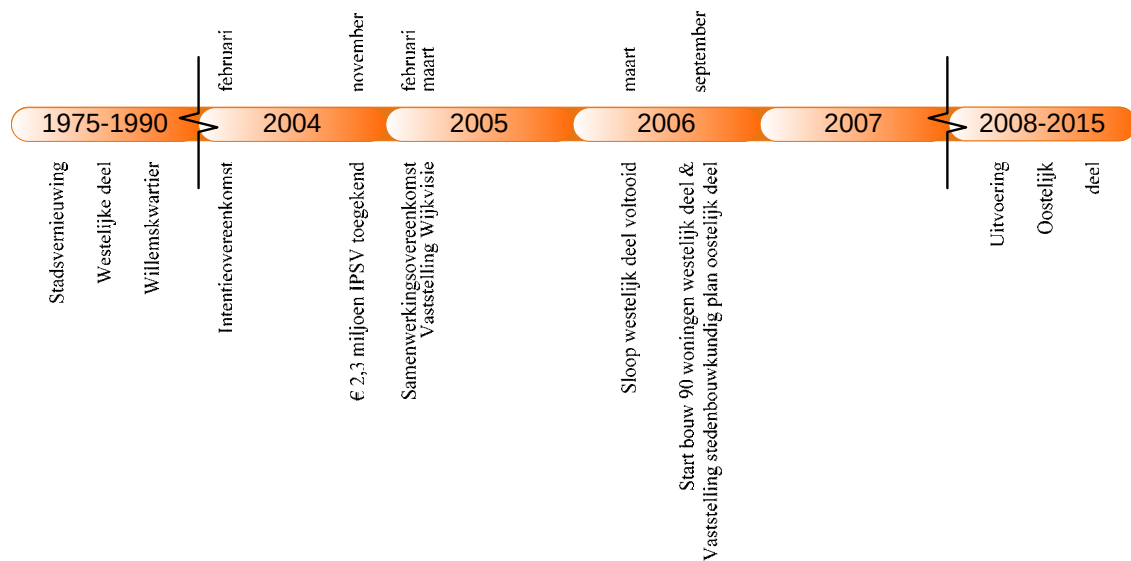
Na deze stadsvernieuwing waren er spanningen in de wijk aanwezig. Er waren spanningen tussen autochtone en allochtone inwoners van de wijk. Daarnaast was er een veiligheidsprobleem in de wijk. Er was drugsoverlast en er waren tal van drugs panden in de wijk. Kortom de leefbaarheid werd aanzienlijk minder in de wijk.

In februari 2004 hebben de gemeente en de woningcorporatie ingestemd met een samenwerkingsovereenkomst (intentieovereenkomst). De samenwerkingsovereenkomst is in februari 2005 getekend. Hierin staat vermeld dat de gemeente en de corporatie de herstructurering gezamenlijk ter hand zullen nemen en dat ze beiden het tekort op de grondexploitatie zullen delen. Per fase (gebied) zal worden bepaald of een er wordt gekozen voor het traditionele model (de gemeente verwerft alle gronden, maakt deze bouwrijp en geeft de bouwrijpe gronden uit aan Portaal), of er wordt gekozen voor het regie model (de gemeente stelt de randvoorwaarden en Portaal ontwikkelt van a tot z en levert het openbare gebied terug aan de gemeente).

In november 2004 heeft het ministerie van VROM het Willemskwartier 2,3 miljoen euro toegekend voor de verbetering van de wijk. Deze subsidie is verleend in het kader van het Innovatie Programma Stedelijke Vernieuwing (IPSV).

In maart 2005 werd de Wijkvisie Willemskwartier 2004-2015 definitief door de Gemeenteraad vastgesteld. Hierin zijn onder andere de volgende punten opgenomen:

- Sloop van 420 woningen en nieuwbouw van 520 woningen op diverse locaties in de wijk;
- Verbeteren van de kwaliteit van de straten, pleinen en groenstructuur;
- Aanpak van de kop van de Willemsweg;
- Een haalbaarheidsonderzoek naar een centraal voorzieningenhart;
- Maatregelen op het gebied van jeugd, werkgelegenheid en veiligheid.



Figuur 4.5 Het herstructureringsproces Willemskwartier.

In juni 2005 werd een deel van het Willemskwartier aangewezen als gemeentelijk Beschermd Stadsbeeld. Het gaat hierbij om de woonbuurt rond het Beetsplein. De monumentale status van Beschermd Stadsbeeld houdt in dat de karakteristieke identiteit en de beeldbepalende verschijningsvorm van een gebied zijn beschermd.

In maart 2006 is de sloop van 81 woningen in het westelijke deel van het Willemskwartier voltooid. Deze gesloopte woningen stonden aan de Genestetlaan, Pater van Meursstraat en de Dr. Schaepmanstraat. In september 2006 zal op dit terrein de bouw van start gaan van 46 koopappartementen en 44 eensgezinswoningen (waarvan 15 in de koopsector).

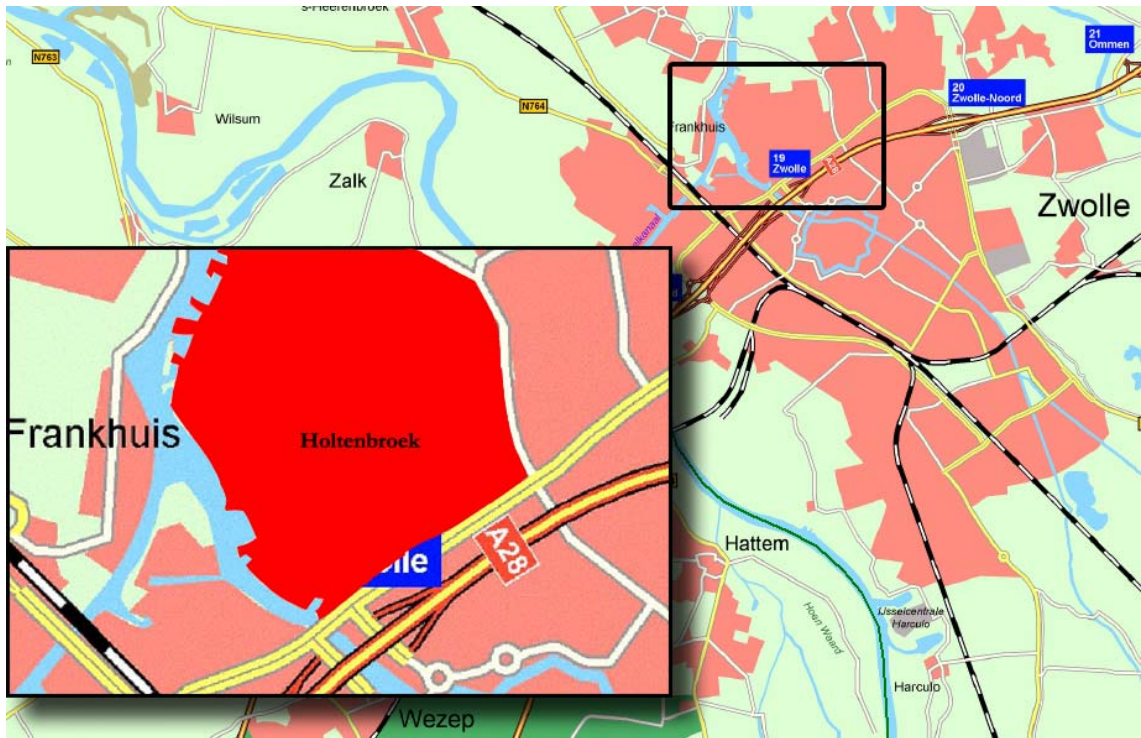
In september 2006 zal het stedenbouwkundige plan voor het oostelijke deel van het Willemskwartier worden vastgesteld. Dit deel zal in vier fases worden uitgevoerd in de periode 2008-2015.

4.4. ZWOLLE - HOLTENBROEK

De wijkbeschrijving in deze paragraaf is gebaseerd op beschrijvingen van het KEI, het ministerie van VROM en op beschrijvingen voortgekomen uit de gehouden interviews en gesprekken met de verschillende betrokken partijen.

4.4.1. Ligging en geschiedenis

De wijk Holtenbroek is ingesloten tussen de VINEX-locatie 'Stadshagen', de rivier het Zwarte Water en de A28. Tevens ligt de wijk nabij het stadscentrum van Zwolle. Naast deze positieve locatietekenen wordt de wijk ook gekenmerkt door veel groenvoorzieningen. Holtenbroek is opgedeeld conform Oost-Europese terminologie, in vier delen: Holtenbroek I tot en met IV.



Figuur 4.6 Holtenbroek in Zwolle.

De totale wijkbevolking bedraagt 9.800 woonachtig in 4.490 woningen, waarvan driekwart zich bevindt in de sociale huursector. Holtenbroek is een onderdeel van het noordelijke uitbreidingsplan van Zwolle uit 1955, dat vanwege de woningnood snel werd uitgevoerd.

Bij aanvang van de vernieuwing eind jaren negentig was Holtenbroek I verreweg het slechtste gedeelte van de wijk. Een matige (woon)kwaliteit van de woningen en woonomgeving, een onder druk staande leefbaarheid en een wijkbevolking met sociale achterstand.

Dit maakt dat Holtenbroek al geruime tijd een aandachtsgebied is. De continue aandacht voor het gebied zorgt er voor dat de problemen snel worden aangepakt. De gemeente heeft veel geïnvesteerd in sociale achterstanden. Door sloop en nieuwbouw verbeteren de corporaties nu ook de fysieke staat van de wijk.

In Bijlage K - Impressie van Holtenbroek zijn afbeeldingen van Holtenbroek te zien.

4.4.2. Bevolking

Holtenbroek telt per 1 januari 2004 ruim 9.500 inwoners op een totaal van bijna 111.000 in de stad Zwolle. Daarvan is 63% werkzaam en 66% autochtoon. In Bijlage H - Kengetallen cases is een vergelijking van de cases mogelijk op basis van kengetallen.

4.4.3. Geïnterviewde actoren

In deze paragraaf worden de betrokken partijen in de case Holtenbroek behandeld die in het kader van dit onderzoek zijn geïnterviewd.

MINISTERIE VAN VROM

Het ministerie van VROM is verantwoordelijk voor de Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en het Milieu in Nederland. Het ministerie van VROM is verantwoordelijk voor nota's, waarin de hoofdlijnen van het beleid worden neergelegd. Op basis hiervan worden wetten en regels gemaakt. Het beleid van VROM komt tot stand in samenspraak met andere partijen, zoals gemeentes en provincies, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Ook heeft het ministerie de rijkshuisvesting als taak (www.vrom.nl).

PROVINCIE OVERIJSEL

De provincie Overijssel heeft een oppervlakte van 3.420 km². De provincie heeft meer dan een miljoen inwoners verspreid over de regio's Twente, Salland en de 'Kop van Overijssel'. Overijssel wordt bestuurd vanuit de provincie hoofdstad Zwolle. De primaire doelen van de provincie zijn gerelateerd aan verschillende thema's als cultuur, economie, milieu, natuur en platteland, recreatie en toerisme, ruimte en wonen, veiligheid, verkeer en vervoer, water en zorg en samenleving. De doelen zijn beschreven in abstracte termen. De provincie is verdeeld in 26 gemeentes (www.overijssel.nl).

GEMEENTE ZWOLLE

De gemeente Zwolle heeft een oppervlakte van 119 km² en heeft 113.000 inwoners. Zwolle is de hoofdstad van de provincie Overijssel. Zwolle ligt aan het Zwarte Water en, sinds recentere stadsuitbreidingen, ook aan de IJssel.

Zwolle is een Hanzestad en kenmerkt zich door de aanwezigheid van de vele historische gevels, de prachtige herenhuizen, de vestingwerken en grachten. Door de gunstige ligging aan het water maakte de stad in de 14e eeuw een grote economische groei door en ontwikkelde zich in de 15 eeuw tot machtige Hanzestad.

Zwolle is een knooppunt voor het spoor en autoverkeer. De A28 loopt door de stad heen en de A50 sluit ten zuiden van Zwolle op de A28 aan. Het spoorwegstation van Zwolle is na Utrecht het grootste spoorknooppunt van Nederland. Men kan vanaf hier met de trein zes richtingen op. Zwolle ligt ten oosten aan een gekanaliseerde rivier, die deels het Almeloos Kanaal heet binnen Zwolle en daarbuiten Nieuwe Wetering en Soestwetering. Het Zwarte Water stroomt ten westen van Zwolle. Ten noorden van Zwolle stroomt de Overijsselse Vecht in het Zwarte Water. En ten zuiden van Zwolle stroomt de IJssel.

Na de Tweede Wereldoorlog steeg het aantal inwoners zo snel dat Zwolle zich met de ene na de andere wijk moest uitbreiden. Na 1945 eerst bij de Meppelerstraatweg, sinds 1955 de wijk Holtenbroek, sinds 1965 de Aa-landen en sinds 1975 Zwolle-Zuid (www.zwolle.nl).

WONINGCORPORATIE SWZ

Woningcorporatie SWZ heeft als doel mensen huisvesting te bieden. In de eerste plaats aan mensen met een smalle beurs. Goede huisvesting vereist kwaliteit en flexibiliteit in de woning, de woonomgeving en aanvullende diensten. Om dit te realiseren richt SWZ zich steeds actiever op samenwerking met andere partijen. De ontwikkelingen die zich op de woningmarkt voordoen, stellen steeds hogere eisen aan het functioneren van de woningcorporatie.

SWZ verhuurt en beheert een gevarieerd woningbestand verspreid over bijna alle wijken van Zwolle. Daarnaast verhuurt SWZ garages, winkels en bedrijfsruimten. In totaal zijn dit ongeveer 9.000 verhuureenheden in Zwolle. SWZ kent vier afdelingen: Staf, Woondiensten, 'Vastgoed en financiën' en Beheer en een aantal ondersteunende diensten. Er werken in totaal zo'n 95 mensen bij SWZ (www.keicentrum.nl).

WONINGCORPORATIE DELTAWONEN

DeltaWonen is met 15.000 woningen in Zwolle, Kampen en Noord Veluwe een van de grootste woningcorporaties in Noordoost Nederland. DeltaWonen is ontstaan uit de fusie per 1 juli 2002 tussen SavoWnv, Woondiensten Kampen en Woonstichting Eenvoud. Het hoofdkantoor staat in Zwolle en er zijn vestigingen in Kampen en Wezep.

De missie van DeltaWonen is: prettig wonen voor iedereen. Woonplezier wordt mede bepaald door de kwaliteit van de woonomgeving. DeltaWonen heeft een actieve rol in de stedelijke vernieuwing van Zwolle en Kampen. Daar willen zij initiëren, stimuleren en voorop lopen (www.keicentrum.nl).

DELTION COLLEGE

Het Deltion College is een Regionaal OpleidingenCentrum (ROC) met als hoofdlocatie Zwolle en is actief in bijna alle werkvelden. Het college verzorgt voor ruim 16.000 jongeren en volwassenen beroepsonderwijs op middelbaar niveau en educatie. Bij Deltion werken ruim 1.200 mensen in onderwijsgevende en -ondersteunende functies.

Het Deltion College bouwt een nieuwe leer- en leefwereld in Holtenbroek. Deze nieuwbouw gaat eruit zien als een kleine stad met allemaal verschillende gebouwen. Elk cluster/groep van opleidingen (alle opleidingen zijn samengevoegd in elf clusters) krijgt zijn eigen gebouw met een geheel eigen sfeer. Deze gebouwen worden met elkaar verbonden door een transparante en overdekte boulevard, het kloppend hart van Deltion.

De boulevard verbindt ook andere faciliteiten: plekken waar men rustig kan werken of overleggen, maar ook restaurants, sportruimtes, winkels, een theater en een informatiecentrum. Bovenop de parkeerplaatsen en fietsstallingen komen mooi aangelegde grassvelden om te sporten.

AM WONEN

AM is actief in gebiedsgerichte ontwikkeling van woonomgevingen, stedelijke centra, kantoren(parken) en winkelcentra. Zij doet dit in nauwe samenwerking met consumenten en zakelijke partners.

AM geeft vorm en inhoud aan woon-, werk- en winkelomgevingen vanuit het perspectief van de woonconsument en de gebruiker, die zij actief bij de planvorming betreft. Tevens fungeert AM als partner voor onder meer overheden, institutionele beleggers en woningcorporaties voor de duurzame inrichting van Nederland.

AM realiseerde in Holtenbroek een nieuw winkelcentrum, dat in de plaats kwam van over de wijk versnipperde winkelcentra. Het bestaande winkelcentrum Bachplein is in totaal met circa 5.800 m² uitgebreid. Daarnaast heeft AM nog 69 koopappartementen ontwikkeld boven het winkelcentrum (www.am.nl).

4.4.4. Het verloop van het herstructureringsproces

In het verleden is met meerdere ontwikkelaars gesproken over de aanpak van de winkels in Holtenbroek. Wilma Bouw (nu AM Wonen) heeft in 1995 op verzoek van de gemeente een studie laten maken voor de aanpak van het Bachplein. Hiervoor werd architect Joost de Haan ingeschakeld. Tijdens dit proces kreeg Wilma Bouw ook het eerste kooprecht van het winkelcentrum Sweelinckplein van de eigenaar Fortis/Amev.

In 1997 voerde vervolgens de vereniging MKB-Nederland het onderzoek "Concentratie winkelvoorzieningen Holtenbroek" uit. Ook hieruit komt naar voren dat de realisatie van een nieuw wijkwinkelcentrum in Holtenbroek een absolute noodzaak is.

Om een financieel haalbaar plan te kunnen ontwikkelen, is ook uitgebreid gekeken naar de (her)ontwikkelingsmogelijkheden van het gebied Sweelinckplein en omgeving. Nadat het idee van een grootschalige detailhandelvoorziening was afgefallen kwam in 1998 het Deltion College in beeld.

Door de bekendmaking van de wensen van het Deltion om haar onderwijsvoorzieningen zoveel mogelijk in Holtenbroek te concentreren, raakten de ontwikkelingen in een stroomversnelling. Wilma Bouw en Deltion College tekenden op 7 april 1998 een intentieovereenkomst waarin zij uitspreken te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn voor herstructurering van de wijk Holtenbroek. Ook geven ze aan, onder nader overeen te komen voorwaarden, te willen komen tot realisatie van de herstructurering van de wijk Holtenbroek.

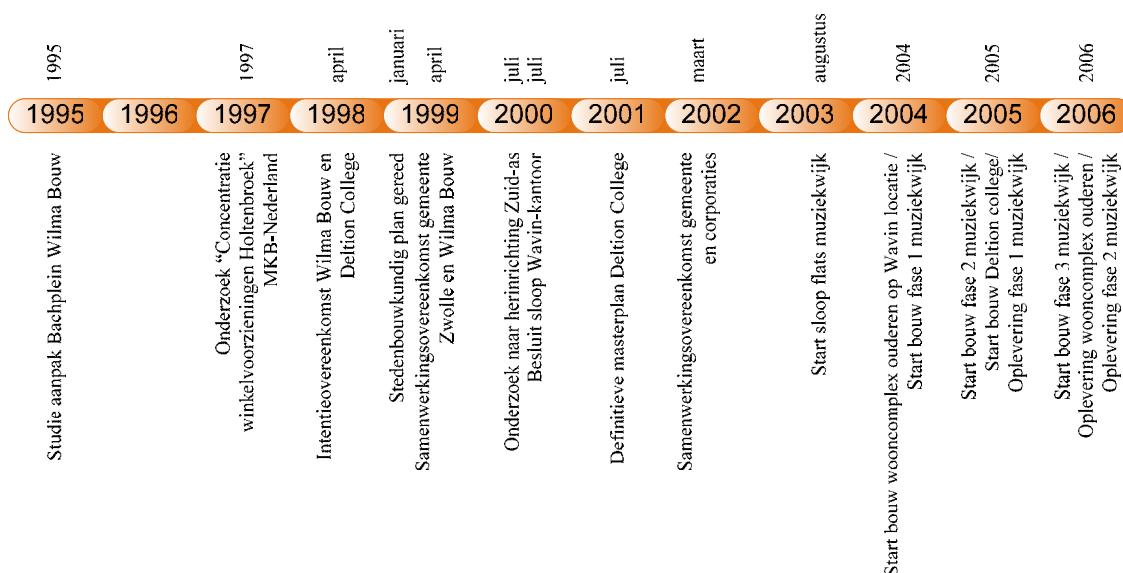
In mei 1998 is het architectbureau Verheijen/Verkoren/de Haan gevraagd een stedenbouwkundige opzet te maken voor het nieuwe centrumgebied. Dit plan (klaar op 15 januari 1999) dient als stedenbouwkundig rekenmodel waarop de grondexploitatie voor de herstructurering is gebaseerd. Daarnaast geeft het de ruimtelijke mogelijkheden van het gebied aan en dient het als onderlegger voor de verdere uitwerking van de plannen.

Op 12 april 1999 stemde de raad in met de plannen voor de herstructurering van de voorzieningen in Holtenbroek en de samenwerking met Wilma Bouw voor de uitwerking van de plannen. Op 19 april 1999 is

de samenwerkingsovereenkomst getekend en is een start gemaakt met de uitwerking. In de samenwerkingsovereenkomst is aangegeven op welke wijze de herstructurering is georganiseerd.

De gemeente Zwolle, de winkeliersvereniging Sweelinckplein en Wilma Bouw lieten door MKB REVA een onderzoek uitvoeren naar het functioneren van en de toekomstmogelijkheden voor de winkelveorzieningen in Holtenbroek (juni 1999). Conclusie: concentratie van de winkelveorzieningen is de beste keuze. Als locatie wordt het Bachplein genoemd, mits de oppervlakte van het centrum kan concurreren met omliggende centra.

Het ingenieursbureau van de gemeente Zwolle stelde in juli 2000 in het rapport "Visie en uitgangspunten Buitenruimte" een visie en uitgangspunten op voor de inrichting van de buitenruimte. Het is een nadere uitwerking van de stedenbouwkundige hoofdlijnen van januari 1999.



Figuur 4.7 Het herstructureringsproces Holtenbroek.

In juli 2000 heeft het bureau Heeling Krop Bekkering in de studie "Herstructurering Voorzieningen Holtenbroek, Deelproject Zuid-as" in opdracht van de gemeente Zwolle voorstellen gedaan over de herinrichting van de Zuid-as.

Na een uitvoerige studie naar de mogelijkheden voor verbouw besloot de gemeenteraad definitief het voormalig Wavin-kantoor te slopen (besluit op 27 juli 2000). Hiervoor zijn diverse adviezen ingewonnen. Onder meer van de voormalige rijksbouwmeester ir. W. Patijn. Op stedenbouwkundige en functionele gronden is besloten om op deze locatie ouderenwoningen te realiseren. In april 2000 verscheen een programma van eisen ten aanzien van de ouderenvoorziening.

In september 2000 stelden de gemeente Zwolle, SavoWnv (nu DeltaWonen) en de woningcorporatie SWZ een eindrapportage op voor Holtenbroek 1. De conclusie was dat de huidige stedenbouwkundige structuur,

de sociaal-economische samenhang in het gebied en de gestelde doelen voor de herstructurering een ingreep in Holtenbroek 1 noodzakelijk maken. Op 13 maart 2002 sloten de corporaties en de gemeente Zwolle een samenwerkingsovereenkomst. Hierbij kwamen de corporaties met de gemeente overeen dat zij het gebied ontwikkelen, en op welke manier dit gebeurt.

In maart 2001 verscheen het definitieve Masterplan voor het Deltion College. Dit plan is een massastudie en geeft een aantal randvoorwaarden en uitgangspunten. Het is op 2 juli 2001 vastgesteld door de gemeenteraad. Vanaf 2003 wordt er volop in Holtenbroek gebouwd. De verschillende deelprojecten worden vanaf 2003 tot en met 2008 opgestart en opgeleverd.

Resumé pilotcases

In onderstaande tabel zijn de kenmerken van de verschillende pilotcases weergegeven. In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de bevindingen die uit de interviews naar voren zijn gekomen. In paragraaf 4.5 wordt het herstructureringsproces behandeld en in paragraaf 4.6 worden de bevindingen uit de interviews gespiegeld aan literatuur en worden veronderstellingen geformuleerd.

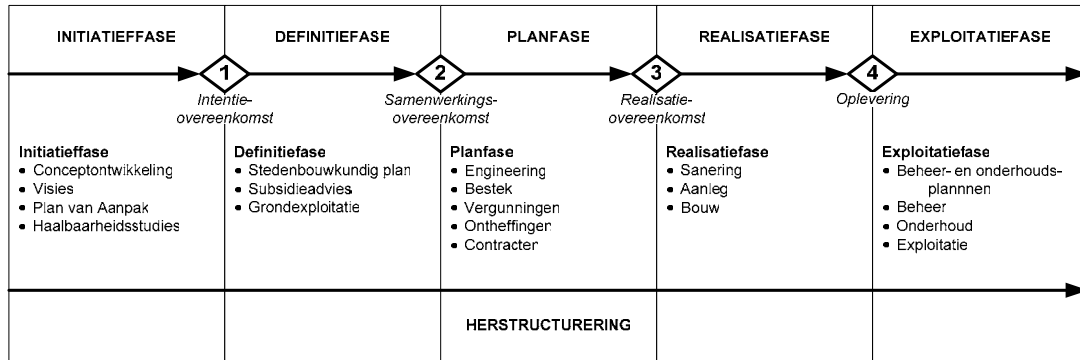
Tabel 4.3 Kenmerken pilotcases.

Stad - Wijk	Start proces	Procesfase	Woningen	Inwoners	Actoren
Deventer - Keizerslanden	oktober 2001	Plan	5.200	10.190	3
Nijmegen - Willemskwartier	februari 2004	Definitie	2.300	5.340	2
Zwolle - Holtenbroek	april 1998	Realisatie	4.400	9.530	8

4.5. HET HERSTRUCTURERINGSPROCES

Op basis van de gehouden interviews in de hiervoor genoemde pilotcases blijkt dat bij herstructureringsprocessen een aantal dezelfde overeenkomsten zijn die het proces in een fasering onderverdeelt. De overeenkomsten zijn de intentieovereenkomst (IOK), de samenwerkingsovereenkomst (SOK) en de realisatieovereenkomst (ROK). Gezamenlijk met de oplevering verdelen deze overeenkomsten het herstructureringsproces in een vijftal fasen. In Figuur 4.8 is deze fasering aangegeven. De verschillende overeenkomsten geven een indicatie van de snelheid van het herstructureringsproces weer. De selectie van de cases zal onder andere op deze fasering gebaseerd zijn.

Bij de indeling in fasen gaat het meer om een geheel van samenhangende activiteiten dan om een scherp in de tijd begrensde afbakening. Per fase zullen de activiteiten een ander accent hebben. Aanvankelijk zal veel tijd moeten worden ingeruimd voor verkenning en consultatie. Hierna verschuift het zwaartepunt in de richting van planvorming en tenslotte contractvorming. Het samen doorlopen van de verschillende fasen zorgt voor vertrouwen en zekerheid bij partijen wat zich kan vertalen in een langdurige, intensieve samenwerking. Met andere woorden de meerwaarde die partijen in het proces ervaren wordt voor een belangrijk deel bepaald door het slagen van de uiteindelijke samenwerking tussen partijen.



Figuur 4.8 Herstructurering in fasen

Intentieovereenkomst (IOK)

Aan het einde van de initiatieffase wordt idealiter een intentieovereenkomst gesloten. Op dat moment is de vraag of het tot daadwerkelijke samenwerking in de uitvoering komt (en onder welke voorwaarden) nog open, maar er wel een voldoende vertrouwensbasis aanwezig is. Het gaat bij de intentieovereenkomst om een inspanningsverplichting voor partijen die het recht hebben zich terug te trekken als de haalbaarheidsstudie uitwijst dat het project niet gerealiseerd kan worden of dat de uitkomst onaanvaardbaar is.

Toch kan de intentieovereenkomst niet helemaal vrijblijvend worden genoemd. Dat hangt af van de vraag welke afspraken er precies worden gemaakt. Het gaat in ieder geval om het vastleggen van de rollen en dergelijke in de definitieffase, die een weerslag zijn van het eerder genoemde projectplan.

Samenwerkingsovereenkomst (SOK)

De vormgeving van de herstructurering is een complexe zaak waarover in de definitieffase goed moet worden nagedacht. Het gaat om de juridische, de organisatorische en de financiële vormgeving. De kern van de samenwerkingsovereenkomst ligt in het maken van afspraken over de risico-, de zeggenschap- en de kostenverdeling.

De realisatieovereenkomst (ROK)

Wanneer de realisatieovereenkomst door de verschillende partijen is bekrachtigd kan worden overgegaan tot de daadwerkelijk uitvoering van de plannen. Dit betekent dat in deze overeenkomst definitieve afspraken zijn gemaakt over de rolverdeling, de kostenverdeling en de organisatie van de herstructurering.

Het samenwerkingsproces is een lastig en complex proces waarbij een groot aantal partijen betrokken kunnen zijn. Het is daarom belangrijk om aan de start van de herstructurering heldere afspraken te maken over het proces dat alle partijen voor ogen staat. Door een goede beschrijving van de procesgang te maken kan voorkomen worden dat al in de initiatieffase, zonder dat er nog maar iets bekend is over het uiteindelijke programma, over een samenwerkingsconstructie gesproken wordt. Het is zaak om de juiste discussies op het juiste moment te voeren.

4.6. BEVINDINGEN

In deze paragraaf wordt ingegaan op de bevindingen van de pilotcases. In Bijlage C - Interviewprotocol pilotcases is het interviewprotocol weergegeven die in de pilotcases is gebruikt. In de verschillende pilotcases kwamen een aantal factoren naar voren die vertragend dan wel versnellend werken in herstructureringsprocessen. De factoren zijn gepresenteerd aan de klankbordgroep (zie hoofdstuk 2.4). Deze factoren zijn opgenomen als Bijlage E - Factoren. In overleg met de klankbordgroep is besloten om een verdiepingsslag te maken naar de sociaal-psychologische factoren. In Bijlage F - Tabel met sociaal-psychologische factoren is overzichtelijk per case weergegeven welke factoren belangrijk zijn en op welke wijze deze naar voren kwamen in de cases.

Deze sociaal-psychologische factoren worden in deze paragraaf vergeleken met de theorie. Op basis van deze factoren die in de interviews naar voren komen en de theorie is per factor een veronderstelling geformuleerd die in de testcases worden getoetst.

De factoren worden in onderstaande volgorde in dit hoofdstuk behandeld:

- Vertrouwen, transparantie en openheid;
- Uitbuiten onderhandelingspositie en interafhankelijkheid;
- Conflicten;
- Probleemanalyse en gedeelde probleemdefinitie;
- Enthousiasme;
- Financieringsvraagstuk;
- Teamprocessen.

Van de factoren die uit cases naar voren gekomen zijn, is bewust niet aangegeven welke persoon deze uitspraken heeft gedaan. Hiervoor is gekozen om te voorkomen dat uitspraken uit hun contextuele verband gerukt worden.

4.6.1. Vertrouwen, transparantie en openheid

PRAKTIJK

In de pilotcases wordt aangegeven dat partijen aan de voorkant van het herstructureringsproces dienen te werken aan vertrouwen en samenwerking. Hierbij zijn transparantie en openheid sleutelbegrippen. Partijen dienen hun kaarten op tafel te leggen. Vanuit bedrijfsdoelstellingen zal een private partij niet snel het achterste van zijn tong laten zien. Toch is openheid en eerlijkheid belangrijk aangezien de relationele kant doorslaggevend kan zijn voor projecten. Partijen dienen zich dit te realiseren.

In het Willemkwartier hebben de gemeente Nijmegen en de woningcorporatie Portaal in de samenwerkingsovereenkomst vastgelegd dat de tekorten samen gedeeld worden. Over het algemeen zal de gemeente eerder geneigd zijn om een betere kwaliteit van de openbare ruimte te creëren dan de corporatie.

Het vergt vertrouwen van de corporatie om een dergelijk contract te tekenen aangezien een hogere kwaliteit vaak leidt tot hogere kosten. De onderhandelingen hebben daardoor een langdurig karakter gehad.

THEORIE

Aan het begin van herstructureringsoperaties spreken partijen soms in een intentieverklaring vertrouwen in elkaar uit dat men samen de klus zal klaren. Er bestaat dan echter nog geen enkele garantie dat met zo'n uitspraak partijen elkaar ook daadwerkelijk vertrouwen. Mayer e.a. (1995) definiëren vertrouwen als volgt: "The willingness of a party to be vulnerable to the actions of an other party based upon the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party". Transparantie en openheid van informatie-uitwisseling vormt een belangrijke basis voor vertrouwen. Bovendien gaat het om de verwachting dat onzekerheden getackeld kunnen worden en doelen gehaald worden. Vertrouwen tussen bewoners, gemeente, corporatie en projectontwikkelaars moet gedurende het proces van herstructurering opgebouwd worden. Partijen moeten als het ware laten zien dat ze elkaars vertrouwen waard zijn (Bours 2003).

In zijn algemeenheid geldt dat partijen veel informatie willen verzamelen en zo weinig mogelijk willen weggeven. Zeker aan het begin van herstructurering, wanneer partijen nog zoekende zijn naar mogelijkheden voor samenwerking, zorgt dit voor de nodige dynamiek. Dit manifesteert zich onder meer door het stellen van suggestieve vragen en een aftastende houding, waardoor juist eerder wantrouwen dan vertrouwen opgebouwd wordt (Vansina e.a. 1998).

Zeker in een later stadium waarin plannen ook financieel tegen het licht gehouden worden, is het zaak dat partijen elkaar volledig vertrouwen in de juistheid en volledigheid van (financiële) parameters en gegevens. Vertrouwen ontstaat meestal wanneer de eerste resultaten zichtbaar worden en partijen realiseren wat onderling is afgesproken.

VERONDERSTELLING I

Als partijen in een vroeg stadium openheid en transparantie vertonen ontstaat vertrouwen wat het herstructureringsproces versnelt.

4.6.2. Uitbuiten onderhandelingspositie en interafhankelijkheid

PRAKTIJK

Partijen zijn van elkaar afhankelijk wat de voortgang van het herstructureringsproces betreft. Een ontwikkelaar zal niet beginnen met de bouw van bijvoorbeeld woningen voordat een bepaald afnamepercentage is bereikt. Doordat de ontwikkelaar niet start met de bouw van de woningen kan de bouwrouting van de gehele wijk in gevaar komen waardoor algehele vertragingen optreden.

Gemeente en corporatie zijn verbonden aan elkaar. Het herstructureringsproces kan zonder wederzijdse medewerking geen doorgang vinden. In combinatie met de financiële kostenverdeling is dit één van de belangrijkste oorzaken waarom de onderhandelingen vaak langdurig zijn.

THEORIE

De herstructurering van wijken is de verantwoordelijkheid van lokale partijen. De belangrijkste spelers die een grote rol spelen in het proces van herstructurering en de samenwerking zijn:

- De gemeente (subsidieverstrekker, eigenaar van openbare ruimte en investeerder);
- Woningcorporaties (eigenaren van grond en vastgoed en als investeerders);
- Projectontwikkelaars (risicodragende ondernemers);
- Bewoners;
- Ondernemers en overige belanghebbenden.

Deze partijen zijn van elkaar afhankelijk en moeten ervoor zorgen dat de leefbaarheid en de veiligheid in de wijken weer terugkeert. Aan het begin van een herstructureringsproces is er nog geen geordende situatie. Omdat geen van de genoemde partijen de problematiek alleen kan oplossen moeten partijen nu eerst bij elkaar worden gebracht, zodat onderling vertrouwen ontstaat en de onderlinge afhankelijkheid om tot oplossingen te komen duidelijk wordt.

Bij samenwerking en de interafhankelijkheid van partijen spelen onder meer het nastreven van sociale identiteit en stereotypering als onderliggende sociaal-psychologische processen een belangrijke rol die een vertragende invloed kan hebben op het herstructureringsproces (Vansina e.a. 1998). Projectontwikkelaars worden gezien als zakkenvullers en nemen enkel deel vanwege financieel gewin. De corporatie die in de ogen van de huurders in de herstructurering een legitieme reden zoekt om de huren te verhogen. De gemeentemedewerkers worden gezien als ambtenaren die het allemaal wel geloven en de bewoners als alleen maar lastig die er wel bij betrokken moeten worden omdat het nu eenmaal niet anders kan. Dit zijn veel gehoorde stereotype beelden die reeds vooraf zorgen voor vooringenomenheid en een basis zijn voor wantrouwen en vertraging in de samenwerking.

VERONDERSTELLING II

Als partijen de interafhankelijkheid gebruiken om nader tot elkaar te komen, wordt vooringenomenheid en stereotypering voorkomen wat het herstructureringsproces versnelt.

4.6.3. Conflicten

PRAKTIJK

Door de interafhankelijkheid van partijen en de verschillende belangen van partijen kunnen tijdens herstructureringsprocessen conflicten ontstaan.

In Deventer heeft zich een conflict voorgedaan tussen de bewoners met de gemeente en de corporaties.

Er is een plan gepresenteerd aan bewoners waarin een sporthal was opgenomen. De bewoners kregen het idee dat het plan zonder medewerking van de bewoners is opgesteld en verzetten zich tegen het plan. Dit heeft geleid tot verdeeldheid in de bewonerscommissie waarbij een aantal mensen zijn opgestapt. Er diende een nieuwe bewonerscommissie te worden samengesteld. Hierbij is het nadeel dat mensen die zich jarenlang hebben ingezet en expertise hebben opgebouwd van het toneel zijn verdwenen.

In Zwolle heeft het Deltion College een bijeenkomst georganiseerd om goede afspraken te maken met de verschillende nutsbedrijven. Deze bijeenkomst is gehouden tijdens de voorbereiding van de bouwfase. Tijdens de uitvoering bleek echter dat de verschillende afdelingen van de verschillende nutsbedrijven de gemaakte afspraken niet nakwamen en een focus hadden op hun eigen taken in plaats van op het hele bouwproces. Dit leidde tot vertragingen in het bouwproces en frustraties bij de betrokken partijen.

THEORIE

Daft (2003) definieert conflict als een vijandige interactie waarbij een partij poogt de intenties en doelen van anderen te blokkeren. Competitie, dat is rivaliteit tussen individuen of teams, kan een positieve werking hebben omdat het mensen stimuleert beter te presteren (Robey e.a. 1989). Sommige conflicten leiden tot betere besluitvorming omdat meerdere standpunten worden overwogen. Te veel conflicten kunnen destructief werken, het kan relaties verscheuren en staat de uitwisseling van ideeën en informatie in de weg (Koehler 1989). Conflicten hebben een negatieve invloed op het tempo van de herstructurering maar niet per definitie een negatieve invloed op de kwaliteit van de herstructurering.

Volgens Daft (2003) zijn er verschillende factoren waardoor mensen in conflicten kunnen komen, dit zijn schaarste in bronnen, onduidelijke taken en verantwoordelijkheden, gebrekkige communicatie, persoonlijke botsingen, verschil in macht en status en verschillende doelen.

VERONDERSTELLING III

Als conflicten tussen partijen optreden dan leidt dit tot vertragingen in het herstructureringsproces.

4.6.4. Probleemanalyse en gedeelde probleemdefinitie

PRAKTIJK

In het Willemskwartier hebben de gemeente en de woningcorporatie direct na het besluit om de problematiek in de wijk aan te pakken de bewoners benaderd om hierin deel te nemen. Er is een analyserapport van het Willemskwartier met daarin een toekomstvisie. Het heeft een hele tijd geduurd alvorens het definitieve rapport gereed was aangezien partijen heel bewust wilden dat vanuit een gezamenlijk gedragen analyse van de problematiek naar oplossingen gezocht werd. Wanneer de partijen het niet eens zijn over de analyse zijn de partijen het ook niet eens over de oplossingen.

THEORIE

Het ontbreekt vaak aan een gedegen analyse van de probleemsituatie en inzicht in de doelen en belangen. Welke problemen doen zich voor in een wijk (fysieke, sociale of economische problemen of een combinatie hiervan)? Welke belangen hebben partijen om deel te nemen en welke randvoorwaarden stellen zij aan oplossingsrichtingen? Volgens Vansina e.a. (1998) is dit een belangrijke stap om te komen tot een gedeelde en gedragen vertreksituatie en probleemdefinitie.

Voor herstructureringsprojecten is het daarom van wezenlijk belang te achterhalen welke partijen invloed uitoefenen en wat hun doel hierbij is. Om dit te achterhalen kan de stakeholdermanagementbenadering van Freeman (1984) gebruikt worden die is beschreven in Bijlage G - Stakeholdersanalyse.

Stedelijke herstructurering is complex. De complexiteit van de stedelijke herstructurering kent een aantal oorzaken. Zo is het moeilijk om het begrip precies te omschrijven en tot een gedeelde probleemdefiniëring te komen. Een tweede oorzaak vormt de integraliteit (de fysieke, sociale en economische opgave van herstructureren) in relatie tot de economische uitvoerbaarheid. Een laatste oorzaak vormt het ontbreken van voldoende kennis en ervaring met grootschalige binnenstedelijke herstructureringsoperaties (Vansina e.a. 1998).

VERONDERSTELLING IV

Als partijen geen gedeelde probleemanalyse en geen gedeelde probleemdefinitie hebben dan zijn conflicten in het herstructureringsproces onvermijdelijk.

4.6.5. Enthousiasme

PRAKTIJK

Het uitstralen van enthousiasme, vooral op bestuurlijk niveau, is erg belangrijk voor de motivatie van uitvoerenden en bewoners. Als op bestuurlijk niveau geen enthousiasme en betrokkenheid wordt uitgestraald, zal dit doorstromen tot in alle lagen van de organisatie. Dit is moeilijk om later te herstellen.

THEORIE

Een andere benaming zoals deze factor in managementtermen wordt benoemd is 'champion'. McDonough definieert champion als volgt: "Someone who takes an inordinate interest in seeing that a particular process or product is fully developed and marketed".

De rol van een champion kan per project significant verschillen. De rol varieert van het stimuleren van het bewustzijn van kansen bij partijen tot een belangrijke rol in het overwinnen van sterke weerstanden van herstructureringsprocessen.

VERONDERSTELLING V

Als op bestuurlijk niveau geen of onvoldoende enthousiasme voor de herstructurering wordt uitgestraald, wordt op uitvoerend niveau en bij bewoners weerstand gecreëerd.

4.6.6. Financieringsvraagstuk

PRAKTIJK

In herstructureringswijken moet er eerst overeenstemming zijn bij de gemeente en corporaties over de doelen die worden gesteld. In Nijmegen is dit begonnen met een intentieovereenkomst. In het kort is hierin opgenomen dat de gemeente en de corporatie gezamenlijk het Willemsskwartier willen aanpakken en het

programma wordt erin geschetst. Dit ging vrij snel omdat de probleemdefinitie door beide partijen gedeeld werd. In de samenwerkingsovereenkomst wordt vervolgens het programma definitief gemaakt en de kosten worden bepaald en nog belangrijker, wie betaald wat? Dat heeft in het Willemskwartier lang geduurd.

De investeerder kan eisen stellen. In Deventer heeft de provincie Overijssel geld beschikbaar gesteld voor het wijkvoorzieningencentrum. Daarbij is vastgelegd dat het wijkvoorzieningencentrum in 2009 gereed dient te zijn. Dit versnelt het de bouw van het wijkvoorzieningencentrum.

THEORIE

Herstructureren komt vaak neer op onrendabel investeren van grote bedragen. Dit geldt zeker in de eerste jaren wanneer een wijk wordt aangepakt. In veel herstructureringen zijn het de marktpartijen en corporaties die de meeste investeringen doen. Vaak heerst hier een houding van wie betaalt bepaalt. De samenwerking komt met een dergelijke houding onder zware druk te staan. Partijen overleggen nog wel met elkaar maar de investerende partijen voelen zich machtig. Hierdoor ontstaat een wij-zij ideologie (Vansina e.a. 1998): “Wij zijn het toch die het meeste geld op tafel leggen; zij hoeven slechts een kleine bijdrage te doen en willen voor een dubbeltje op de eerste rij zitten”.

Dit werkt door in onderhandelingen en besluitvorming over wie wat voor zijn rekening moet nemen. Partijen slagen er vaak niet in te luisteren naar elkaars argumenten en oplossingen te zoeken. De dynamiek die dan ontstaat werkt door tot het niveau van de beslissers (gemeenteraad, directie corporatie, directie marktpartij) en is vaak moeilijk te keren.

Ook kunnen externe factoren een rol spelen. Hierbij moet gedacht worden aan veranderende economische omstandigheden die investerende partijen (woningcorporaties of projectontwikkelaars) soms dwingen om terug te komen op toegezegde investeringsbedragen. Ofschoon een recessie een legitieme reden is om toegezegde bedragen te herzien, wordt dit zeker niet altijd geaccepteerd en zorgt dit voor de nodige dynamiek. Bij partijen zijn immers verwachtingen gewekt die door externe omstandigheden bijgesteld moeten worden. Ook het aspect vertrouwen komt dan onder druk te staan.

VERONDERSTELLING VI

Als partijen zich met een wij-zij ideologie opstellen dan komt de samenwerking onder grote druk te staan.

4.6.7. Teamprocessen

PRAKTIJK

In het Willemskwartier zijn de gemeente en corporatie tot een vergaande wijze van samenwerking gekomen omdat de gemeente en corporatie uitgaan van het gezamenlijke belang van beide organisaties en durven daarom ook de kosten exact te verdelen. Alles binnen de grenzen van het plangebied gebeurt voor gezamenlijk risico en gezamenlijke verantwoording.

Tijdens samenwerking is een open en transparant overleg belangrijk, maar dat wil niet zeggen dat partijen het altijd met elkaar eens zijn. Er zijn altijd zaken waar verschillende partijen over van mening verschillen. Het is de kunst om wegen te vinden die de meningsverschillen bespreekbaar maken en oplossen. Daarbij is het belangrijk dat meningsverschillen binnenskamers blijven en niet worden uitgesproken in de pers.

THEORIE

Bij herstructureringsprocessen spelen teamprocessen een grote rol. Bij herstructureringsprocessen moeten de betrokken partijen samenwerken om resultaten te boeken. Er zijn een aantal aspecten belangrijk bij teamprocessen. Volgens Daft (2003) zijn dit onder andere teamsamenhang, teamnormen.

Teamsamenhang

Teamsamenhang wordt door Daft (2003) gedefinieerd als de mate waarin de leden zich tot het team betrokken voelen en gemotiveerd zijn om er bij betrokken te blijven. Leden van samenhangende teams zijn begaan met teamactiviteiten, zijn aanwezig bij teammeetings en zijn tevreden wanneer het team succesvol is. Leden van minder samenhangende teams hebben minder belang bij het welslagen van het team.

Daft (2003) benoemt een vijftal karakteristieken voor teamsamenhang. Ten eerste de team interactie. Hoe meer contact tussen de teamleden en hoe meer tijd men samen spendeert, hoe meer samenhangend het team is. Door middel van frequente interactie leren de teamleden elkaar kennen en raken meer tot het team betrokken (Feldman en Hugh 1983). Ten tweede zijn gemeenschappelijke doelen een karakteristiek voor teamsamenhang. Ten derde is de persoonlijke betrokkenheid bij het team een karakteristiek. Dit wil zeggen dat de leden nagenoeg waarden en normen hebben en het prettig vinden om samen te werken.

De voorgaande karakteristieken hebben betrekking op het team, de volgende twee factoren komen vanuit de omgeving. De eerste is competitie. Wanneer een team in een competitieve omgeving werkzaam is, zal de samenhang van het team verbeteren door het streven te winnen. Als laatste draagt het teamsucces en de erkenning van mensen buiten het team bij aan de teamsamenhang.

Teamnormen

Een teamnorm is standaard gedrag dat door alle teamleden wordt gedeeld en hun gedrag beïnvloed (Hackman 1976). Normen zijn informeel, ze zijn niet vastgelegd op papier. Normen zijn waardevol omdat zij de grenzen van acceptabel gedrag definiëren. Normen ontwikkelen zich tijdens de eerste interacties tussen teamleden van een nieuw team (Bettenhaus en Murnighan (1985).

VERONDERSTELLING VII

Als partijen zich betrokken voelen bij het herstructureringsproces dan verloopt de samenwerking soepeler en worden eerder resultaten geboekt.

4.7. VERONDERSTELLINGEN

Naar aanleiding van bestudering van bovenstaande literatuur en de pilotcases kunnen enkele veronderstellingen worden geformuleerd. Aan de hand van de twee testcases wordt getracht deze

veronderstellingen te toetsen. Deze toetsing draagt bij aan de beantwoording van deelvragen en uiteindelijk aan de centrale doelstelling.

De directe aanleiding tot het opstellen van de verschillende veronderstellingen kan worden gevonden in het betreffende tekstgedeelte, hieronder worden ze nogmaals op een rijtje gezet:

1. *Als partijen in een vroeg stadium openheid en transparantie vertonen ontstaat vertrouwen wat het herstructureringsproces versnelt;*
2. *Als partijen de interafhankelijkheid gebruiken om nader tot elkaar te komen, wordt vooringenomenheid en stereotypering voorkomen wat het herstructureringsproces versnelt;*
3. *Als conflicten tussen partijen optreden dan leidt dit tot vertragingen in het herstructureringsproces;*
4. *Als partijen geen gedeelde probleemanalyse en geen gedeelde probleemdefinitie hebben dan zijn conflicten in het herstructureringsproces onvermijdelijk;*
5. *Als op bestuurlijk niveau geen of onvoldoende enthousiasme voor de herstructurering wordt uitgestraald, wordt op uitvoerend niveau en bij bewoners weerstand gecreëerd;*
6. *Als partijen zich met een wij-zij ideologie opstellen dan komt de samenwerking onder grote druk te staan;*
7. *Als partijen zich betrokken voelen bij het herstructureringsproces dan verloopt de samenwerking soepeler en worden eerder resultaten geboekt.*

5. OP WEG NAAR EEN THEORIE...

In hoofdstuk 4 zijn veronderstellingen geformuleerd op basis van de drie pilotcases en literatuur. In dit hoofdstuk worden deze veronderstellingen geconfronteerd met de twee testcases. Dit hoofdstuk begint met de caseselectie en daarna worden beschrijvingen gegeven van de twee testcases. Vervolgens worden de veronderstellingen één voor één behandeld. Er wordt per testcase aangegeven wat de bevindingen zijn en daarnaast wordt per veronderstelling een conclusie gegeven.

Van de factoren die uit testcases naar voren gekomen zijn, is bewust niet aangegeven welke persoon deze uitspraken heeft gedaan. Hiervoor is gekozen om te voorkomen dat uitspraken uit hun contextuele verband gerukt worden.

5.1. CASESELECTIE

Voor de selectie van de testcases zijn de bevindingen in de pilotcases leidend. Er worden factoren onderzocht die het tempo van de herstructurering beïnvloeden. De fase waarin de herstructureringsprocessen zich bevinden in verhouding met de start, zijn dan ook leidende kenmerken voor de caseselectie. Om de veronderstellingen uit het vorige hoofdstuk te kunnen toetsen zijn twee cases nodig die extremen van elkaar zijn. Uit een gesprek met dhr. Van Suylekom (accountmanager DG Wonen bij VROM) is naar voren gekomen dat het herstructureringsproces in Malburgen goed en soepel verloopt en dat het herstructureringsproces in de Berflo Es erg stroef verloopt.

Na dit gesprek is focus gemaakt op deze twee wijken. Deze wijken fungeren in dit onderzoek als testcases en in onderstaande tabel staan enkele kenmerken weergegeven. Hierbij is opvallend dat het proces in Malburgen vanaf 1997 zich in de definitiefase bevond en in vanaf januari 2002 in de realisatiefase. In bijna vijf jaar is het proces van de definitiefase in de realisatiefase beland.

Het proces bevindt zich in de Berflo Es vanaf juni 2003 in de definitiefase en dat is eind 2006 nog steeds het geval. In drie en een half jaar is het proces niet in een volgend stadium geraakt. Hierbij is verder opvallend dat de opgave in Malburgen qua woningen bijna twee maal zo groot is en dat ook het aantal betrokken actoren bijna twee maal zoveel is.

De testcases zijn dus Malburgen en de Berflo Es in respectievelijk Arnhem en Hengelo.

Tabel 5.1 Testcases.

Stad - Wijk	Procesfase	Opgave woningen		Actoren	
Arnhem - Malburgen	Realisatie	7.500	groot	9	groot
Hengelo - Berflo Es	Definitie	4.000	middelgroot	5	middelgroot

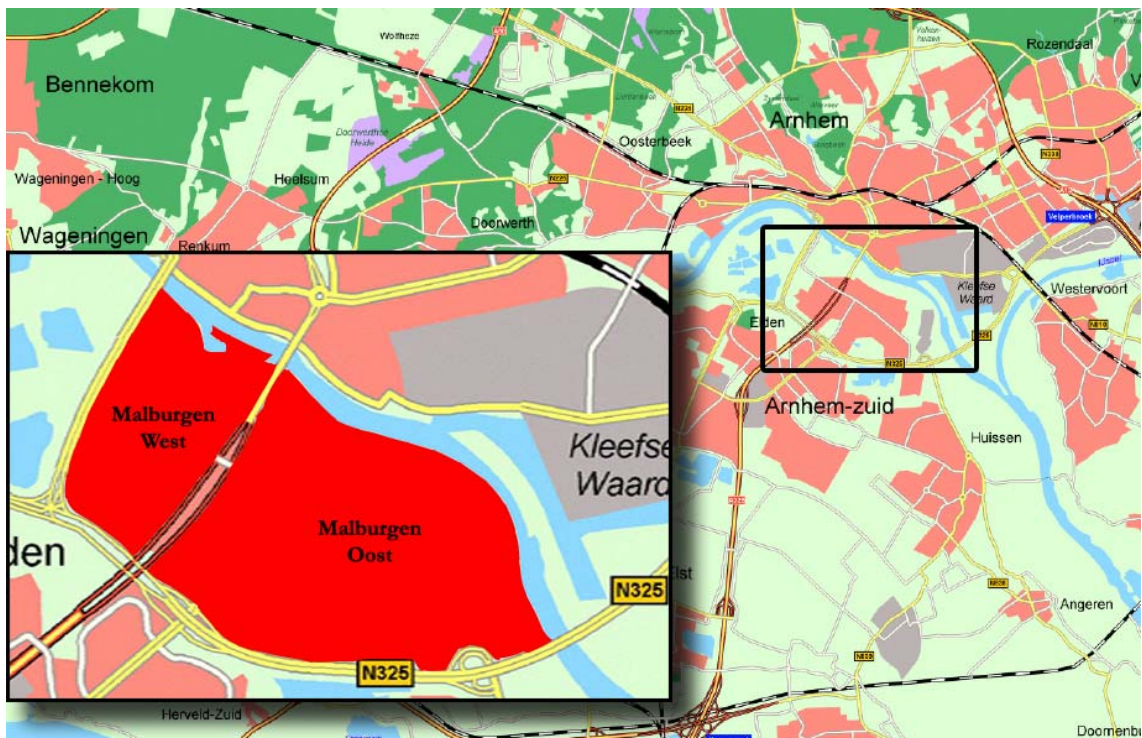
In de paragrafen 5.2 en 5.3 worden de twee testcases beschreven.

5.2. ARNHEM - MALBURGEN

De wijkbeschrijving in deze paragraaf is gebaseerd op beschrijvingen van het KEI, het ministerie van VROM, de gemeente Arnhem en op beschrijvingen voortgekomen uit de gehouden interviews en gesprekken met de verschillende betrokken partijen.

5.2.1. Ligging en geschiedenis

Malburgen is een naoorlogse wijk aan de zuidoever van de Rijn. De oorspronkelijke plannen zijn in de jaren dertig ontworpen door architect Grandpré Molière. Mede door de naoorlogse woningnood zijn de oorspronkelijke plannen met veel groen en singels niet gerealiseerd. Het gevolg was een hoger woningaantal, meer flats en versnipperd groen.



Figuur 5.1 Malburgen in Arnhem.

Door de ligging achter de rivierdijk gaat Malburgen nauwelijks een visuele relatie aan met het omringende groen (uiterwaarden) en het stadscentrum aan de noordoever.

De huidige woningvoorraad van 7.000 woningen bestaat voor 60% uit portiek-etageflats en voor 80% uit sociale huurwoningen. De grootste verhuurder in de 17.000 inwoners tellende wijk is Woningstichting Volkshuisvesting Arnhem, in de volksmond 'Volkshuisvesting' geheten.

Begin jaren negentig kwam de leefbaarheid in Malburgen onder druk te staan door vele vormen van overlast: inbraak, criminaliteit, vandalisme, drugsgebruik en zwerfvuil, maar ook door de terugloop van voorzieningen. Mede als gevolg van de genoemde negatieve ontwikkelingen heeft de gemeente Arnhem in de jaren negentig een masterplan en Ontwikkelingsplan Malburgen opgesteld.

In Bijlage L - Impressie van Malburgen zijn afbeeldingen van Malburgen te zien.

5.2.2. Bevolking

Malburgen telt per 1 januari 2004 ruim 17.000 inwoners op een totaal van ruim 141.000 in de stad Arnhem. Daarvan is 52% werkzaam en 53% autochtoon. In Bijlage H - Kengetallen cases is een vergelijk van de cases mogelijk op basis van kengetallen.

5.2.3. Geïnterviewde actoren

In deze paragraaf worden de betrokken partijen in de case Malburgen behandeld die in het kader van dit onderzoek zijn geïnterviewd.

MINISTERIE VAN VROM

Het ministerie van VROM is verantwoordelijk voor de Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en het Milieu in Nederland. Het ministerie van VROM is verantwoordelijk voor nota's, waarin de hoofdlijnen van het beleid worden neergelegd. Op basis hiervan worden wetten en regels gemaakt. Het beleid van VROM komt tot stand in samenspraak met andere partijen, zoals gemeentes en provincies, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Ook heeft het ministerie de rijkshuisvesting als taak (www.vrom.nl).

PROVINCIE GELDERLAND

Gelderland is verdeeld in 56 gemeentes en heeft een oppervlakte van 5.100 km². Hiermee is Gelderland de grootste provincie van Nederland. De provinciale overheid heeft uitgebreide en diverse verantwoordelijkheden op het gebied van leven, werken en recreëren voor meer dan 1,9 miljoen inwoners.

De provincie Gelderland heeft een viertal departementen, te weten:

- Wegen, Verkeer en Vervoer (WVV);
- Ruimte, Economie en Welzijn (REW);
- Milieu en Water (MW); en
- Services.

De dienst Milieu en Water werkt aan het verbeteren van de Gelderse leefomgeving. De dienst REW houdt zich bezig met onderwerpen die te maken hebben met inrichten van de ruimte in brede zin. De dienst WVV richt zich op het verbeteren van de bereikbaarheid, verkeersveiligheid, leefbaarheid en het milieu. Services is het organisatiedeel dat ervoor zorgt dat de mensen van de uitvoerende diensten van de provincie (REW, MW en WVV) hun werk optimaal kunnen uitvoeren (www.gelderland.nl).

GEMEENTE ARNHEM

De gemeente Arnhem heeft een oppervlakte van 101 km² en heeft 142.000 inwoners. Arnhem is de hoofdstad van de provincie Gelderland. Arnhem is meer dan duizend jaar geleden als een klein gehucht ontstaan langs de Sint-Jans beek. Dat is de beek die door Sonsbeek stroomt. Door de parken Sonsbeek, Zijpendaal en Gulden Bodem kreeg Arnhem de naam "groene stad" en "parkstad".

Tijdens de Tweede Wereldoorlog is Arnhem grotendeels verwoest. Na de Tweede Wereldoorlog werd in Arnhem de wederopbouw krachtig aangepakt. Rond de Grote Kerk en ook elders in de binnenstad kwamen in plaats van de verwoestte vele nieuwe gebouwen met name voor de dienstverlenende sector.

De woningbouw in Malburgen Oost en West die al voor de oorlog begonnen was werd in de vijftiger jaren voortgezet. Presikhaaf was, vanaf midden jaren 50, de volgende stadsuitbreiding. Arnhem had het geluk dat door de vestiging van enige grote bedrijven (Postbank, Akzo-Nobel, Ohra) de werkgelegenheid in de dienstverlenende sector sterk steeg. Om ook deze werknemers goede huisvesting te bieden bleef de stad zich uitbreiden, Vredenburg, Elderveld, Rijkerswoerd en nu recentelijk Schuytgraaf. Van 1945 tot nu in 2004 steeg het inwonertal van Arnhem van 97.000 tot 141.000.

WONINGCORPORATIE VOLKSHUISVESTING

Volkshuisvesting is met een bezit van 15.000 woningen de grootste woningcorporatie van de stad.

Vanaf de jaren tachtig voert Volkshuisvesting diverse grootschalige projecten voor onderhoud uit in bestaande wijken als Klarendal en Malburgen. Dit gaat samen met grote aandacht voor de 'sociale bouwstenen'.

Volkshuisvesting Arnhem waarborgt goede en betaalbare huisvesting in Arnhem. Zij werken op een open en betrokken wijze met en voor klanten aan gevarieerde leefbare woonmilieus. Dat doet Volkshuisvesting voor die mensen die vanwege materiële, fysieke en/of geestelijke beperkingen weinig mogelijkheden hebben. Volkshuisvesting biedt keuzemogelijkheden (koop of huur) om de woontevredenheid te vergroten (www.volkshuisvesting.nl).

GIESBERS-ARNHEM

Giesbers-Arnhem is onderdeel van de Giesbers Groep. Deze groep omvat 13 zelfstandige ondernemingen actief in bouw, gebieds- en vastgoedontwikkeling. Giesbers-Arnhem is een innovatieve, zelfstandige onderneming, met 60 jaar ervaring in de bouwwereld. Giesbers-Arnhem is actief in de sectoren utiliteitsbouw, woningbouw, bedrijfsgebouwen, renovatie en onderhoud.

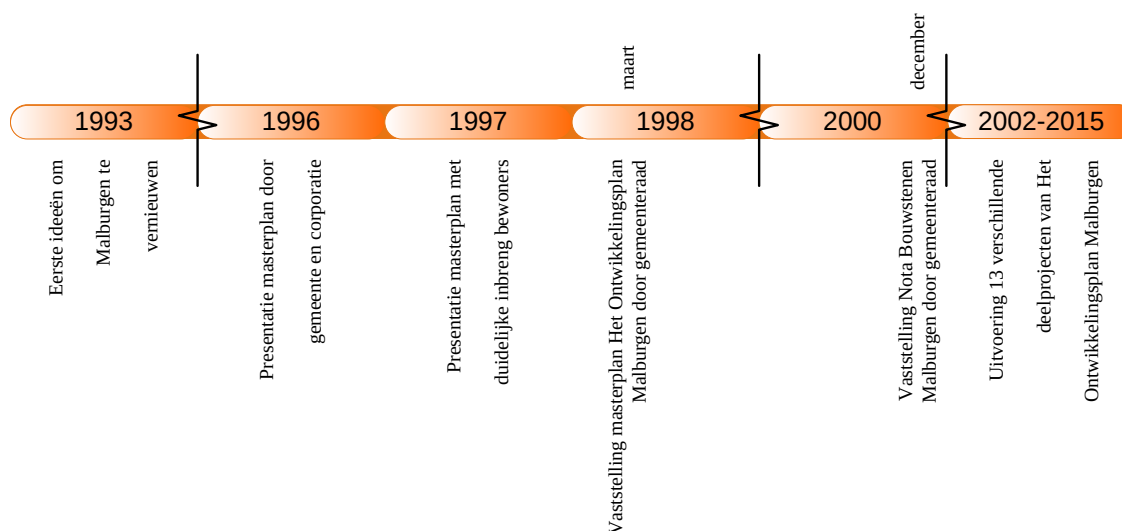
Giesbers-Arnhem is in Malburgen op meerdere wijzen betrokken bij de herstructurering. In Malburgen ontwikkelt ze in de eerste fase een winkelcentrum met daarboven 42 appartementen. In de tweede fase ontwikkelt Giesbers-Arnhem alleen 43 appartementen en in de nieuwe wijk Stadseiland in Arnhem Zuid, tussen de Rijn oevers en het nieuwe stadspark, ontwikkelt Giesbers-Arnhem 30 stadswoningen met herenutstraling, genaamd Stadsheren (www.giesbers-arnhem.nl).

5.2.4. Het verloop van het herstructureringsproces

Het woningbestand in Malburgen was erg eenzijdig, het resultaat van de snelle naoorlogse bouw. De wijk bestaat voornamelijk uit gestapelde en uit kleine en goedkope huurwoningen. Dat maakt Malburgen wel aantrekkelijk voor starters op de woningmarkt en voor mensen met een laag inkomen. Degenen die een ruimere woning of een koopwoning wilden, hadden echter binnen de wijk nauwelijks mogelijkheden om door te stromen. Het gevolg was dat de huishoudens met hogere inkomens naar andere wijken verhuisden en zelfs

buiten de stad een nieuwe woning vonden. Dit heeft in de loop der jaren geleid tot een sociaal-economisch eenzijdige bevolkingssamenstelling: de 'blijvers' van het eerste uur en de recente bewoners die vaak slechts tijdelijk in Malburgen wonen.

Begin jaren negentig ontstonden de eerste ideeën om de neerwaartse spiraal in Malburgen aan te pakken. De bewoners van Malburgen zagen hun wijk verloederen. Er waren tal van problemen als drugscriminaliteit, prostitutie, vandalisme, er werden winkels gesloten etc. De bewoners vroegen de gemeente en de corporatie te komen met een plan. Er kwamen twee afzonderlijke plannen. De bewoners zijn hiertegen in opstand gekomen. Hierdoor kwam de problematiek op de politieke agenda. Er is besloten door de gemeente om een masterplan op te stellen samen met de corporatie. Het masterplan is los van de bewoners ontwikkeld. In 1996 presenteerden de gemeente en de woningcorporatie dit masterplan. Dit masterplan sloeg als een bom in bij de bewoners. Het masterplan ging uit van een enorme hoeveelheid te slopen woningen en ging voorbij aan de bestaande kwaliteiten van Malburgen. Dit leverde een enorme discussie op. De discussie leidde tot de overtuiging bij de gemeente, corporatie en bewoners dat er voortaan zoveel mogelijk diende te worden samengewerkt. In 1997 verscheen een nieuw masterplan met een duidelijke inbreng van bewoners. Dit plan gaf een richting aan van ontwikkeling en hierna zijn de gemeente en de woningcorporatie procesmatige en financiële afspraken gaan maken. Het uiteindelijke masterplan voor Malburgen, Het Ontwikkelingsplan Malburgen, werd in maart 1998 vastgesteld door de gemeenteraad.



Figuur 5.2 Het herstructureringsproces Malburgen.

In december 2000 heeft de raad de Nota Bouwstenen Malburgen vastgesteld. Dit is een uitwerking van het Ontwikkelingsplan. De Nota Bouwstenen Malburgen bevat uitgangspunten voor de ontwikkeling van de deelprojecten in Malburgen. De nota is opgesteld om de samenhang tussen de korte en de lange termijn projecten en de gebieden die niet ingrijpend veranderen te waarborgen. Op het niveau van de totale wijk worden vanuit deze samenhang richtlijnen voor de verdere uitwerking gegeven. Naast het realiseren van samenhang heeft de Nota Bouwstenen Malburgen ook tot doel het bieden van een ruimtelijk kader in het

kader van de experimentenwet Stad en Milieu. Het Ontwikkelingsplan zal worden uitgevoerd in dertien verschillende deelprojecten in de periode van 2002 tot 2015.

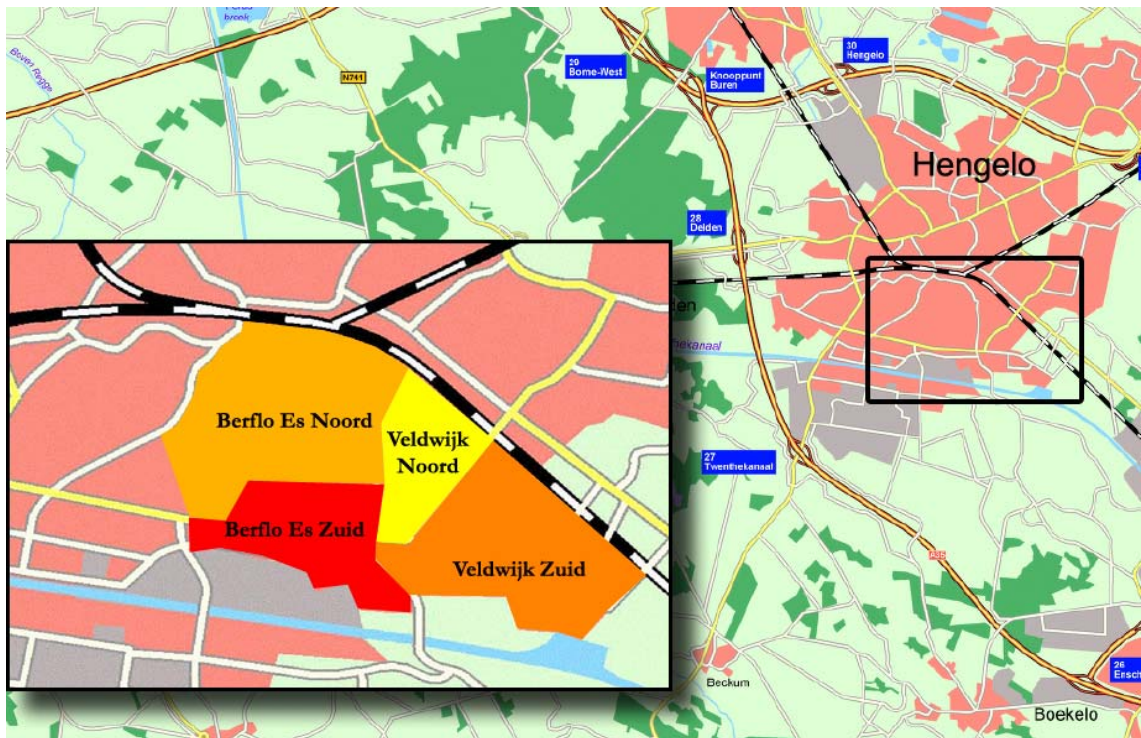
5.3. HENGELO - BERFLO ES

De wijkbeschrijving in deze paragraaf is gebaseerd op beschrijvingen van het KEI, het ministerie van VROM, de gemeente Hengelo en op beschrijvingen voortgekomen uit de gehouden interviews en gesprekken met de verschillende betrokken partijen.

5.3.1. Ligging en geschiedenis

De ten zuiden van het Hengelose stadscentrum gelegen wijk Berflo Es dankt haar naam aan de gelijknamige beek, die erdoorheen stroomt, tegenwoordig wel voor een groot deel overkluisd. Eind 19e en begin 20e eeuw maakte de wijk een snelle woningbouwontwikkeling door als gevolg van de komst van grote industrieën. In die tijd bouwde het bedrijf Stork zelf woningen voor haar werknemers, voornamelijk in het noordelijk deel van Berflo Es. Na 1945 werd de wijk verder uitgebouwd, waarbij de plantsoenaanleg in de wijk als een voorbeeld diende voor heel Hengelo.

Berflo Es wordt van het stadscentrum gescheiden door de spoorlijn Hengelo-Enschede en wordt door de gemeente omschreven als een veelkleurige mozaïek met vele buurten met een eigen sfeer. De wijk telt ruim bijna 8.000 inwoners en 4.000 woningen, waarvan de eenderde koopwoningen. Circa driekwart van de woningvoorraad betreft eengezinswoningen. De te onderscheiden buurten zijn: Berflo Es Noord, Berflo Es Zuid, Veldwijk Noord en Veldwijk Zuid, zie figuur Figuur 2.1.



Figuur 5.3 Berflo Es in Hengelo is onderverdeeld in vier buurten.

5.3.2. Buurtprofielen

Berflo Es Noord wordt gekenmerkt door een mix van vooroorlogse woningen uit de jaren dertig en woningen uit de jaren tachtig en negentig (omgeving Fluweelplein). De typische (koop)woningen uit de jaren dertig geven de buurt een karakteristieke uitstraling. Daarnaast wordt het beeld in grote delen van de buurt bepaald door industrieel erfgoed, waarvan sommige delen er verwaarloosd uitzien.

Het beeld van Berflo Es Zuid wordt met name bepaald door huurwoningen uit de jaren vijftig, maar de buurt heeft ook enkele straten met vooroorlogse woningen. Het is een dichtbevolkte, kinderrijke buurt. De binding met de buurt lijkt groot, gezien de lage doorstroom van bewoners. Wat betreft sociaal economische status en etniciteit, geeft Berflo Es Zuid het gemiddelde beeld weer van de Berflo Es. Van de ruim 3.300 bewoners is het merendeel van middelbare leeftijd of ouder, in het algemeen met een gemiddeld hoger inkomen.

Veldwijk Noord is qua woningen een vrij homogene buurt. De multiculturele buurt bestaat voor het grootste gedeelte uit goedkope, gestapelde huurwoningen uit de jaren vijftig en zestig met aan de randen en langs het spoor wat oudere woningen. Er wonen ruim 1.300 mensen, waarvan een relatief groot deel jonge volwassenen.

Veldwijk Zuid tenslotte wordt gekenmerkt door (gestapelde) huurwoningen uit de jaren zestig. De ruim 1.200 bewoners, met vele nationaliteiten, zijn over het algemeen alleenstaand en een aanzienlijk deel is van middelbare leeftijd. Een relatief groot deel van de bewoners behoort tot de lagere inkomensgroep en heeft een uitkering.

Naast de vier buurten telt Berflo Es drie bedrijventerreinen binnen haar grenzen. In totaal zijn er ongeveer 300 bedrijven en instellingen gevestigd, die goed zijn voor 3.000 arbeidsplaatsen: zeven procent van het totale aantal in Hengelo werkzame personen.

Uit de Leefbaarheid en Veiligheidsenquête uit 2003 blijkt dat de bewoners van de Berflo Es van alle Hengeloërs het minst tevreden zijn over hun woonomgeving. Ze vinden dat hun buurt verloedert en geven blijk van een lage cohesie. Een hieraan gelieerd thema is veiligheid. Uit dezelfde enquête uit 2003 blijkt dat bijna een kwart van de bewoners van Berflo Es zich in de eigen buurt wel eens onveilig voelt.

In Bijlage M - Impressie van Berflo Es zijn afbeeldingen van de Berflo Es te zien.

5.3.3. Bevolking

De Berflo Es telt per 1 januari 2004 bijna 8.000 inwoners op een totaal van bijna 81.000 in de stad Hengelo. Daarvan is 66% werkzaam en 72% autochtoon. In Bijlage H - Kengetallen cases is een vergelijk van de cases mogelijk op basis van kengetallen.

5.3.4. Geïnterviewde actoren

In deze paragraaf worden de betrokken partijen in de case Berflo Es behandeld die in het kader van dit onderzoek zijn geïnterviewd.

MINISTERIE VAN VROM

Het ministerie van VROM is verantwoordelijk voor de Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en het Milieu in Nederland. Het ministerie van VROM is verantwoordelijk voor nota's, waarin de hoofdlijnen van het beleid worden neergelegd. Op basis hiervan worden wetten en regels gemaakt. Het beleid van VROM komt tot stand in samenspraak met andere partijen, zoals gemeentes en provincies, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Ook heeft het ministerie de rijkshuisvesting als taak (www.vrom.nl).

PROVINCIE OVERIJSEL

De provincie Overijssel heeft een oppervlakte van 3.420 km². De provincie heeft meer dan een miljoen inwoners verspreid over de regio's Twente, Salland en de 'Kop van Overijssel'. Overijssel wordt bestuurd vanuit de provincie hoofdstad Zwolle. De primaire doelen van de provincie zijn gerelateerd aan verschillende thema's als cultuur, economie, milieu, natuur en platteland, recreatie en toerisme, ruimte en wonen, veiligheid, verkeer en vervoer, water en zorg en samenleving. De doelen zijn beschreven in abstracte termen. De provincie is verdeeld in 26 gemeentes (www.overijssel.nl).

GEMEENTE HENGELO

De gemeente Hengelo heeft een oppervlakte van 61 km² en heeft 81.000 inwoners. Hengelo is een middelgrote stad met interessante kenmerken zoals de rijke industriële geschiedenis. Hengelo heeft zijn inwoners en bezoekers veel te bieden. Een prachtig theater, een modern winkelcentrum en moderne parkeerfaciliteiten rond het stadscentrum. Voor een korte rust zijn er talrijke vriendschappelijke en uitnodigende cafés en de restaurants, terwijl de echte vrede en stilte in de directe omgeving kan worden gevonden in bijvoorbeeld het nabijgelegen landgoed Twickel of het platteland rond de stad (www.hengelo.nl).

WONINGCORPORATIE HBS ONS BELANG

De behoefte aan geschikte woningen was in het begin van de 20e eeuw erg groot. Vandaar dat er nogal wat woningbouwverenigingen werden opgericht. Ook in de kringen van de vakbeweging (N.V.V.) en de arbeiderspartij (S.D.A.P.) leefde de wens van een eigen woningbouwvereniging. Op 30 november 1919 leidde die wens tot de oprichting van Ons Belang.

In 1980 werd als onderdeel van een fusie van de Woningstichting Hengelose Bouwvereniging en WBV Ons Belang de Woningbouwvereniging HBV Ons Belang opgericht. In 1998 werd besloten de vereniging om te zetten in een stichting. Daarbij werd de naam HBS Ons Belang in het leven geroepen. HBS Ons Belang is een corporatie met ruim 6000 woningen, 600 garages en 50 bedrijfsruimten in eigendom (www.hbsonsbelang.nl).

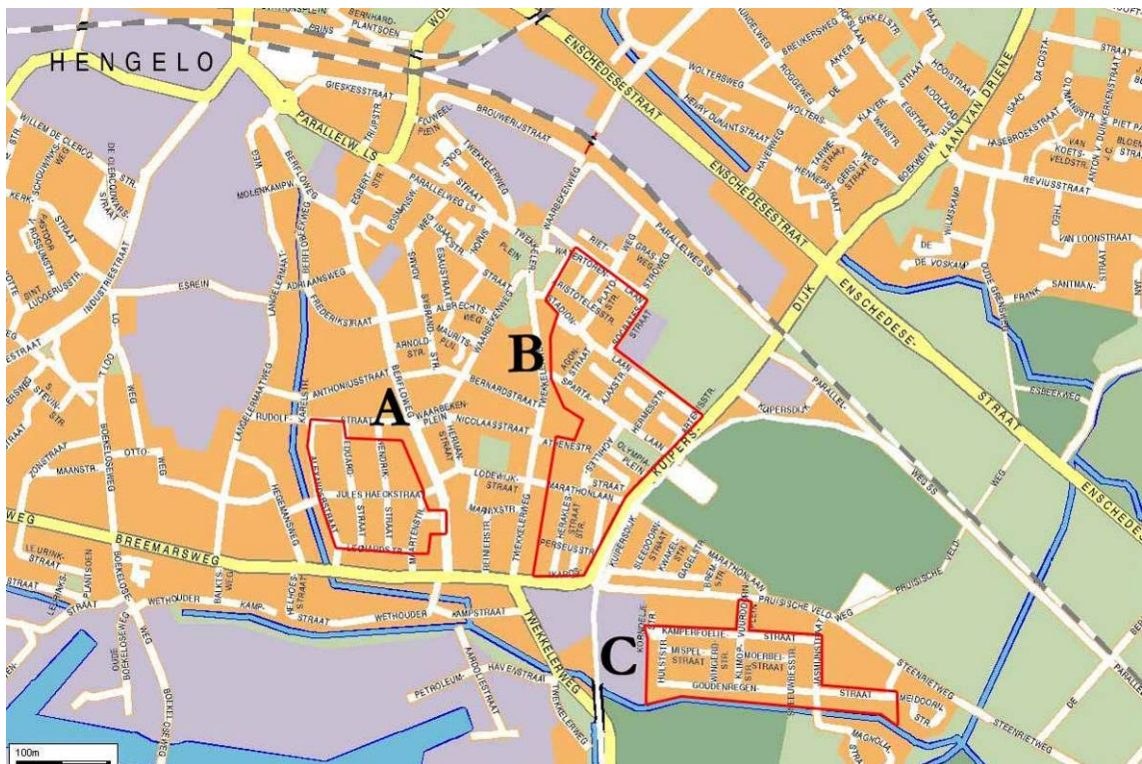
WONINGCORPORATIE ST. JOSEPH WONEN

St. Joseph Wonen is een corporatie met 7.500 woningen. St. Joseph Wonen biedt haar klanten de keuze uit eengezinswoningen, seniorenwoningen en appartementen in verschillende prijs-kwaliteitsverhoudingen, huur en koop, verspreid over Hengelo. Naast woningen verhuren zij ook garageboxen en enkele tientallen winkelpanden en bedrijfsruimtes (www.stjoseph.nl).

5.3.5. Het verloop van het herstructureringsproces

Het herstructureringsproces is feitelijk begonnen met het wijkplan Berflo Es. In juni 2003 heeft de Hengelse gemeenteraad de nota Integraal Wijkgericht Werken vastgesteld. Hierin is opgenomen dat voor alle tien Hengelse wijken eens per vier jaar een wijkplan wordt opgesteld. In het wijkplan wordt aangegeven wat er in de planperiode op de drie werkvelden fysiek, sociaal en veiligheid zal worden gedaan. In april 2004 is het wijkplan Berflo Es definitief vastgesteld.

In december 2004 tekenen de gemeente en de corporaties een intentieovereenkomst. Met de intentieverklaring geven de corporaties en de gemeente aan bewoners, bewonersorganisaties en het ministerie van VROM het voortouw te willen nemen in de herstructurering van de Berflo Es. De partijen verklaren dat ze bereid zijn om afspraken te maken over rollen, taken en verantwoordelijkheden over de uitvoering van het herstructureringsprogramma in de wijk Berflo Es. Het betreft de buurten Berflo Es Zuid, Veldwijk Noord en Veldwijk Zuid, Figuur 5.4.

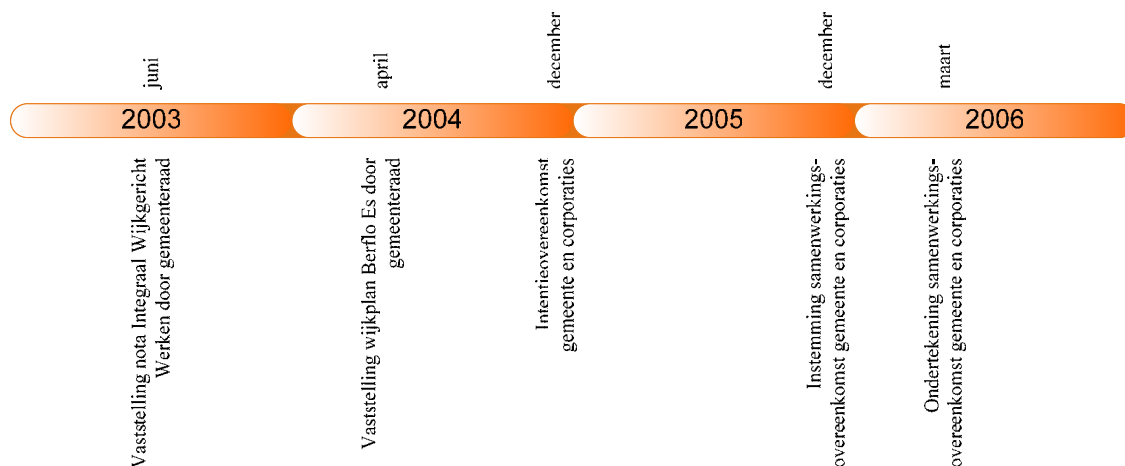


Figuur 5.4 De herstructureringsopgave in de Berflo Es bestaat uit drie deelprojecten. A: Berflo Es Zuid (projectleider St. Joseph Wonen), B: Veldwijk Noord (projectleider gemeente Hengelo) en C: Veldwijk Zuid (projectleider HBS Ons Belang).

Het college van de Gemeente Hengelo en de corporaties hebben in december 2005 ingestemd met de samenwerkingsovereenkomst herstructurering Berflo Es zoals die door de corporaties en gemeente is opgesteld. Met de samenwerkingsovereenkomst geven de corporaties en gemeente vervolg aan de in december 2004 ondertekende intentieverklaring. In de samenwerkingsovereenkomst staan afspraken over rollen, taken, financiering en verantwoordelijkheden rondom de uitvoering van het herstructureringsprogramma in de wijk Berflo Es. In maart 2006 hebben de beide Hengelse corporaties en

de gemeente Hengelo de samenwerkingsovereenkomst met betrekking tot de herstructurering van de Berflo Es officieel ondertekend.

De concrete plannen worden op basis van een interactief proces met bewoners(organisaties) en in de wijk werkzame organisaties uitgewerkt en vastgesteld in realisatieovereenkomsten. Hiermee is inmiddels een start gemaakt in Berflo Es Zuid en Veldwijk Zuid.



Figuur 5.5 Het herstructureringsproces de Berflo Es.

Resumé testcases

In onderstaande tabel zijn de kenmerken van de verschillende testcases weergegeven. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de veronderstellingen die op basis van de bevindingen uit de pilotcases en de geraadpleegde literatuur zijn geformuleerd. De veronderstellingen worden getoetst aan de bevindingen die uit de interviews van de testcases naar voor zijn gekomen.

Tabel 5.2 Kenmerken pilotcases.

Stad - Wijk	Start proces	Procesfase	Woningen	Inwoners	Actoren
Arnhem - Malburgen	1996	Realisatie	7.500	17.120	9
Hengelo - Berflo Es	juni 2003	Definitie	4.000	7.970	5

5.4. VERONDERSTELLINGEN

In deze paragraaf worden de veronderstellingen herhaald, en vervolgens worden de bevindingen vanuit Malburgen benoemd en daarna de bevindingen uit de Berflo Es. Daarna wordt per veronderstelling een conclusie gegeven en aangegeven of de bevindingen de veronderstelling bekrachtigen of ontkrachten. In Bijlage D - Interviewprotocol testcases is het interviewprotocol weergegeven die in de testcases is gebruikt.

-
1. *Als partijen in een vroeg stadium openheid en transparantie vertonen ontstaat vertrouwen wat het herstructureringsproces versnelt.*
-

Malburgen

In het begin van het herstructureringsproces werd er gesproken over de verdeling van de kosten. De gemeente en de corporatie zaten toen tegenover elkaar met de handen over hun eigen begroting zodat de begrotingen niet inzichtelijk waren voor de ander. Hierdoor was het heel moeilijk om afspraken te maken. De wethouder en de corporatiedirecteur kenden elkaar goed en konden goed met elkaar opschieten. Deze hebben op bestuurlijk niveau besloten om open kaart te spelen. Beide partijen konden er alleen maar beter op worden omdat discussie ontstond over de begrotingen. Uiteindelijk is besloten om de grondexploitatie helemaal over te hevelen naar de corporatie waardoor de gemeente zich terugtrok en als toetsende organisatie verder ging. Door het bestuurlijke besluit om de kaarten open op tafel te leggen is een doorbraak in de onderhandelingen gekomen die er naar verwachting zonder dit besluit niet was gekomen.

De gemeente Arnhem is erg coöperatief en denkt goed mee. Daarnaast staat de gemeente open voor suggesties om het ontwikkelproces te versnellen. Een voorbeeld die wordt aangegeven door de projectontwikkelaar is het project StadsEiland (een van de deelprojecten in Malburgen). In dit deelproject ontwikkelt de projectontwikkelaar op drie plaatsen. Deel 1 wordt inmiddels gebouwd. In het 2^e deel werd een procedure artikel 19 Wro opgestart. Het project bevond zich echter nog in de VO-fase. Hierdoor kon de projectontwikkelaar alleen contouren aangeven. De procedure werd toch doorlopen. Daarnaast kon voor het 3^e deel een gecombineerde procedure worden doorlopen. Hierdoor werd een bedrag van circa € 14.000,- bespaard en daarnaast de proceduretermijn in tijd verkort.

Berflo Es

In de Berflo Es zijn de corporaties redelijk traditioneel. Corporaties moeten tegenwoordig durven ondernemen en dat gebeurt te weinig. De corporaties hebben de opvatting om de plannen heel goed en bij wijze van spreken tot zes cijfers achter de komma uit te rekenen. Daarnaast hebben zij de neiging om alles waterdicht vast te leggen voordat ze zich ergens instorten. Dat betekent dat ze er met de gemeente helemaal uit moeten zijn alvorens de corporaties een realisatieovereenkomst willen tekenen. Uiteindelijk is deze realisatie er wel gekomen maar dat heeft veel langer geduurd dan in vergelijkbare wijken. Als partijen alles zo goed vast willen leggen, kan dat een graadmeter zijn voor het vertrouwen dat ze in elkaar hebben.

Er wordt door de gemeente aangegeven dat iedere partij wel iets van een verborgen agenda bij zich heeft. In de Berflo Es zal dat daarom ook wel spelen. Zo bestaat het vermoeden dat de ene corporatie niet alleen maar lonkt naar de herstructurering maar ook naar een stukje uitbreidingsruimte en de andere corporatie wil misschien een wat belangrijkere stem krijgen in de andere buurt van de eerste corporatie. Als de gemeente dat erg vindt en dit onderkent dan kan de gemeente de grens van het toelaatbare aangeven. Als de gemeente deze grens niet aangeeft, is de gemeente er misschien wel blij mee omdat het een verbetering van de wijk teweeg brengt. Verborgene agenda's zijn niet per definitie ten nadele van het plan.

Tevens is aangegeven dat de gemeente ook verborgen agenda's heeft. Er is aangegeven dat in de samenwerkingsovereenkomst het project Hart van Zuid (herstructurering van de aangrenzende industrieterreinen van Stork en Dikkers) en het terrein rondom het FBK-stadion niet worden genoemd als onderdeel herstructureringsopgave van de Berflo Es. Een corporatie heeft het idee dat de gemeente deze terreinen er wel bij wil betrekken.

Conclusie

In Malburgen is al te zien dat openheid en transparantie voor vertrouwen zorgt bij de betrokken partijen. Het bestuurlijke besluit om open kaart te spelen bevestigt de veronderstelling. In eerste instantie gingen in Malburgen de onderhandelingen stroef, na het bestuurlijke besluit gingen deze onderhandelingen erg soepel en dat gaf vertrouwen voor de rest van de herstructurering. Daarnaast valt op dat de ontwikkelaar probeert het vertrouwen van de gemeente te winnen om zodoende in de toekomst meer projecten in de gemeente Arnhem te kunnen ontwikkelen en zo de bedrijfsdoelstellingen probeert na te streven. Dit is weliswaar een verborgen agenda maar draagt wel positief bij aan de herstructurering.

In Hengelo valt op dat partijen door juist het tegenovergestelde een gebrek aan vertrouwen in elkaar hebben waardoor de herstructurering momenteel helemaal stil ligt. Daarnaast is er ondanks de overeenkomst geen duidelijk gedragen herstructureringsopgave wat verder vertrouwen in de weg staat.

De veronderstelling wordt dan ook duidelijk bekrachtigd door de bevindingen in de testcases.

2. *Als partijen de interafhankelijkheid gebruiken om nader tot elkaar te komen, wordt vooringenomenheid en stereotypering voorkomen wat het herstructureringsproces versnelt.*

Malburgen

In Malburgen is één corporatie betrokken. Daarnaast zijn er een aantal ontwikkelende marktpartijen betrokken bij de herstructurering. Er bestaan behoorlijke cultuurverschillen tussen de gemeente, corporatie en de marktpartijen en ondanks het vastgestelde ontwikkelingsplan bestaan er verschillen in inzichten. De weg waarlangs zaken lopen en hoe zaken gaan verschilt nogal, daar is veel discussie over geweest. De gemeente wil graag versnellen maar de ontwikkelaars nemen beslissingen op grond van marktoverwegingen. De projectontwikkelaar heeft ook belang bij snelheid maar de afzetmarkt is te krap. Dus stagneert de productie van de woningen.

De projectontwikkelaar streeft geen sociale doelstellingen na. De doelstelling is winst genereren. Maar zij willen wel iets moois toevoegen aan de wijk. Een andere doelstelling is de continuïteit. De projectontwikkelaar zal niet koste wat kost winst willen behalen en vervolgens nooit meer voor de gemeente Arnhem aan het werk te kunnen. Dat speelt mee, maar niet eindeloos. De projectontwikkelaar heeft nu een behoorlijke positie maar dat komt deels omdat de ervaringen tussen beide partijen plezierig zijn. Partijen moeten elkaar niet de zwarte piet toespelen wanneer iets mis gaat. De ontwikkelaar moet de gemeente

ondersteunen en met voorstellen komen hoe het een en ander vlot getrokken kan worden. Daar staat de gemeente Arnhem open voor.

Daarnaast zijn er volgens de projectontwikkelaar een aantal vooroordelen van gemeente over ontwikkelaars en van ontwikkelaars over gemeenten. Gemeenten vertragen de boel alleen maar en durven geen beslissingen te nemen en ontwikkelaars zijn geldwolven. Partijen moeten niet uitgaan van deze stereotypering maar van ieders eigen ervaringen. De ervaringen met de gemeente Arnhem waren ideaal wat dat betreft. Partijen moeten elkaars taal leren spreken. Er is natuurlijk ook wel een tijd geweest dat de ontwikkelaars heel veel geld verdienden en dat de gemeenten het nakijken hadden maar nu kunnen ze dat heel goed afdekken. De projectontwikkelaar geeft aan dat deze stereotypering geen probleem meer is.

Berflo Es

Gemeente en corporaties zijn van oudsher een soort taakorganisaties en aan elkaar verbonden. Vroeger waren er nogal wat gemeentelijke woningenbedrijven. Het Rijk vond dat deze geprivatiseerd moesten worden. Toch is de van oudsher sterke relatie tussen die organisaties nog steeds waarneembaar. De corporaties willen wel helemaal los maar de gemeente wil nog een vinger in de pap houden. De corporatie wil wel bevriend blijven met de gemeente dus houden ze elkaar (onbewust) in stand. Als de een boos wordt, denkt de ander dat deze beter een tandje terug kan nemen. Met andere woorden, als de een niet ambitieus is om te versnellen en te bouwen dan zal de ander daar niet snel tegen in zal gaan.

De verhouding tussen de gemeente en de corporaties is aan het veranderen. Ook de zelfstandigheid van de corporaties heeft daaraan bijgedragen. De gemeente behandelt de corporatie op een andere wijze. Wat meer neutraler, vergelijkbaar met particuliere organisaties en ondernemingen. Dat heeft ook bij de corporaties enige tijd geduurd dat de veranderde verhouding duidelijk was. Er is een nadrukkelijke publiek-private verhouding ontstaan. Die relatie heeft tijd gekost. Ook de concurrentie tussen de beide corporaties heeft bij hen tot besef geleid dat als zij in de toekomst ook een goede positie willen dat zij nu een actievere houding moeten aannemen.

Conclusie

Vanuit Malburgen komt naar voren dat de afhankelijkheid van partijen wordt onderkend. Dit levert ook vertragingen op. De stereotypering wordt echter niet gezien als problematisch. De problemen die door stereotypering ontstaan komen niet voor wanneer partijen uitgaan van hun eigen ervaringen. De projectontwikkelaar geeft aan dat juist door het verschil in belangen de ontwikkelaar en de gemeente eerder naar elkaar toe trekken in plaats van dat het vertragingen oplevert.

In Hengelo is de afhankelijkheid in eerste instantie wel als vertragende factor aan te wijzen. Maar door de verzelfstandiging van de corporaties treden marktwerkingen op welke inderdaad een synergie kunnen opleveren voor de betrokken partijen.

Daarmee wordt deze veronderstelling bekrachtigd door de praktijk. Als partijen de afhankelijkheid gebruiken om nader tot elkaar te komen kan er inderdaad onderlinge synergie ontstaan waardoor het proces versneld. De stereotypering heeft geen invloed wanneer partijen uitgaan van hun eigen ervaringen.

3. *Als conflicten tussen partijen optreden dan leidt dit tot vertragingen in het herstructureringsproces.*

Malburgen

De woningcorporatie geeft aan dat in de jaren tachtig van de vorige eeuw in Malburgen het nodige aan de hand was. Er moest worden ingegrepen. Gemeente en corporatie stelden een te rigoureuus plan op, het masterplan Malburgen, en dat is afgeschoten door de bewoners. De woningcorporatie was er eigenlijk blij mee, want op dat moment is een situatie ontstaan waarin niet één of twee partijen de ontwikkeling gingen trekken maar drie. Bewoners, gemeente en corporatie. De ingreep van de bewoners heeft de ruimte gecreëerd om in overleg te komen en een plan te maken dat een groot draagvlak heeft. In Malburgen West is slechts één bezwaarschrift naar voren gekomen voor de sloop van een flat. Los van tevreden bewoners heeft het brede draagvlak ook concrete voordelen. Het proces kan soepeler verlopen, procedures gaan vlotter, maar er moet wel geïnvesteerd worden in de communicatie en het betrekken van bewoners.

Berflo Es

In de Berflo Es zijn verschillende deelgebieden. De onduidelijkheden hieromtrent zijn een bron voor irritatie en frustratie. Een woningcorporatie geeft aan dat als participant in het proces het volkomen onduidelijk is welke gebieden wel en welke niet tot de opgave behoren en welke participant bepaalde rollen daarin inneemt. Dit werkt volgens de woningcorporatie enorm frustrerend en vertragend. Niet in de afzonderlijke buurten maar wel in de Berflo Es als geheel. Volgens de woningcorporatie horen het FBK en het Hart van Zuid officieel niet bij de Berflo Es maar officieus wordt er wel degelijk aan gewerkt om het er bij te betrekken. In de stedenbouwkundige aanpak van Veldwijk Noord wordt wel degelijk het FBK bijgetrokken.

Conclusie

De veronderstelling wordt door de bevindingen in Malburgen ontkracht en door de bevindingen in de Berflo Es bekrachtigd. In Malburgen blijkt dat het conflict met de bewoners voor een kwaliteitsimpuls heeft gezorgd. Door het in eerste instantie overslaan van de mening van de bewoners is een conflict ontstaan. Dit conflict heeft niet direct gezorgd dat het herstructureringsproces sneller verliep, wel dat de plannen gewijzigd werden en hierdoor een breed draagvlak gecreëerd werd. Naar alle waarschijnlijkheid zijn er door dit brede draagvlak minder bezwaarschriften aan het licht gekomen die naar alle waarschijnlijkheid met een minder breed draagvlak er wel waren geweest. Indirect leverde dit conflict dus minder vertraging op, hier is echter geen hard bewijs voor, slechts indicatoren.

Daarnaast worden in de Berflo Es onduidelijkheden in de herstructureringsopgave uitgebuit volgens een woningcorporatie. Door dit gevoel van uitbuiting bij de ene corporatie ontstaan frustraties en wantrouwen. Hierdoor verloopt het herstructureringsproces stroef. De veronderstelling wordt bekrachtigd door de bevindingen in de Berflo Es.

-
4. *Als partijen geen gedeelde probleemanalyse en geen gedeelde probleemdefinitie hebben dan zijn conflicten in het herstructureringsproces onvermijdelijk.*
-

Malburgen

Volgens de gemeente zijn voor Malburgen gemeenschappelijke doelen geformuleerd. De herstructurering wordt gedaan met bewoners en corporatie en/of marktpartijen. Het doel voor Malburgen is relatief simpel: het dusdanig opknappen dat het weer plezierig is om te wonen en te werken in de wijk. Subdoelen zijn: slopen van een aantal portiek-etage woningen, terug bouwen en daarnaast nog ecologische en ruimtelijke ordening doelstellingen. Overall een beter stedenbouwkundig concept realiseren en meer variatie in woningaanbod realiseren. De verhouding huur koop moet naar 50%-50%. Mensen moeten een wooncarrière kunnen hebben in de wijk, dus er komen ook zorgvoorzieningen. Dat zijn de fysieke opgaven om de sociale structuren te versterken (sociale doelstelling). Malburgen West en Malburgen Oost zijn behoorlijk van elkaar gescheiden door de Nijmeegse weg en daarom is een andere doelstelling het versmallen van de Nijmeegse weg om de wijkgevoelens te versterken.

Tijdens herstructureringsprocessen wordt er op allerlei schaalniveaus gewerkt. Hierdoor is er volgens de woningcorporatie vaak grote verwarring tussen doelen en instrumenten. Het doel is Malburgen vernieuwen, terwijl iemand in de civiele techniek kan zeggen dat zijn doel een goede riolering is maar dat is niet het doel, het is een instrument. Het is een doel voor de persoon in kwestie. De kunst is volgens de woningcorporatie dat de juiste mensen zich afvragen of het een meerwaarde geeft aan het doel. Binnen de planning blijven bijvoorbeeld. Is het er binnen blijven een doel? Het budget, er binnen blijven, is dat een doel of een middel?

Herstructurering is een proces waarbij het doel in de gaten gehouden moet worden. De verwarring van doelen en instrumenten is altijd een hele lastige. Natuurlijk moet de projectleider binnen het budget en binnen de tijd blijven maar het doel blijft Malburgen vernieuwen. Er kan in problemen en in oplossingen gedacht worden. Wordt er in problemen gedacht, dan gebeurt er de komende tien jaar niets. Er kunnen zo vijfhonderd problemen in deze wijk bedacht worden. Volgens de woningcorporatie is het de kunst om vijfhonderd oplossingen te bedenken. Natuurlijk moeten de risico's naar alle redelijkheid in beeld gebracht worden maar uiteindelijk moeten er wel oplossingen gezocht worden. Daar hebben corporaties het iets makkelijker dan commerciële ondernemingen omdat zij iets meer lef en ondernemerschap tonen. Commerciële ondernemingen roepen wel dat zij risico's durven te nemen maar het enige dat ze volgens de woningcorporatie doen is maximaal risico mijdend gedrag vertonen. Zij zullen zich maximaal inspannen om risico's ergens anders neer te leggen.

Berflo Es

Het belangrijkste in de herstructurering is zorgen dat iedereen dezelfde belangen en doelstellingen heeft in het gebied. Als alle partijen zijn doordrongen van hun belang binnen het gebied en dat het aansluit op de aanpak,

dan gaat het goed. In Veldwijk Noord merkt een van de woningcorporaties op dat de belangen veel groter en meer divers zijn en niet op elkaar aangesloten zijn. Volgens deze woningcorporatie is dat de voornaamste reden dat de herstructurering in Berflo Es Zuid en Veldwijk Zuid sneller gaan dan in Veldwijk Noord. Het bij elkaar brengen van belangen is het belangrijkste in een herstructureringsproces.

Volgens de andere woningcorporatie waren er in de Berflo Es Zuid al in 2002 geluiden van de bewoners waarneembaar dat de wijk moest worden aangepakt. In Veldwijk Noord deden zich problemen voor met de woningen aan het Olympiaplein (de "Achmea-woningen"). Hier waren slechte verhuurbaarheid en leegstand de problemen. In Veldwijk Zuid deden zich geen noemenswaardige problemen voor. Deze woningcorporatie had de vernieuwing van de woningen in Veldwijk Zuid op een later tijdstip staan, maar doordat de Berflo Es als prioriteitswijk werd aangemerkt, heeft deze woningcorporatie haar toestemming gegeven en het naar voren gehaald op de planning. Vervolgens is de samenwerkingsovereenkomst in januari 2005 vastgesteld. Daarin zaten nog een aantal randvoorwaarden en vragen die nader uitgewerkt moesten worden. Dit moet volgens de woningcorporatie nu nog steeds gebeuren. Vervolgens is de woningcorporatie in Veldwijk Zuid doorgegaan met de uitwerking van het stedenbouwkundige plan.

Conclusie

In Malburgen zijn na de misstap van de gemeente en corporatie, om plannen te maken zonder de bewoners erbij te betrekken, plannen gemaakt die zijn gebaseerd op de gemeenschappelijke doelstellingen van de drie partijen. Hiermee is aangetoond dat het hebben van een gemeenschappelijke probleemdefinitie en gedeelde oplossingen het herstructureringsproces versnellen. Daarbij wordt door de woningcorporatie de kanttekening geplaatst dat de verschillende partijen de gemeenschappelijke doelen ook voor ogen moet blijven houden. De partijen moeten doelen en instrumenten onderscheiden om het proces op gang te houden. De woningcorporatie bekrachtigt dat het niet voor ogen hebben van de gemeenschappelijk doelen kan zorgen voor conflicten.

Een woningcorporatie uit de Berflo Es benoemd de stelling zelfs letterlijk in het interview. De veronderstelling wordt verder in zijn algemeenheid bevestigd door de andere corporatie uit de Berflo Es omdat de probleemanalyse van Berlo Es Zuid en Veldwijk Noord niet wordt gedragen in Veldwijk Zuid. Hierdoor zaten er nog wat haken en ogen aan de samenwerkingsovereenkomst die vervolgens nooit zijn opgepakt door een van de partijen.

De veronderstelling wordt bekrachtigd door de praktijkbevindingen in zowel Malburgen als de Berflo Es.

5. *Als op bestuurlijk niveau geen of onvoldoende enthousiasme voor de herstructurering wordt uitgestraald, wordt op uitvoerend niveau en bij bewoners weerstand gecreëerd.*

Malburgen

Het uitstralen van enthousiasme op bestuurlijk niveau wordt goed verwoord door een voorbeeld van de projectontwikkelaar. Iemand van de gemeentelijke afdeling van bouwen en wonen heeft verzuimd om een

geluidsontheffing aan te vragen in het project. Op een dergelijk moment wordt vaak met het beschuldigende vingertje gewezen maar daar wordt niets mee bereikt. Het project vertraagde op dat moment met veertien weken omdat de provinciale procedure veertien weken duurt. Toen is besloten om samen (ontwikkelaar en gemeente) naar de provincie te gaan en uit te leggen wat er gebeurd is en te proberen de procedure op de een of andere manier te versnellen. Op dat moment heeft de projectontwikkelaar het boetekleed aangetrokken omdat ingeschat werd dat wanneer de gemeentelijke ambtenaar zegt dat hij het domweg vergeten is dat het probleem onvoldoende bespreekbaar zou zijn voor de provincie. Uiteindelijk is de vergunning binnen zeven weken verkregen. En binnen de gemeente heeft het ook zijn vruchten afgeworpen. De ontwikkelaar staat nu bekend als iemand die de nekt durft uit te steken. De gemeente ziet dat de ontwikkelaar meedenkt en mee oplost. Terwijl de gemeente vaak krijgt te horen dat ze tekort schieten. Het heeft geen zin om dat te doen. Het is belangrijk om aan de relatie met de gemeente te werken volgens de projectontwikkelaar.

Berflo Es

Geen van de partijen heeft in de interviews laten blijken dat enthousiasme een belangrijke factor in de Berflo Es is.

Conclusie

De veronderstelling wordt niet overduidelijk in de testcases bekrachtigd, maar ook niet ontkracht. Wel wordt door de projectontwikkelaar aangegeven dat wanneer enthousiasme wordt uitgestraald vertrouwen tussen partijen kan ontstaan. Dit vertrouwen in elkaar kan op termijn weerstand voor problemen wegnemen. In dit kader is het een kwestie van geven en nemen.

6. *Als partijen zich met een wij-zij ideologie opstellen dan komt de samenwerking onder grote druk te staan. Partijen zoeken dan niet naar oplossingen die door alle partijen worden gedragen.*

Malburgen

De projectontwikkelaar geeft aan dat bij het winkelcentrum die door deze ontwikkelaar in Malburgen is ontwikkeld de gemeente het openbaar gebied heeft aangepakt. Daar zijn ook contractuele afspraken gemaakt over het te laat opleveren van de openbare ruimte door de gemeente. De ontwikkelaar had al een huurder voor de winkel. In het contract met de gemeente is een boeteclausule opgenomen, die de ontwikkelaar niet heeft geëffectueerd, hoewel de gemeente wel te laat was met de oplevering. Maar de volgende keer zal de ontwikkelaar voorstellen om de regie over het openbaar gebied aan hen over te laten. De ontwikkelaar wil de regie zelfs wel financieel belangeloos doen.

De relatie met de gemeente wordt er ook wel iets onplezieriger door, omdat telkens bij de gemeentelijk projectleider wordt gemeld dat het niet lijkt te gaan lukken en dat hij er iets aan moet doen en dat gebeurde niet. Er komen wat frustraties over en weer volgens de ontwikkelaar.

Berflo Es

Volgens de gemeente is het gemeente bestuur zeer coulant geweest naar de corporaties. Dat is toch wel aan het veranderen gegaan. Ook de zelfstandigheid van de corporatie heeft daaraan bijgedragen. De gemeente moeten de corporaties op een andere wijze gaan behandelen. Wat meer neutraler, vergelijkbaar met

particuliere organisaties en ondernemingen. Dat heeft ook bij de corporaties enige tijd geduurd dat de veranderde verhouding duidelijk was. Er is een nadrukkelijke publiek-private verhouding ontstaan. Die relatie heeft tijd gekost. Ook de concurrentie tussen de beide corporaties heeft bij de corporaties tot het besef geleid dat als zij ook in de toekomst een goede positie willen hebben dat de corporatie dan nu een actievere houding moeten aannemen.

Een woningcorporatie geeft aan dat voor Veldwijk Noord zij absoluut de regie wilden hebben. Maar wat enorm heeft geholpen is het feit dat voor het eind van 2005 de samenwerkingsovereenkomst getekend diende te zijn om de ISV subsidie niet mis te lopen.

Los van het feit of de subsidie er kwam of niet, de woningcorporatie zou zeker aan de slag zijn gegaan want zij kregen conflicten met de buurtbewoners. Volgens deze corporatie kwam het door de beloften om iets te gaan doen, maar de bewoners zagen niets gebeuren. Maar de herstructurering had zonder ISV subsidie geen doorgang kunnen vinden. Qua woningbezit valt nog wel mee volgens de corporatie. De bouwkosten zijn over het algemeen hoger dan de huuropbrengsten, de zogenaamde onrendabele top. Daar moet echter niet te zwaar aan getild worden omdat er een restwaarde overblijft. Maar op dit moment van herstructurering is er een behoorlijk tekort. Daarnaast moet het openbaar gebied aangepakt worden. Om dat er nog even bij te doen, vindt de woningcorporatie niet de taak van de corporaties, althans niet om de kosten te betalen. Dat is de taak van de gemeente.

Conclusie

Vanuit Malburgen komt naar voren dat de samenwerking tussen de gemeente en de ontwikkelaar onder spanning is komen te staan doordat belangen voor de verschillende partijen verschillend waren. Voor de ontwikkelaar is de relatie met de gemeente erg belangrijk (dit blijkt ook uit het niet effectueren van de clausule na te late oplevering door de gemeente). Toch leverde de verschillen in inzichten spanningen op in de relatie.

In de Berflo Es wordt duidelijk dat door de wij-zij houding die door de veranderende verhoudingen tussen de gemeente en corporaties is ontstaan een meer actievere houding van de corporaties wordt verwacht. Het is niet in deze case bewezen maar dit kan leiden tot betere samenwerking, omdat de corporaties tot het besef zijn gekomen dat als zij in de toekomst ook een goede positie willen hebben dat zij dan nu een actievere houding moeten aannemen.

Daarmee wordt deze veronderstelling bekrachtigd door de praktijkbevindingen in zowel Malburgen als de Berflo Es.

7. *Als partijen zich betrokken voelen bij het herstructureringsproces dan verloopt de samenwerking soepeler en worden eerder resultaten geboekt.*

Malburgen

Volgens de woningcorporatie is herstructurering mensenwerk. De kwaliteit van de mensen en het feit of mensen bij elkaar passen en dat mensen het leuk vinden om samen te werken is absoluut van grote invloed

op resultaten van projecten. Nog meer dan het feit dat zaken goed gecontracteerd zijn. Uiteindelijk moeten mensen het doen.

Herstructurering vraagt ook wel wat van mensen, de mensen moeten stappen durven te zetten dat mensen niet alleen komen ophalen en dat men bereid is om oplossingen te zoeken.

Afspraak is afspraak is daarin een heel belangrijk aspect. *"Zeg wat je doet en doe wat je zegt, en als je dat niet doet zegt het dan"*, deze uitspraak komt van de woningcorporatie en zegt iets over de afspraken en als het niet lukt om deze na te komen leg dan uit waarom dit niet lukt.

Volgens de corporatie is er eigenlijk geen kunst aan samenwerken maar het gaat om vertrouwen, als dat er niet is dan wordt het moeilijk. Partijen maken allerlei overeenkomsten maar uiteindelijk gaat het om het doen. Er kunnen prachtige samenwerkingsovereenkomsten worden opgesteld waarin de partijen uitspreken dat ze gaan samenwerken maar het gaat om het daadwerkelijke uitvoeren. Alles kan allemaal opgeschreven worden en het kan eventueel juridisch uitgevochten worden maar dat leidt niet tot resultaat. Het wordt er alleen maar moeilijker door.

De gemeente Arnhem is erg coöperatief en denkt goed mee. Daarnaast staat de gemeente open voor suggesties om het ontwikkelproces te versnellen. Een voorbeeld die wordt aangegeven door de projectontwikkelaar is het project StadsEiland (een van de deelprojecten in Malburgen). In dit deelproject ontwikkelt de projectontwikkelaar op drie plaatsen. Deel 1 wordt in middels gebouwd. In het 2^e deel werd een procedure artikel 19 Wro opgestart. Het project bevond zich echter nog in de VO-fase. Hierdoor kon de projectontwikkelaar alleen contouren aangeven. De procedure werd toch doorlopen. Daarnaast kon voor het 3^e deel een gecombineerde procedure worden doorlopen. Hierdoor werd een bedrag van circa € 14.000,- bespaard en daarnaast de proceduretermijn in tijd verkort.

Berflo Es

Vanuit de samenwerkingsovereenkomst in de Berflo Es is een verdeling van drie buurten gemaakt. In iedere buurt draagt een andere partij de verantwoordelijkheid. De ene woningcorporatie heeft de verantwoordelijkheid in Veldwijk Zuid, de andere in Berflo Es Zuid en in Veldwijk Noord de gemeente. In de buurten waar de corporaties de verantwoordelijkheid dragen gaat het herstructureringsproces een stuk vlotter dan in Veldwijk Noord. Volgens een woningcorporatie ligt dit in het feit dat vanuit de gemeente niemand zich verantwoordelijk voelt voor de buurt. Er is iemand verantwoordelijk voor de fysieke aanpak en er is iemand verantwoordelijk voor de sociale aanpak maar er niemand die de zachte kanten van de sociale kant bekijkt. Gaat het goed met de bewonersparticipatie etc.

Daarnaast wordt aangegeven dat in Hengelo de portefeuilles van de wethouders in elkaar overlopen. Er is een project wethouder, een wethouder voor de ruimtelijke ordening, iemand van sociale zaken, iemand van onderwijs en iemand van financiën. Al deze personen hebben een mening over de Berflo Es en er is niemand die zich er echt verantwoordelijk voelt en daarom loopt het in Veldwijk Noord zo stroef.

De andere corporatie geeft aan dat afgelopen zomer een bijeenkomst is geweest in het FBK stadion. Daarin heeft iedere participant zijn plan uitgelegd aan de anderen en daarmee de stand van zaken weergegeven. Toen

is tot uiting gekomen dat er een soort overgangsgebieden zijn tussen Veldwijk Noord en Veldwijk Zuid en tussen Veldwijk Noord en Berflo Es Zuid. Deze overgangsgebieden zijn onvoldoende toegewezen aan een van de partijen. Tijdens de bijeenkomst is de afspraak gemaakt dat de stedenbouwkundige van St. Joseph Wonen en HBS Ons Belang hun visie zouden geven over de verbindingsgebieden. In de tussentijd is de gemeente verder gegaan met het ontwikkelen van Veldwijk Noord en met hun visie over het FBK terrein. Het blijkt dat de gemeente ook de overgangsgebieden heeft uitgetekend en vastgelegd. Dit is volgens deze corporatie een goed voorbeeld hoe goed de samenwerking is.

Conclusie

Herstructurering is mensenwerk. In dat kader is de samenwerking afhankelijk van de personen die bij de herstructurering betrokken zijn. Daarmee wordt de veronderstelling bekrachtigd wanneer het om betrokkenheid gaat. Met deze uitspraak wordt heel duidelijk bedoeld op teamnormen die volgens de literatuur erg belangrijk zijn in teamsamenhang (zie paragraaf 4.6.7).

Tevens valt in Malburgen de coöperatieve houding van de gemeente op. Door deze houding is het voor de projectontwikkelaar mogelijk om besparingen in tijd en geld te creëren. Hierbij had de gemeente ook de houding kunnen aannemen waarbij alle procedures keurig volgens de regels moeten verlopen. Dit is niet gebeurd en is een indicatie voor de betrokkenheid van de gemeente.

In Hengelo is het duidelijk dat de samenhang een stuk minder is. De partijen werken langs elkaar heen en er worden onduidelijke afspraken gemaakt. Hierdoor ontstaat irritatie en het resultaat is dat er in Veldwijk Noord weinig tot niets is gebeurd.

Hiermee is aangetoond dat de veronderstelling wordt bekrachtigd door de praktijkbevindingen in zowel Malburgen als de Berflo Es.

6. CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

6.1. AANLEIDING ONDERZOEK

Reeds in 2002 constateerde de toenmalige Minister Kamp van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) dat de aanpak van de stedelijke vernieuwing niet voorspoedig verloopt. In een brief aan de Tweede Kamer van Minister Kamp (2002) wordt duidelijk dat volgens het Rijk in een groot aantal wijken in de gebouwde omgeving haast moet worden gemaakt met herstructureringsactiviteiten omdat het proces van achteruitgang van de leefbaarheid van wijken en daarmee samenhangende gevoelens van onveiligheid moet worden gekeerd.

Het Rijk, provincies, gemeentes, corporaties en marktpartijen erkennen in veel gevallen de noodzaak om tot herstructurering over te gaan. Het tempo en de omvang van de herstructureringsactiviteiten zijn naar mening van het Rijk echter onvoldoende. De belangrijkste redenen voor de vertraging zijn dat het proces van voorbereiding, organisatie en uitvoering van integrale vernieuwing op wijkniveau zeer tijdrovend en complex is. Onder de noemer "Actieprogramma Herstructurering" van het ministerie van VROM is de 56-wijkenaanpak ontstaan. Binnen het kader van dit actieprogramma wordt gefocust op 56 prioriteitswijken. Voor deze aanpak is gekozen omdat de problemen het meest tastbaar zijn op wijkniveau. Daarnaast is een wijk het aangewezen schaalniveau waarop samenwerkingscontracten tussen de gemeentes en andere lokale partijen kunnen worden afgesloten (www.kei-centrum.nl).

De vraag is waar de genoemde vertraging in het proces van de herstructureringsactiviteiten plaatsvindt. Hoewel er meer aandacht komt voor de vertragende factoren in het proces van herstructurering, bestaat er geen algemeen kader waarin een ontwerp van het herstructureringsproces is opgenomen. Mogelijkerwijs is er bij verschillende herstructureringsprojecten een algemeen patroon te ontdekken waardoor vertragingen ontstaan. Interessant hierin is de mate van complexiteit van het proces van herstructurering van stedelijke gebieden.

6.2. DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAGEN

De doelstelling van het onderzoek is een voortvloeisel uit de aanleiding. De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt:

"De doelstelling van het onderzoek is het in beeld brengen van de mogelijkheden van versnelling van het herstructureringsproces door het in kaart brengen van dit herstructureringsproces en de factoren die de voortgang van het proces beïnvloeden."

Het doel is het doen van voorstellen welke kunnen leiden tot versnelling van het herstructureringsproces.

Vanuit de doelstelling zijn twee hoofdvragen gedestilleerd, te weten:

1. Welke factoren beïnvloeden de voortgang van het herstructureringsproces?
2. Welke voorstellen kunnen leiden tot versnelling van het huidige herstructureringsproces?

6.3. METHODE

6.3.1. Gefundeerde theoriebenadering

De hoofdstrategie die wordt toegepast in dit onderzoek is de gefundeerde theoriebenadering. Deze strategie wordt door Strauss en Corbin ook wel de "Grounded Theory" genoemd. De grounded theory is een kwalitatief empirische onderzoeksstrategie. Kwalitatieve onderzoeken zijn alle onderzoeken waarbij uitkomsten niet worden verkregen door statistische procedures of andere vormen van kwantificering (Strauss en Corbin 1998). De term "kwalitatief onderzoek" dient dus niet te worden verward met de term "kwaliteitsonderzoek".

Voor deze keuze zijn een aantal redenen te noemen. De eerste reden is dat er weinig voorkennis aanwezig is over het herstructureringsproces. Het zal daarom moeilijk zijn om direct een hypothese op te stellen en deze te toetsen aan een theorie. Ten tweede is het doel van het onderzoek het in beeld brengen van de mogelijkheden van versnelling van het herstructureringsproces. Door middel van de gefundeerde theoriebenadering is een theorie te ontwikkelen die deze doelstelling kan bereiken. De verwachting is dat gaandeweg het onderzoek een beeld zal ontstaan van het herstructureringsproces en de daaraan gekoppelde mogelijkheden voor versnelling hiervan.

6.3.2. Aanpak

Er zijn interviews gehouden in drie pilotcases. Vanuit deze interviews zijn factoren gevonden die versnellend dan wel vertragend werken. Deze voorlopige onderzoeksresultaten zijn gepresenteerd aan een klankbordgroep. Door middel van een presentatie van het onderzoek en de voorlopige onderzoeksresultaten is getracht een discussie met de klankbordgroepleden op te wekken. De leden van de klankbordgroep is gevraagd om kritische reflectie op de voorlopige onderzoeksresultaten te geven naar aanleiding van de presentatie. In de discussie die ontstond zijn een aantal punten, die belangrijk zijn voor het onderzoek, naar voren gekomen, te weten:

- Veel van de gevonden factoren zijn voor alle herstructureringsprojecten geldend en zijn min of meer randvoorwaarden van herstructureringsprojecten;
- Er dient een verdere verdiepingsslag in de sociaal-psychologische factoren gemaakt te worden, voorbeelden zijn samenwerking, vertrouwen, enthousiasme en capaciteiten.

Vervolgens zijn de pilotcases onderzocht op de sociaal-psychologische factoren. De sociaal-psychologische factoren die uit de pilotcases naar voren zijn gekomen en die de voortgang van het herstructureringsproces beïnvloeden zijn:

- Vertrouwen, transparantie en openheid;
- Uitbuiten onderhandelingspositie en interafhankelijkheid;
- Conflicten;
- Probleemanalyse en gedeelde probleemdefinitie;
- Enthousiasme;
- Financieringsvraagstuk;
- Teamprocessen.

De gevonden factoren zijn daarna gespiegeld aan literatuur. Op basis van de bevindingen in de pilotcases en de geraadpleegde literatuur zijn veronderstellingen opgesteld. Deze veronderstellingen zijn in twee testcases getoetst.

6.4. RESULTATEN

6.4.1. Veronderstellingen

Op basis van de geraadpleegde literatuur en de bevindingen van de pilotcases zijn veronderstellingen geformuleerd. Aan de hand van de twee testcases zijn deze veronderstellingen getoetst. Deze toetsing draagt bij aan de beantwoording van deelvragen en uiteindelijk aan de centrale doelstelling.

De directe aanleiding tot het opstellen van de verschillende veronderstellingen kan worden gevonden in het betreffende tekstgedeelte in hoofdstuk 4.6:

1. *Als partijen in een vroeg stadium openheid en transparantie vertonen ontstaat vertrouwen wat het herstructureringsproces versnelt;*
2. *Als partijen de interafhankelijkheid gebruiken om nader tot elkaar te komen, wordt vooringenomenheid en stereotypering voorkomen wat het herstructureringsproces versnelt;*
3. *Als conflicten tussen partijen optreden dan leidt dit tot vertragingen in het herstructureringsproces;*
4. *Als partijen geen gedeelde probleemanalyse en geen gedeelde probleemdefinitie hebben dan zijn conflicten in het herstructureringsproces onvermijdelijk;*
5. *Als op bestuurlijk niveau geen of onvoldoende enthousiasme voor de herstructurering wordt uitgestraald, wordt op uitvoerend niveau en bij bewoners weerstand gecreëerd;*
6. *Als partijen zich met een wij-zij ideologie opstellen dan komt de samenwerking onder grote druk te staan;*
7. *Als partijen zich betrokken voelen bij het herstructureringsproces dan verloopt de samenwerking soepeler en worden eerder resultaten geboekt.*

Op basis van de bevindingen in de testcases is gekomen tot een theorie. Op basis van deze theorie worden randvoorwaarden voor de procesaanpak van herstructureringsprocessen gegeven. Door deze procesaanpak wordt het herstructureringsproces sneller doorlopen.

6.4.2. Op weg naar een theorie...

De theorie is gebaseerd op de belangrijkste factor, dit is de gedeelde probleemanalyse en de gedeelde probleemdefinitie. Deze twee items zijn in feite de basis voor de overige factoren. De theorie luidt:

"Als partijen het eens zijn over de probleemanalyse en een gedeelde probleemdefinitie hebben dan werken de betrokken partijen vanuit gezamenlijke belangen naar de gezamenlijke doelen. Doordat partijen vanuit gezamenlijke belangen en doelen werken kunnen de partijen ook eenvoudiger transparantie en openheid vertonen wat een basis is voor vertrouwen in elkaar. Doordat er vertrouwen in elkaar en in het herstructureringsproces is, is de kans op conflicten kleiner en zullen de betrokken personen van de verschillende partijen enthousiast worden en dit enthousiasme ook uitstralen. Door dit enthousiasme kan een groter draagvlak ontstaan bij onder andere de bewoners waardoor er minder weerstand zal ontstaan wat de voortgang van het herstructureringsproces positief beïnvloed."

6.5. PROCESAANPAK

Op basis van de geformuleerde theorie zijn randvoorwaarden aan te geven voor een procesaanpak die leidt tot versnelling van het herstructureringsproces. De randvoorwaarden voor een procesaanpak zijn hieronder per onderzochte factor weergegeven. Deze procesaanpak is aangegeven vanuit het perspectief van de opdrachtgever van het onderzoek.

Vertrouwen, transparantie en openheid

Uit het onderzoek komt naar voren dat de partijen in een vroeg stadium openheid en transparantie dienen te vertonen. Hierdoor zal vertrouwen in elkaar en in het herstructureringsproces ontstaan waardoor het proces sneller zal verlopen.

Als procesmanager is het daarom belangrijk om partijen te stimuleren om de kaarten open op tafel te leggen. Een procesmanager kan bijvoorbeeld benadrukken dat openheid en transparantie een synergie oplevert. Bijvoorbeeld door begrotingen te vergelijken van partijen ontstaat stof tot discussie wat zal leiden tot een gezamenlijke begroting die beter is dan beide afzonderlijke begrotingen.

Uitbuiten onderhandelingspositie en interafhankelijkheid

De partijen dienen de interafhankelijkheid te gebruiken om nader tot elkaar te komen. Door het voorkomen van vooringenomenheid en stereotypering kan het herstructureringsproces versnellen. Partijen dienen zich te focussen op de gemeenschappelijke belangen in plaats van op de niet-gemeenschappelijke belangen.

Als procesmanager is het daarom belangrijk om partijen te laten beoordelen op basis van hun eigen ervaringen. De procesmanager kan bijvoorbeeld als mediator optreden bij onderhandelingen. Hierdoor kan eerder tot overeenstemming gekomen worden.

Conflicten

Over de conflicten zijn in het onderzoek tweetal punten naar voren gekomen. Conflicten kunnen het herstructureringsproces vertragen maar ook versnellen (op indirecte wijze). De versnelling is in één van de testcases aan het licht gekomen doordat door het conflict met de bewoners een gedragen plan op tafel kwam waardoor geen bezwaren zijn ingediend tegen de plannen. Wanneer echter direct met de bewoners was onderhandeld, was misschien het conflict niet ontstaan en had het herstructureringsproces alsnog sneller doorlopen kunnen worden.

Partijen dienen conflicten zoveel mogelijk te beperken om de voortgang van het herstructureringsproces niet te blokkeren. Aangezien er verschillende belangen spelen bij herstructureringsprocessen zijn conflicten bijna niet te voorkomen. Als deze toch voorkomen dienen partijen zo snel mogelijk tot oplossingen te komen om te voorkomen dat de conflicten langdurige problemen worden. Daarnaast kunnen conflicten het vertrouwen van partijen schaden.

Als procesmanager is het daarom belangrijk om de kern van een conflict te doorgronden en te bepalen of een conflict op de lange termijn snelheid kan opleveren of dat het een langdurig conflict dreigt te worden. De

aard van het conflict is bepalend voor het optreden van de procesmanager. De procesmanager kan bijvoorbeeld optreden als mediator om conflicten te beslechten, maar de procesmanager kan ook conflicten bewust laten voortslepen waardoor besluiten worden afgedwongen zodat in de toekomst snelheid gemaakt kan worden. Daarnaast moet de procesmanager erop toezien dat conflicten "binnenskamers" worden opgelost en dat partijen niet communiceren via bijvoorbeeld de pers.

Probleemanalyse en gedeelde probleemdefinitie

Partijen dienen te komen tot gedeelde probleemanalyse en een gedeelde probleemdefinitie. Wanneer partijen het niet eens zijn over de analyse dan zijn partijen het ook niet eens over de oplossingen. Is er geen gedeelde probleemanalyse en geen gedeelde probleemdefinitie dan zijn conflicten onvermijdelijk.

Deze factor is de basis voor de theorie die in dit onderzoek is opgesteld. De procesmanager moet dan ook partijen overtuigen van het belang van een gedeelde probleemanalyse en gedeelde probleemdefinitie. Voordat ook maar aan plannen gedacht wordt moeten de partijen het overeenstemming krijgen over deze factoren. Het is dan ook een taak van een procesmanager om er voor te zorgen dat er niet te snel plannen worden gemaakt.

Enthousiasme

In de pilotcases is naar voren gekomen dat enthousiasme een belangrijke factor is. Het uitstralen van enthousiasme voor het proces op bestuurlijk niveau en het vertrouwen in elkaar is een erg belangrijk. Door vanuit hun positie vertrouwen in het herstructureringsproces uit te stralen kan dit een factor zijn om vertraging te voorkomen. Een andere benaming zoals deze factor in managementtermen wordt benoemd is 'champion'. Een champion is een bevlogen persoon of groep personen die als initiator of als trekker van het proces optreedt. Deze champion weet partijen bij elkaar te brengen en te houden. Deze factor is echter in de testcases niet naar voren gekomen.

Dit is een factor die erg belangrijk is voor het draagvlak. Daarentegen is dit een factor waar de procesmanager moeilijk invloed op kan uitoefenen. Partijen moeten zelf enthousiast zijn voor de plannen. Daarnaast dient de procesmanager ook zelf enthousiasme uit te stralen. De procesmanager kan partijen enthousiast maken door bijvoorbeeld successen te vieren. Een procesmanager kan ook ongevraagd erg positieve berichten in een krant plaatsen over de samenwerking of over een partij. Deze krijgt hier positieve reacties op en dat draagt bij aan het enthousiasme van partijen.

Financieringsvraagstuk

Partijen dienen het herstructureringsproces niet in te gaan met een wij-zij ideologie. Wanneer partijen zich op een dergelijke wijze opstellen dan zal de samenwerking onder grote druk komen te staan. Partijen zullen dan niet zoeken naar oplossingen die door alle partijen worden gedragen.

Als procesmanager is het daarom belangrijk om partijen te stimuleren om de kaarten open op tafel te leggen. Een procesmanager kan bijvoorbeeld benadrukken dat openheid en transparantie een synergie oplevert.

Bijvoorbeeld door begrotingen te vergelijken van partijen ontstaat stof tot discussie wat zal leiden tot een gezamenlijke begroting welke beter is dan beide afzonderlijke begrotingen.

Teamprocessen

Herstructurering is mensenwerk. In dat kader is de samenwerking afhankelijk van de personen die bij de herstructurering betrokken zijn. Wanneer de personen zich betrokken voelen bij het herstructureringsproces dan zal de samenwerking soepeler verlopen en worden eerder resultaten geboekt.

Voor een procesmanager is het daarom belangrijk om de partijen te overtuigen van het feit dat het niet gaat om de personen maar om de partijen waarmee samen wordt gewerkt. Zeker bij moeizame samenwerking is dit belangrijk. Een herstructureringsproject mag niet stranden op persoonlijke onvrede. Het gezamenlijk belang staat te allen tijde boven de persoonlijke belangen.

6.6. AANBEVELINGEN VOOR VERDER ONDERZOEK

Met dit onderzoek is een theorie opgesteld wat randvoorwaarden voor een procesaanpak heeft opgeleverd. Daarnaast is het gelukt om antwoorden te krijgen op de onderzoeksvragen. Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van een vijftal cases. Daarom is het riskant om de uitkomst hiervan te projecteren op een andere projecten in Nederland. Het is dan ook aan te bevelen om meerdere cases te onderzoeken. Het is belangrijk om de veronderstellingen en de opgestelde theorie te toetsen in een bredere scope.

Een grotere scope is bereikbaar door in een vervolgonderzoek een survey toe te passen. Wellicht dat door middel van een survey de veronderstellingen en de opgestelde theorie een generiek karakter krijgen waardoor de randvoorwaarden van de procesaanpak op meerdere, zoniet alle, herstructureringsprojecten in Nederland is toe te passen.

6.7. REFLECTIE

In het onderzoek zijn een aantal keuzes gemaakt die invloed hebben gehad op de resultaten van het onderzoek. In deze paragraaf wordt daar op ingegaan.

Onderzoeksmethode

Door gebruik te maken van de gefundeerde theoriebenadering is het mogelijk een theorie te ontwikkelen die mogelijkheden voor versnelling van het herstructureringsproces bereiken. Door gebruik te maken van de gefundeerde theoriebenadering is gezocht naar indicatoren die de opgestelde veronderstellingen bekrachtigen en daarmee de invloed van de factoren aangeven. Het gevaar bestaat echter dat indicatoren die de veronderstellingen weerleggen niet gebruikt worden.

Daarnaast is het de bedoeling van de gefundeerde theoriebenadering om zoveel cases te onderzoeken dat er geen verandering in de opgestelde theorie meer waarneembaar is. Door de beperkte beschikbare tijd voor dit onderzoek is dat niet gedaan. Er is gekozen voor een drietal pilotcases en een tweetal testcases.

Cases

De pilotcases zijn geselecteerd op drie criteria. Indien op meer dan wel andere criteria geselecteerd zijn dan zouden wellicht andere resultaten gevonden zijn. De resultaten van het onderzoek zijn daarom toepasbaar in de onderzochte wijken en niet zonder aanpassingen in andere wijken. In een vervolg onderzoek is het dan ook aan te bevelen een bredere scope te onderzoeken. De testcases zijn geselecteerd op snelheid en het wel of niet soepel verlopen van het herstructureringsproces. De twee testcases zijn extremen van elkaar. Hierdoor is goed te toetsen of de factoren uit de pilotcases terugkomen in deze wijken en daardoor invloed hebben op de snelheid. De keuze van de testcases is daarom in dit onderzoek een logische.

Klankbordgroep

De klankbordgroep heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het onderzoek. Naar aanleiding van de discussie tijdens het klankbordgroepoverleg is besloten de gevonden factoren uit de pilotcases niet verder uit te diepen. Deze zijn echter wel als belangrijke factoren aangemerkt maar voor alle projecten aanvraagbaar of inzetbaar. Daarom is besloten om het onderzoek te focussen op sociaal-psychologische factoren.

Een belangrijke punt omtrent de klankbordgroep is dat wanneer er een andere klankbordgroepsamenstelling geweest dan waren wellicht andere bevindingen naar voren gekomen en had het onderzoek andere conclusies opgeleverd. Met andere woorden de klankbordgroep heeft een grote invloed op de resultaten van het onderzoek gehad.

LITERATUUR

Besluit van 26 oktober 2004, *Besluit aanwijzing rechtstreekse gemeentes en verdeelsleutel stedelijke vernieuwing*, Staatsblad 2004, nr. 574. 's-Gravenhage: Sdu Uitgevers.

Bettenhaus, K. en J.K. Murnighan (1985), *The emergence of norms in competitive decision-making groups*, *Administrative Science Quarterly* (30), pp. 350-372.

Bours, D. (2003), *Dynamiek in interorganisatiele samenwerking stedelijke herstructurering, van achterstand naar uniek woonmilieu*. Tilburg: Tias Business School.

Bowen, H.K., e.a. (1993), *The perpetual enterprise machine*. New York: Oxford University Press.

Brown, S.L. en K.M. Eisenhardt (1989), *Product development: past research, present findings, and future directions*, *Academy of management review* 20, pp. 343-378.

Bryson, J. en R. Eisenweiler. (1988), *Strategic planning: treats and opportunities for planners*. Planners Press, American Planning Association.

Cartwright, D. en A. Zander (1983), *Group dynamics: research and theory*, 3d ed.. New York: Harper & Row.

Cooper, R. e.a. (2005), *Process management in design and construction*. Oxford: Blackwell Publishing.

Dieben, L. (2003), *Succes- en faalfactoren in de herstructurering*. Rotterdam: Steunpunt Wonen.

Daft, R.L. (2003), *Management, Sixth Edition*. Ohio: South-Western.

Eisenhardt, K.M. (1989), *Building theories from case study research*, *Academy of management review* 14 (4), pp. 532-550.

Eisenhardt, K.M. e.a. (1997), *How management teams can have a good fight*, *Harvard Business Review* (juli-augustus 1997), pp. 77-85.

Elling, R. e.a. (1994), *Rapportagetechniek*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Feldman, D.C. en J.A. Hugh (1983), *Managing individual and group behavior in Organizations*. New York: McGraw-Hill.

Feldman, D.C. (1984), *The development and enforcement of group norms*, *Academy of management review* (9), pp. 47-53.

Freeman, R. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield, Massachusetts: Pitman Publishing Inc..

Galtung, J. (1968), *Theory and methods of sociological research*. Londen: Georg Allen & Unwin.

Gemeente Deventer (2005), *De Kroon van Deventer. Ontwikkelingsvisie voor wijk 4*. Deventer: gemeente Deventer.

- Gemeente Deventer (2005), *Uitvoeringsplan Keizerslanden. Afspraken over locaties, projecten, planning, geld en actie*. Deventer: gemeente Deventer.
- Gemeente Deventer, e.a. (2003), *Raamovereenkomst. Transformatie Deventer 2003-2013*. Deventer: gemeente Deventer.
- Gemeente Nijmegen (2005), *Wijkvisie Willemskwartier 2004-2015. Ontmoeting als aanjager van vernieuwing*. Nijmegen: gemeente Nijmegen.
- Glaser, B.G. en A.L. Strauss (1967), *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Graaf, R.S. de. (2005), *Strategic Urban Planning. Industrial area development in The Netherlands, to direct or interact?* Enschede: Universiteit Twente.
- Hackman, R.J. (1976), *Group influences on individuals*. Chicago: Rand McNally.
- Hanzewonen en Woonunie (2006), *Vernieuwingsplan Landsberenkwartier*. Deventer: Hanzewonen en Woonunie.
- Huffstadt, M. (2005), *Regie stedelijke ontwikkeling: praktijk, theorie en onderwijs*. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Jonker, J. en B. Pennink. (2000), *De kern van methodologie*. Assen: Van Gorcum.
- Miles, M. en A. Huberman (1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, 2^e editie. Thousand Oaks: Sage.
- Kamp, H.G.J. (2002), *Voortgang stedelijke vernieuwing en de aanpak van vijftig wijken*. (Brief aan de Tweede Kamer, kenmerk: DBO2002101910). Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.
- Koehler, K.G. (1989), *Effective team management, Small business report (19 juli)*, pp. 14-16.
- Kroes, A.H. (2006), *Sneller herstructureren. Een onderzoek naar de mogelijkheden voor versnelling van het herstructureringsproces (pre-afstudeeronderzoek)*. Enschede: Universiteit Twente.
- Kuypers, G. (2003), *ABC van een onderzoeksopzet*. 1^e druk. Bussum: Coutinho.
- Mayer, R.C. e.a. (1995), *An Integrative Model of Organizational Trust*, *Academy of Management Review*, vol. 20, nr. 3, pp. 709-734.
- Mitchell, R. e.a. (1997), *Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts*, *Academy of management review* 22 (4), pp. 853-886.
- McDonough, E.F. (2000), *Investigation of factors contributing to the success of cross-functional teams*, *Journal of innovation management*, vol. 17, nr. 3, pp. 221-235.
- Mudrack, P.E (1989), *Group cohesiveness and productivity: a closer look*, *Human Relations* 42, pp. 771-785.

- P3BI (2004), *Publiek-private samenwerking bij integrale gebiedsontwikkeling*, Enschede.
- Pinto, M.B., e.a. (1993), *Antecedents and Consequences of Project Team Cross-Functional Cooperation*, *Management Science* 39, pp. 1281-1297.
- Reuling, A. (1987), *Dataverzameling en data-analyse*. Baarn: Nelissen.
- Robey, D., e.a. (1989), *Group process and conflict in system development*, *Management Science* 35, pp. 1172-1191.
- Seashore, S.E. (1954), *Group cohesiveness in the industrial work group*. (Ann Arbor, Mich.: Institute for social research).
- Schipper, F.P. en M. Mooij (2003), *Energievisie Keizerslanden Deventer*, Utrecht: Ecofys.
- Sexty, R.W. (2004), *The Business Environment: Identifying Stakeholders And Issues*.
- Strauss, A. en J. Corbin (1998), *Basics of qualitative research. Techniques and procedures for developing grounded theory*. 2^e editie. Newbury Park: Sage.
- Vansina, L. e.a. (1998), *Managing multiparty issues: learning from experience*, *Research in organizational change and development* Vol. 11, pp. 159-181.
- Ven, A.H. van de (1992), *Suggestions for studying strategy process: a research note*, *Strategic Management Journal* 13, pp. 169-188.
- Verschuren, P. en H. Doorewaard (2000), *Het ontwerpen van een onderzoek*. 3^e druk. Utrecht: Lemma.
- VROM Minsiterie van (2005), *Praktijkboek stedelijke herstructurering 2004-2005, De kracht van de stad*. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.
- VROM-raad (2002), *Haasten en onthaasten in de stedelijke herstructurering*. Den Haag: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.
- Wester, F. (1984), *De gefundeerde theorie-benadering*. Nijmegen: Sociologische Instituut Radboud Universiteit Nijmegen.
- Wester, F. en V. Peters. (2004), *Kwalitatieve Analyse. Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Coutinho.
- Yin, R.K. (2003), *Case study research: design and methods*, Vol. 5 of *Applied social research methods series*. 3^e editie. Thousand Oaks: Sage.

INTERNETADRESSEN

www.aedes.nl	www.holtenbroekonline.nl
www.am.nl	www.ikcro.nl
www.almelo.nl	www.kcgsi.nl
www.arnhem.nl	www.kei-centrum.nl
www.berfloes.nl	www.maps.google.nl
www.berflomooi.nl	www.nieuwholtenbroek.nl
www.cbs.nl	www.nijmegen.nl
www.deltawonen.nl	www.nu.nl
www.deltion.nl	www.oranjewoud.nl
www.destentor.nl	www.overijssel.nl
www.deventer.nl	www.portaal.nl
www.deventerinfo.nl	www.sev.nl
www.deventergeschiedenis.nl	www.stedelijkevernieuwingoranjewoud.nl
www.deventerwijk aanpak.nl	www.stenternovem.nl
www.emmen.nl	www.stedplan.nl
www.enschede.nl	www.stjoseph.nl
www.eukn.org	www.swz.nl
www.gelderland.nl	www.trapjeswijk.nl
www.hanzewonen.nl	www.vrom.nl
www.hbsonsbelang.nl	www.willemskwartiernijmegen.nl
www.hengelo.nl	www.woonunie.nl
www.holtenbroek1.nl	www.zwolle.nl
www.holtenbroeknu.nl	

INTERVIEWS EN GESPREKKEN

Bannink, J., *Wijkmanager Willemskwartier, gemeente Nijmegen*. Interview op 5 juli 2006.

Bohnen, W., *Ontwikkelingsmanager Berflo Es, gemeente Hengelo*. Interview op 24 oktober 2006.

Bruin, V. de, *Directeur/bestuurder, woningcorporatie HBS Ons Belang*. Interview op 2 november 2006.

Bijkerk, H., *Projectmanager Herstructurering, Woningstichting SWZ*. Interview op 7 september 2006.

Cantrijn, V., *Senior adviseur strategie en vastgoed, woningcorporatie Portaal*. Interview op 25 juli 2006.

Cok, H., *Accountmanager Directoraat-Generaal Wonen Enschede/Almelo/Hengelo/Twente, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer*. Interview op 30 oktober 2006.

Crielaart, G., *Procesmanager Herstructurering Berflo Es, woningcorporatie St. Joseph Wonen*. Interview op 27 oktober 2006.

Damme, P. van, *Projectmanager Malburgen, gemeente Arnhem*. Interview op 20 september 2006.

Dewulf, G.P.M.R., *Hoogleraar verbonden aan de Universiteit Twente*. Diverse gesprekken in de periode van mei 2006 - december 2006.

Enderink, M., *Medewerker bewonerszaken/herstructurering, woningcorporatie Hanzewonen*. Interview op 14 juni 2006.

Graaf, de R.S., *Universitair Docent, Universiteit Twente*. Diverse gesprekken in de periode van mei 2006 - december 2006.

Gulickx, C., *Projectontwikkelaar, Giesbers Arnhem*. Interview op 26 september 2006.

Hof, E., *Senior adviseur Organisatie & Management, Ingenieursbureau Oranjewoud B.V.*. Interview op 12 mei 2006.

Itersen, A. van, *Ontwikkelingsmanager, AM*. Interview op 29 augustus 2006.

Kruiper, P., *Adviseur Stedelijke Ontwikkeling, Ingenieursbureau Oranjewoud B.V.*. Diverse gesprekken in de periode van mei 2006 - juli 2006.

Mast, I. van der, *Programmamanager Keizerslanden, woningcorporatie Woonunie*. Interview op 8 juni 2006.

Meijer, J., *Manager huisvesting, Deltion College*. Interview op 28 augustus 2006.

Meijerink, T., *Accountmanager Wijkvernieuwing Keizerslanden, gemeente Deventer*. Interview op 2 juni 2006.

Noppe, J., *Accountmanager Directoraat-Generaal Wonen Arnhem/Nijmegen/KAN-gebied/provincie Gelderland, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer*. Interview op 7 juli 2006.

Officier, J., *Adviseur Stedelijke Ontwikkeling, Ingenieursbureau Oranjevoud B.V.*. Diverse gesprekken in de periode van mei 2006 - december 2006.

Ogink, J., *Projectmanager Stedelijke Ontwikkeling, Ingenieursbureau Oranjevoud B.V.*. Diverse gesprekken in de periode van mei 2006 - december 2006.

Ramshorst, H. van, *Projectontwikkelaar, Volkshuisvesting Arnhem*. Interview op 21 september 2006.

Roos, L., *Adviseur Stedelijke Ontwikkeling, Ingenieursbureau Oranjevoud B.V.*. Interview op 16 mei 2006.

Suylekom, F. van, *Accountmanager Directoraat-Generaal Wonen Zwolle/Deventer/Apeldoorn, Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer*. Interview op 29 mei 2006, 22 juni 2006 en op 25 augustus 2006.

Waalder, J., *Beleidsmedewerker ruimtelijke ordening/woningversneller, provincie Gelderland*. Interview op 20 september 2006.

Waalewijn-Viaanen, C., *Projectmanager Holtenbroek, gemeente Zwolle*. Interview op 29 augustus 2006.

Weezel Errens, P. van, *Projectleider woningbouw, provincie Overijssel*. Interview op 30 mei 2006.

Zandman, E., *Beleidsmedewerker Wonen, provincie Overijssel*. Interview op 22 juni 2006.

BIJLAGE A - GESELECTEERDE WIJKEN VOOR DE 56-WIJKENAANPAK

	Stad	Wijk		Stad	Wijk
1	Alkmaar	Overdie/Schermereiland	29	Haarlem	Delftwijk
2	Almelo	Zuidwest	30	Haarlem	Europawijk Zuid
3	Amersfoort	De Kruiskamp/Koppel	31	Heerlen	Grasbroek/Musschemig/Schandelen
4	Amersfoort	Randenbroek/Schuilenburg	32	Heerlen	Stad Oost
5	Amsterdam	Westelijke Tuinsteden	33	Helmond	Binnenstad
6	Amsterdam	Zuidoost	34	Hengelo	Berflo Es
7	Amsterdam	Noord	35	Leeuwarden	Achter de Hoven - Vegelin
8	Arnhem	Malburgen	36	Leeuwarden	Vrijheidswijk
9	Arnhem	Presikhaaf	37	Leiden	Leiden Noord
10	Breda	Breda Noord-Oost	38	Leiden	Leiden Zuid-West
11	Breda	Heuvel	39	Lelystad	Zuiderzeewijk/Atol
12	Den Bosch	Boschveld	40	Maastricht	Maastricht Noordwest
13	Den Bosch	Bartjes/Eikendonk/Hofstad	41	Nijmegen	Willemskwartier
14	Den Haag	Den Haag Zuidwest	42	Rotterdam	Crooswijk Noord
15	Den Haag	Duindorp	43	Rotterdam	Hoogvliet
16	Den Haag	Laakkwartier/Spoorwijk	44	Rotterdam	Oud Zuid
17	Den Haag	Transvaal	45	Rotterdam	Rotterdam West
18	Den Haag	Rustenburg/Oostbroek	46	Rotterdam	Zuidelijke Tuinsteden
19	Deventer	Keizerslanden	47	Schiedam	Nieuwland/Groennoord
20	Deventer	Rivierenwijk	48	Tilburg	Oud Zuid
21	Dordrecht	Dordrecht West	49	Tilburg	Nieuw Noord
22	Eindhoven	Woensel Zuid	50	Utrecht	Nieuw Hoograven
23	Eindhoven	Tongelre	51	Utrecht	Kanaleneiland-Noord
24	Emmen	Emmen Revisited	52	Utrecht	Overvecht-Zuid
25	Enschede	Velve Lindenhof	53	Utrecht	Zuilen/Ondiep
26	Enschede	Wesselerbrink	54	Venlo	Q4
27	Groningen	Lewenborg	55	Zaanstad	Zaandam Zuidoost
28	Groningen	Vinkhuizen	56	Zwolle	Holtenbroek

Bron: Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (www.vrom.nl).

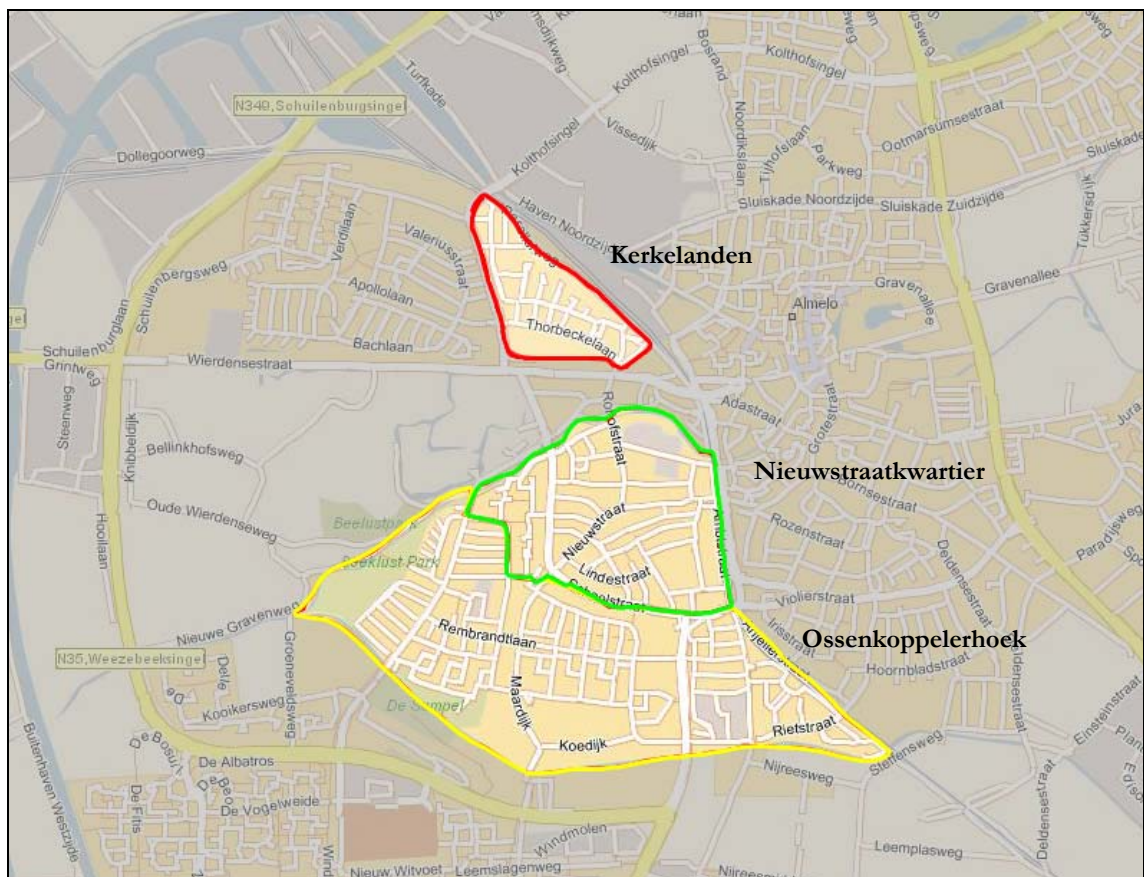
BIJLAGE B - MOGELIJKE CASES

Hieronder zullen deze wijken afzonderlijk kort worden behandeld om enig inzicht te geven in de verschillende projecten. De wijkbeschrijvingen zijn gebaseerd op beschrijvingen van het KEI en het Ministerie van VROM.

Almelo - Zuidwest

Almelo Zuidwest bestaat uit drie wijken: Kerkelanden, Nieuwstraatkwartier en Ossenkoppelerhoek (zie Figuur 0.1).

Kerkelanden ligt in het centrum van Almelo en is een betrekkelijk kleine, geïsoleerd gelegen woonwijk. Van oorsprong was er sprake van een moderne stedenbouwkundige structuur met een ruime verkaveling, ruime binnengebieden, veel groen en kwalitatieve goede voorzieningen. De openbare ruimte wordt op dit moment kwalitatief slecht bevonden. De rommelige achterkanten van woningen spelen hierbij een rol. De kwaliteit van particuliere woningen laat tevens te wensen over. De verhouding koop/huur is 28% / 72% en er wonen ruim 1900 mensen in de wijk. In Kerkelanden wonen relatief veel jonge mensen: 36% is jonger dan twintig jaar. Bijna de helft van de bewoners is van buitenlandse komaf en de sociaal-economische positie van de wijk is slecht. Kerkelanden heeft een erg slecht imago en werd eerder in de media bestempeld als ‘de armste wijk van Nederland.’



Figuur 0.1 Kerkelanden, Nieuwstaatkwartier en Ossenkoppelerhoek in Almelo.

Het Nieuwstraatkwartier is in omvang de kleinste wijk van Almelo. Er wonen ruim 3.400 mensen. De woningvoorraad is kwalitatief zeer uiteenlopend. Ruim 65% van de woningen is vooroorlogs en daarvan bestaat een groot gedeelte uit geschakelde eengezinswoningen. In de jaren tachtig en negentig zijn er in het Nieuwstraatkwartier veel woning gebouwd, maar toch is het groengebied, waaronder een opgeknapt park, nog relatief groot te noemen. Tot de wijk behoort een te herstructureren bedrijventerrein in de buurt van de spoorlijn en een historische molen vormt een parel in de wijk.

In de wijk Ossenkoppelerhoek wonen ruim 7.500 mensen. De wijk bestaat voor 20% uit vooroorlogse woningen en voor 24% uit vroeg-naoorlogse woningen. 56% is gebouwd in de periode 1960-1970. Van de voorraad van 3.450 woningen bestaat 68% uit huurwoningen, 38% is gestapelde bouw, voornamelijk portieketageflats. Sfeerbepalend element in de wijk is het Beeklustpark. De wijk kent daarnaast een actief wijkplatform en een goed georganiseerd bewonerskader.

Arnhem - Malburgen

Malburgen is een naoorlogse wijk aan de zuidoever van de Rijn (zie Figuur 0.2). De oorspronkelijke plannen zijn in de jaren dertig ontworpen door architect Grandpré Molière. Mede door de naoorlogse woningnood zijn de oorspronkelijke plannen met veel groen en singels niet gerealiseerd. Het gevolg was een hoger woningaantal, meer flats en versnipperd groen.

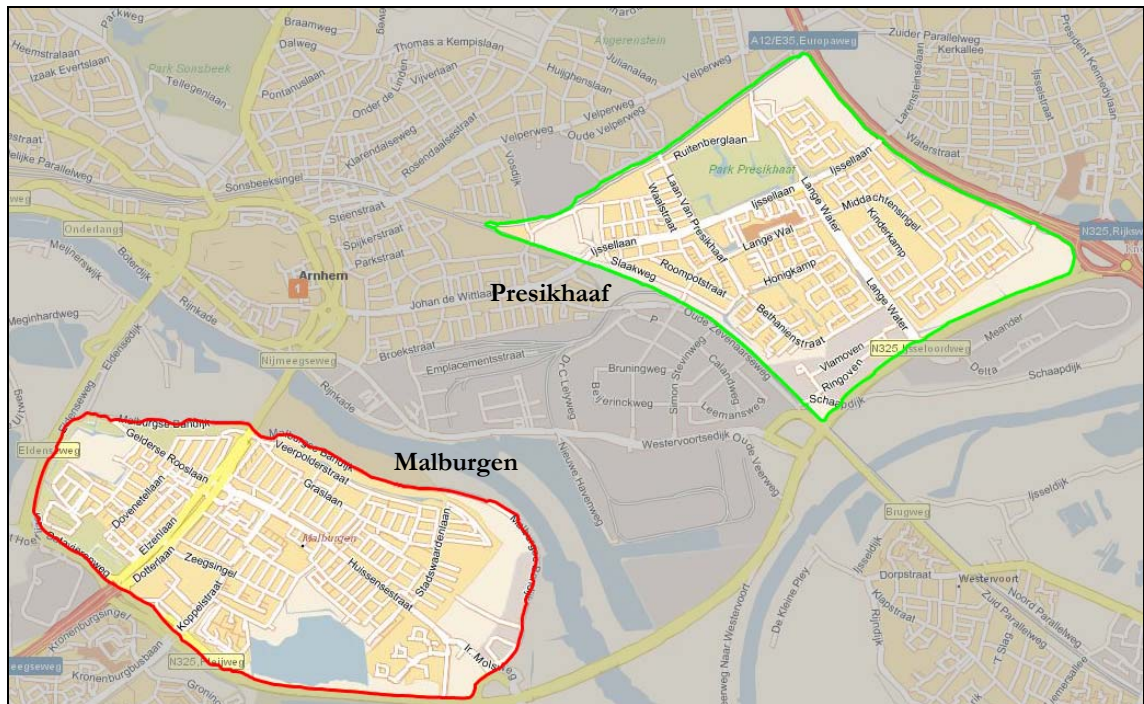
Door de ligging achter de rivierdijk gaat Malburgen nauwelijks een visuele relatie aan met het omringende groen (uiterwaarden) en het stadscentrum aan de noordoever.

De huidige woningvoorraad van 7.000 woningen bestaat voor 60% uit portiek-etageflats en voor 80% uit sociale huurwoningen. De grootste verhuurder in de 17.000 inwoners tellende wijk is Woningstichting Volkshuisvesting Arnhem, in de volksmond 'Volkshuisvesting' geheten.

Begin jaren negentig kwam de leefbaarheid in Malburgen onder druk te staan door vele vormen van overlast: inbraak, criminaliteit, vandalisme, drugsgebruik en zwerfvuil, maar ook door de terugloop van voorzieningen.

Arnhem - Presikhaaf

De wijk Presikhaaf is één van de vroeg-naoorlogse wijken in de gemeente Arnhem. De wijk telt 7.000 woningen en is gelegen ten oosten van het stadscentrum van Arnhem en ten westen van Velp, grenzend aan de autosnelweg naar Duitsland (A12). De wijk bestaat uit een westelijk en een oostelijk deel, waar samen ruim 15.000 mensen wonen.



Figuur 0.2 Malburgen en Presikhaaf in Arnhem.

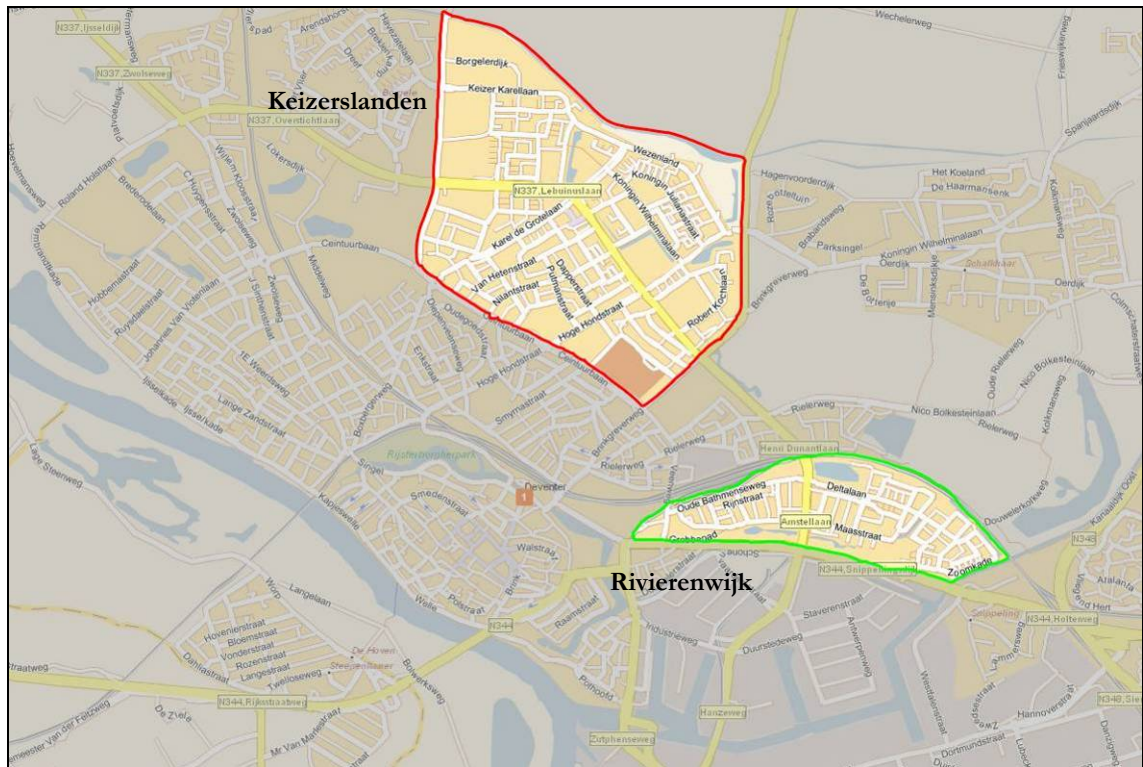
Presikhaaf-West bestaat uit drie buurten: Presikhaaf 1, Presikhaaf 2, die beide vlak na de oorlog zijn gebouwd, en Presikhaaf 3, die in de jaren zestig is gebouwd. De verhouding huurwoningen-koopwoningen in Presikhaaf-West is 84% / 16%. De stedenbouwkundige opzet van Presikhaaf 1 en 2 worden bepaald door de herhaling van stempels. Van de bebouwing bestaat 75% uit middelhoogbouw.

Presikhaaf-Oost is onderverdeeld in de drie gebieden, waaronder het winkelcentrum met een bovenwijkse functie. Het oostelijk deel van de het wijkdeel is in de jaren zestig gebouwd. De woonfunctie overheerst, maar in en langs de randen van de wijk zijn de nodige voorzieningen en bedrijvigheid te vinden. Naast het winkelcentrum zijn de diverse scholenconcentraties belangrijke voorzieningen. Presikhaaf-Oost bestaat voor 53% uit huurwoningen en voor 47% uit koopwoningen.

Een van de conclusies van het imago-onderzoek Presikhaaf uit maart 2004 is dat de wijk twee gezichten heeft. De Arnhemmer kent de wijk niet of nauwelijks en de Presikhafer heeft over het algemeen een (gematigd) positief beeld over de wijk. Het imago van Presikhaaf heeft geen duidelijk uitgesproken kenmerken. Uitzonderingen zijn het winkelcentrum Presikhaaf, de waardering voor het groen en de goede bereikbaarheid.

Deventer - Keizerslanden

De wijk Keizerslanden in Deventer is één van de vier deelgebieden binnen wijk 4. De buurten in de onderscheiden deelgebieden worden geconfronteerd met vergelijkbare problematiek. Wijk 4 is een grote wijk die qua oppervlakte eenderde van de stad Deventer beslaat. Keizerslanden is het grootste deelgebied binnen wijk 4. Het is een groene wijk met veel portieketageflats. In het kader van het project 'Wijken in wederopbouw' dat in 2004 plaatsvond, stond onder andere Keizerslanden centraal als schoolvoorbeeld van 'het nieuwe bouwen'.



Figuur 0.3 Keizerslanden en Rivierenwijk in Deventer.

Binnen Keizerslanden zijn vier buurten te onderscheiden: Centrum Keizerslanden, Tuindorp, Landsherenkwartier en Oranjekwartier. Een deel van Tuindorp dateert van voor de oorlog. In de naoorlogse periode tot in de jaren zestig werden de overige delen van Tuindorp gebouwd. In de jaren zestig kwam ook in de rest van Keizerslanden de bouwstroom goed op gang. De totale woningvoorraad bestaat uit 5.200 woningen, waarvan de verhouding tussen koop- en huurwoning, respectievelijk 23% en 77% bedraagt. Woningcorporatie Woonunie is midden in de wijk gevestigd en heeft er een woningbezit van ruim 3.000 woningen. Woningcorporatie Hanzewonen heeft een bezit van ruim 2.000 woningen in Keizerslanden. De wijk is populair onder starters vanwege het lage huurniveau.

Tuindorp is een opvallend gebied binnen Keizerslanden. Tuindorp kent vooral uniforme laagbouw- en portiekwoningen voor de verhuur. De woonomgeving is krap opgezet met weinig groen en speelruimte. Tuindorp heeft een volks imago, met een hoog 'ons-kent-ons'-gehalte en veel sociale controle.

Deventer - Rivierenwijk

De Rivierenwijk is gebouwd tussen de jaren dertig en tachtig van de vorige eeuw op de plek van een vroegere IJsselarm (zie Figuur 0.3). De wijk bestaat uit drie deelgebieden, met elk een eigen karakter. Na de Eerste Wereldoorlog werd de buurt De Venen gebouwd, gevolgd door de Rivierenbuurt (1940-1960) en de Deltabuurt (1960-1970). Een groot deel van de woningvoorraad is eenzijdig samengesteld uit eengezinswoningen en portieketageflats. De wijk bevindt zich tussen de binnenstad en de 'jongere' uitbreidingsgebieden van Deventer en wordt in belangrijke mate gekenmerkt door het in ruime mate aanwezige groen en water.

In de wijk staan circa 1.900 woningen en wonen ongeveer 5.600 mensen. De verhouding koop- huurwoning is respectievelijk 32% en 68%. Bijna de helft (49%) (en in de Deltabuurt 65%) van de bewoners is van allochtone herkomst.

De aanwezige infrastructuur speelt een belangrijke rol binnen de wijk. Een doorgaande route richting centrum van de stad (de Amstellaan) vormt een fysiek-ruimtelijke barrière, maar betekent ook een mentale doorsnijding tussen het oostelijke en westelijke deel van de wijk. Ook de spoorlijn Deventer-Arnhem heeft een dergelijke barrièrewerking tot gevolg. De geïsoleerde ligging van de wijk tussen grote infrastructurele barrières wordt nog verder versterkt door de gebrekkige entrees tot de wijk.

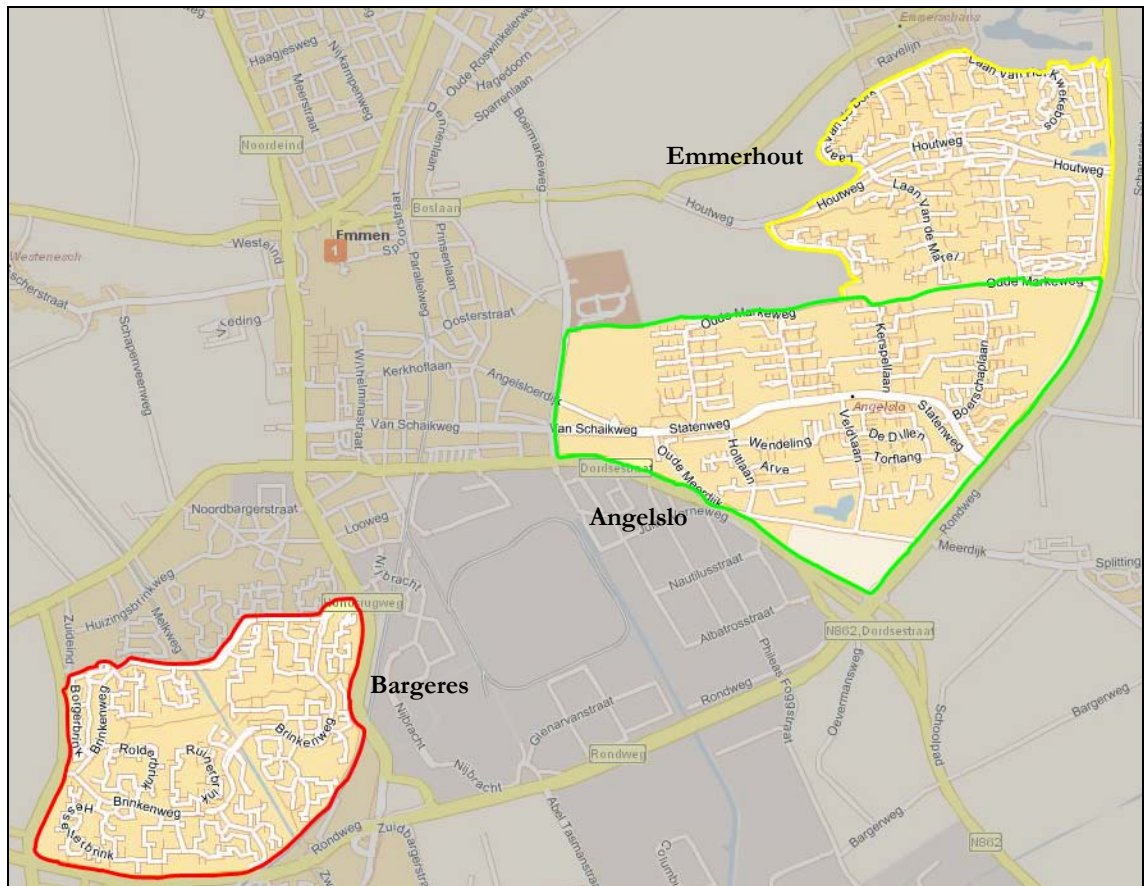
Op gebied van leefbaarheid en veiligheid scoort Rivierenwijk lager dan het Deventer gemiddelde. Er is sprake van een hoge werkloosheid, veel voortijdige schoolverlaters en overmatig alcohol- en drugsgebruik. Ook worden bewoners geconfronteerd met onder andere geweld, burenoverlast en zwerfafval. Verder zijn er weinig sociale contacten tussen sommige groeperingen van verschillende etnische afkomst.

Het voorzieningenaanbod staat daarnaast ook onder druk. Zo zijn de afgelopen jaren een postagentschap, een basisschool, een huisartsenpraktijk en een politiepost gesloten. Aan het Deltaplein, het wijkwinkelcentrum, zijn allochtone ondernemers rijk vertegenwoordigd.

Emmen - Emmen Revisited

Het project Emmen Revisited betreft de herstructurering van drie woonwijken, Angelslo, Emmerhout en Bargeres, met ruim 10.000 woningen, drie winkelcentra, overige wijkvoorzieningen en openbaar gebied.

In 1997 sloegen de woningbouwcorporatie Wooncom en de gemeente Emmen de handen ineen om de naoorlogse nieuwbouwwijken voor de achteruitgang te behoeden. De aanpak werd ter hand genomen onder de naam Emmen Revisited.



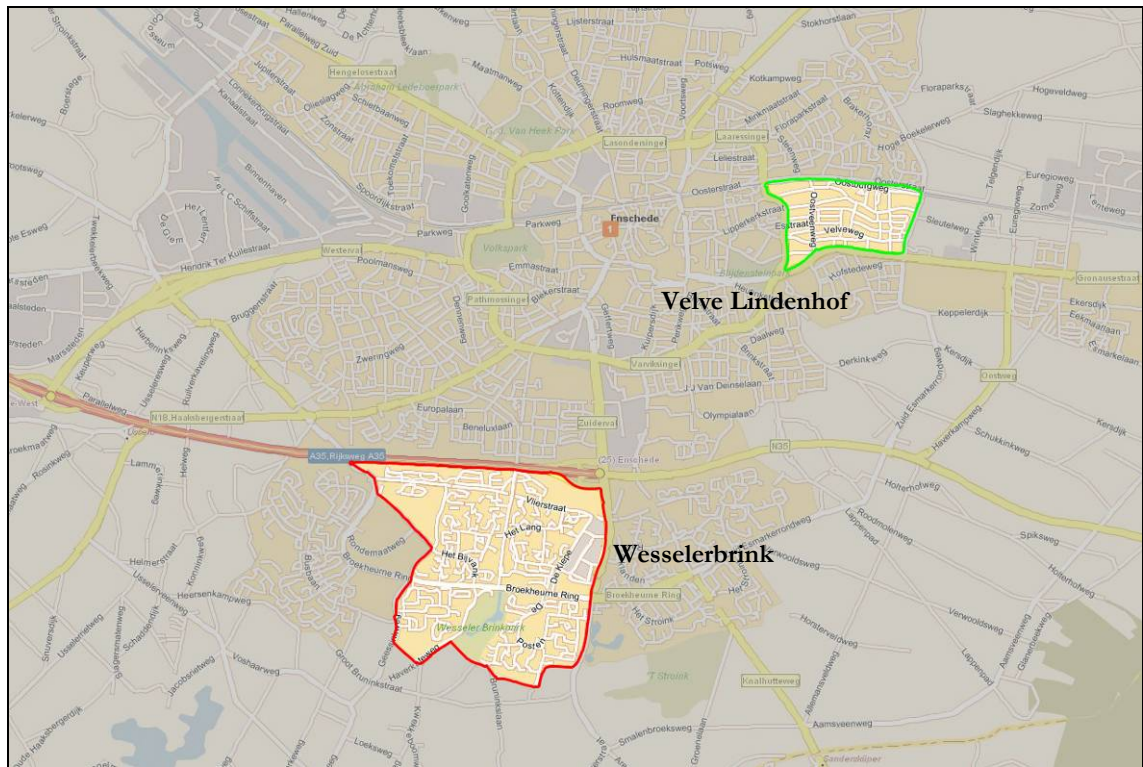
Figuur 0.4 Angelslo, Emmerhout en Bargeres in Emmen.

Het doel van Emmen Revisited is een nieuw perspectief voor de drie wijken. Een visie voor de gehele woonwijk met als doel de wijken aantrekkelijk te maken en te houden voor generaties die nog komen. Het verhogen en verbeteren van het woon- en leefklimaat in de drie wijken staat centraal. Driehonderd portiekflats worden vervangen door nieuwe woningen. Het winkelcentrum wordt vernieuwd en boven de winkels komen appartementen. Vijf basisscholen worden bij elkaar gebracht in een brede school. Op de locaties waar nu nog basisscholen staan, worden woningen gebouwd. Honderd zestig aanleunwoningen bij verzorgingshuis De Schans worden vervangen door nieuwe appartementen.

Enschede - Velve Lindenhof

De wijk Velve Lindenhof ligt ten oosten van de binnenstad van Enschede en wordt ervaren als een volksbuurt waar een deel van de mensen al generaties lang woont. De wijk bestaat uit drie deelgebieden. Het oude Velve, dat eigenlijk een voortzetting is van de wijk de Bothoven, de vooroorlogse arbeidersbuurt het Lindenhof en het naoorlogse nieuwe Velve.

Het oude Velve is tussen 1890 en 1920 ontstaan als spontaan gegroeid stadsdeel. Er ligt geen plan ten grondslag aan de inrichting van de buurt. Een deel van de wijk is in de jaren tachtig vernieuwd. Er zijn toentertijd vooral grondgebonden woningen gebouwd.



Figuur 0.5 Velve Lindenhof en Wesselerbrink in Enschede.

In het Lindenhof zijn typische Enschedese arbeiderswoningen zonder verdieping en met rode mansardekap gebouwd. Deze woningen zijn in de jaren twintig van de vorige eeuw gebouwd. Door gevelrenovaties, de aanleg van woonerven en ingrepen ten tijde van de stadsvernieuwing heeft de buurt haar oorspronkelijke tuinstedelijke karakter grotendeels verloren.

Direct na de Tweede Wereldoorlog is begonnen met de bouw van het 'Nieuwe Velve' tussen het oude Velve en het Lindenhof. Het Nieuwe Velve bestaat uit rijtjeshuizen, de ene helft in baksteen met pannendaken, de andere helft zijn Airey-woningen (systeembouw). In zijn totaliteit bekeken bestaat Velve Lindenhof voornamelijk uit laagbouwoningen en bevat de wijk minder openbaar groen en smallere straten dan de omliggende wijken. Ruimtelijk vormt het park aan de Velveweg–Van Musschenbroekstraat samen met een school, winkelcentrum en een kerk het hart van de wijk. De wanden van het park worden gevormd door naoorlogse bebouwing. Het park is in positieve zin beeldbepalend voor de wijk ook al oogt de inrichting gesloten.

De Lipperkerkstraat, die dwars door de wijk loopt, is één van de oudste straten van Enschede. De straat staat binnen Enschede bekend om zijn criminaliteit. De straat heeft een kleinschalig karakter, met een overwegend smal profiel met daaraan overwegend kleine woningen van het type twee-onder-één-kap. Op een enkele ingreep na heeft de gehele Lipperkerkstraat een eigen sfeer en karakter. Daardoor is de straat een bijzonder waardevol historisch en markant lint in Enschede. De huidige inrichting kent zwakke elementen, met name de parkeerdruk is groot.

Een andere beeldbepalende plek in Velve Lindenhof is het Miro-terrein met een winkelcentrum op stadsdeelniveau. Zowel het winkelgebied en het bedrijventerrein zijn negatief beeldbepalend voor deze plek. Onder meer door de inrichting van het voorliggende parkeerterrein maar ook door de architectuur en schaal van het gebouw zelf.

In Velve Lindenhof wonen momenteel 4.500 mensen. In tegenstelling tot het percentage kinderen (19%), ligt het percentage ouderen met 12% laag in de wijk. De gemiddelde leeftijd is dan ook laag met 35,9 jaar. Binnen de wijk is een hoog percentage (20%) niet-westerse bevolking. Tot slot wordt Velve Lindenhof gekenmerkt door een laag opleidingsniveau.

Enschede - Wesselerbrink

De wijk Wesselerbrink is de eerste naoorlogse wijk van Enschede en is tevens de grootste met ongeveer 18.000 inwoners (zie Figuur 0.5). Het is een typische wederopbouwwijk: galerijflats langs de hoofdwegen en rondom het winkelcentrum aangevuld met rijtjeshuizen in de rest van de wijk. Erg opvallend in de wijk is het vele groen.

In de jaren negentig begon de Wesselerbrink steeds meer het karakter van een achterstandswijk te krijgen. De openbare ruimte werd gebrekkig onderhouden en de sociale samenhang in de wijk brokkelde af. Verder is zowel het woningaanbod als het winkelaanbod eenzijdig.

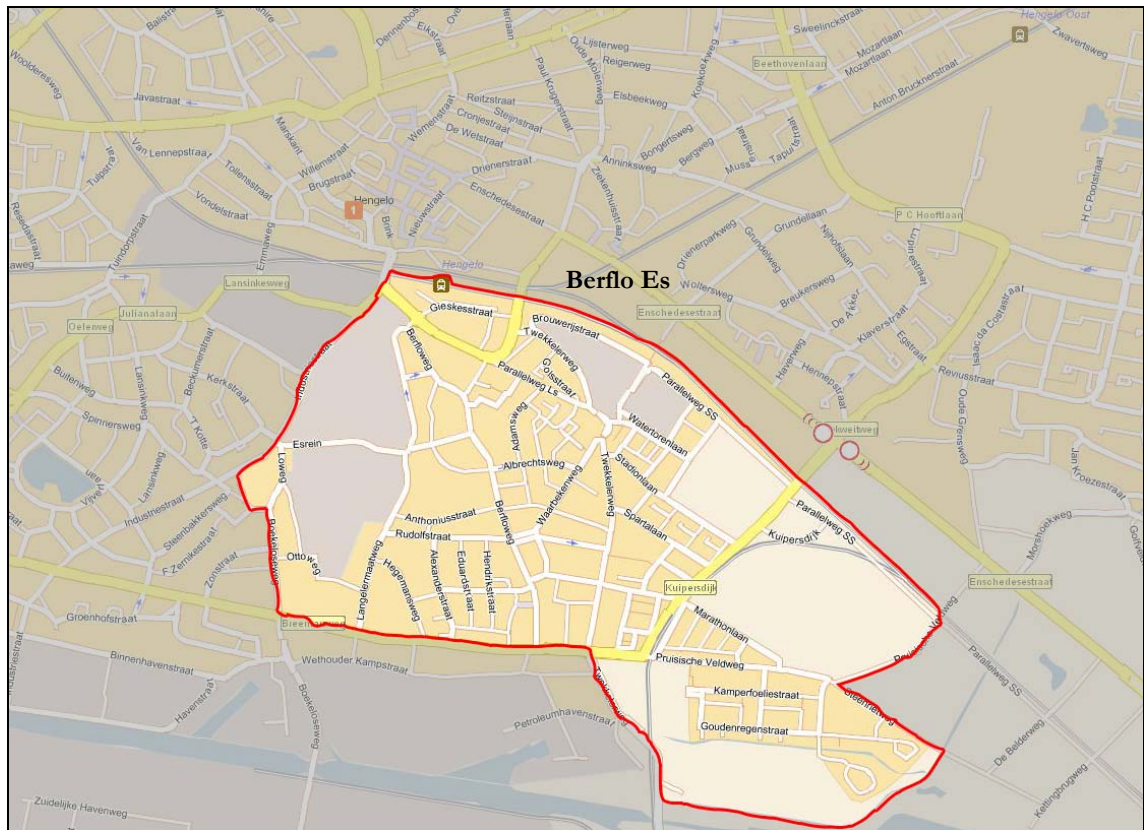
In een gezamenlijke aanpak van bewoners, gemeente, woningcorporatie en andere instellingen worden de komende jaren verschillende werkzaamheden verricht om de leefbaarheid van de wijk te vergroten.

Hengelo - Berflo Es

De ten zuiden van het Hengelse stadscentrum gelegen wijk Berflo Es dankt haar naam aan de gelijknamige beek, die erdoorheen stroomt, tegenwoordig wel voor een groot deel overkluisd (zie Figuur 0.6). Eind 19e en begin 20e eeuw maakte de wijk een snelle woningbouwontwikkeling door als gevolg van de komst van grote industrieën. In die tijd bouwde het bedrijf Stork zelf woningen voor haar werknemers, voornamelijk in het noordelijk deel van Berflo Es. Na 1945 werd de wijk verder uitgebreid, waarbij de plantsoenaanleg in de wijk als een voorbeeld diende voor heel Hengelo.

Berflo Es wordt van het stadscentrum gescheiden door de spoorlijn Hengelo-Enschede en wordt door de gemeente omschreven als een veelkleurige mozaïek met vele buurten met een eigen sfeer. De wijk telt ruim 8.000 inwoners en 4.000 woningen, waarvan de helft koopwoningen. Circa driekwart van de woningvoorraad betreft eengezinswoningen. De te onderscheiden buurten zijn: Berflo Es Noord, Berflo Es Zuid, Veldwijk Noord en Veldwijk Zuid.

Berflo Es Noord wordt gekenmerkt door een mix van vooroorlogse woningen uit de jaren dertig en woningen uit de jaren tachtig en negentig (omgeving Fluweelplein). De typische (koop)woningen uit de jaren dertig geven de buurt een karakteristieke uitstraling. Daarnaast wordt het beeld in grote delen van de buurt bepaald door industrieel erfgoed, waarvan sommige delen er verwaarloosd uitzien.



Figuur 0.6 Berflo Es in Hengelo.

Het beeld van Berflo Es Zuid wordt met name bepaald door huurwoningen uit de jaren vijftig, maar de buurt heeft ook enkele straten met vooroorlogse woningen. Het is een dichtbevolkte, kinderrijke buurt. De binding met de buurt lijkt groot, gezien de lage doorstroom van bewoners. Wat betreft sociaal economische status en etniciteit, geeft Berflo Es Zuid het gemiddelde beeld weer van de Berflo Es. Van de ruim 3.300 bewoners is het merendeel van middelbare leeftijd of ouder, over het algemeen met een gemiddeld hoger inkomen.

Veldwijk Noord is qua woningen een vrij homogene buurt. De multiculturele buurt bestaat voor het grootste gedeelte uit goedkope, gestapelde huurwoningen uit de jaren vijftig en zestig met aan de randen en langs het spoor wat oudere woningen. Er wonen ruim 1.300 mensen, waarvan een relatief groot deel jonge volwassenen.

Veldwijk Zuid tenslotte wordt gekenmerkt door (gestapelde) huurwoningen uit de jaren zestig. De ruim 1.200 bewoners, met vele nationaliteiten, zijn over het algemeen alleenstaand en een aanzienlijk deel is van middelbare leeftijd. Een relatief groot deel van de bewoners behoort tot de lagere inkomensgroep en heeft een uitkering.

Naast de vier buurten telt Berflo Es drie bedrijventerreinen binnen haar grenzen. In totaal zijn ongeveer 300 bedrijven en instellingen gevestigd, die goed zijn voor 3.000 arbeidsplaatsen: zeven procent van het totale aantal in Hengelo werkzame personen.

Uit de Leefbaarheid en Veiligheidsenquête uit 2003 blijkt dat de bewoners van de Berflo Es van alle Hengeloërs het minst tevreden zijn over hun woonomgeving. Ze vinden dat hun buurt verloedert en geven blijk van een lage cohesie. Een hieraan gelieerd thema is veiligheid. Uit dezelfde enquête uit 2003 blijkt dat bijna een kwart van de bewoners van Berflo Es zich in de eigen buurt wel eens onveilig voelt.

Nijmegen - Willemskwartier

De wijk Willemskwartier ligt binnen de vooroorlogse ring rond het centrum van Nijmegen en is ingeklemd tussen twee sporen en twee drukke in- en uitvalswegen (zie Figuur 0.7). De wijk staat voor de intensiefste herstructureeringsopgave van de stad. Met zijn vijfduizend inwoners, heeft het Willemskwartier een verouderde woningvoorraad die voor negentig procent uit sociale huur bestaat. De wijk kent de fysieke, sociale en economische problemen die van zwakke volkswijken bekend zijn.

Kenmerkend voor het Willemskwartier is de geïsoleerde ligging van de wijk, die het sociale isolement versterkt. Dit fysieke isolement biedt op meerdere vlakken aanknopingspunten voor de wijkaanpak. Het Willemskwartier heeft verschillende locaties die interessant zijn om te ontwikkelen: terreinen van vertrekkende bedrijven en het spoorzonegebied. Nu is de wijk nog tamelijk onbekend. Wie niet in de wijk hoeft te zijn, komt er ook niet. Daar willen alle betrokkenen verandering in brengen.



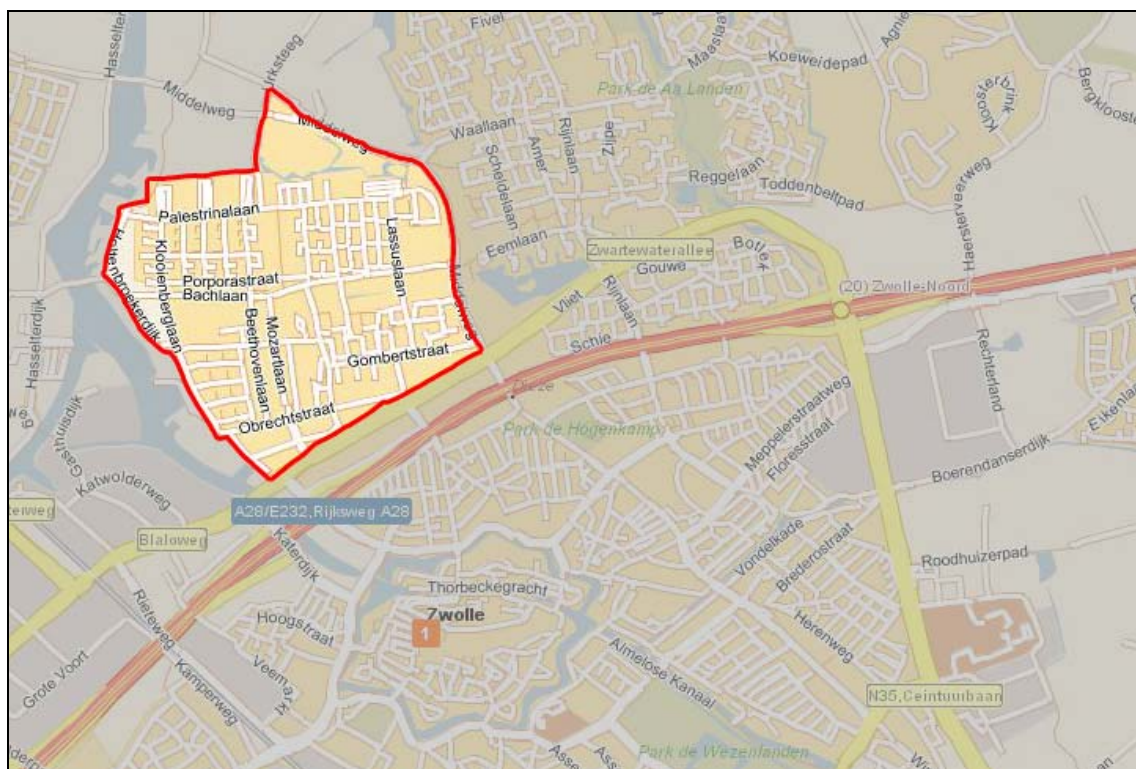
Figuur 0.7 Willemsskwartier in Nijmegen.

Zwolle - Holtenbroek

De wijk Holtenbroek is ingesloten tussen de VINEX-locatie 'Stadshagen', de rivier het Zwarte Water en de A28 (zie Figuur 0.8). Tevens ligt de wijk nabij het centrum van Zwolle. Naast deze positieve locatiekenmerken wordt de wijk ook gekenmerkt door veel groenvoorzieningen. Holtenbroek is opgedeeld, conform Oost-Europese terminologie, in vier delen: Holtenbroek I tot en met IV.

Holtenbroek I is verreweg het slechtste gedeelte van de wijk. Er staan (te) veel sociale huurwoningen, de (woon)kwaliteit van de woningen is slecht, de kwaliteit van de woonomgeving is matig, de leefbaarheidsscore is slecht, de score op de kenmerken van de bevolkingsopbouw is negatief, de sociale achterstand is groot, de afgelopen jaren was er veel (drugs)overlast en het voorzieningenniveau is matig.

De wijk wordt voor een groot deel bewoond door studenten en dient dan ook als doorgangswijk met een hoge doorstroming en weinig sociale binding als gevolg.



Figuur 0.8 Holtenbroek in Zvolle.

BIJLAGE C - INTERVIEWPROTOCOL PILOTCASES

1. Wat is uw functie binnen uw organisatie en wat is uw relatie met het project?
2. Wat verstaat u onder herstructurering?
3. Wat is het initiatief geweest tot de aanpak van de wijk en wie nam dit initiatief? En wat was de concrete aanleiding om het initiatief te nemen (bijv. criminaliteit, slechte verhuurbaarheid woningen)?
4. Hoe verloopt het herstructureringsproces in de wijk? Is het (altijd) een goed/slecht lopend proces? Als het proces eventueel wel eens minder goed liep, wat ging er dan niet goed en wat was hiervan de oorzaak?
5. Wat is de planning van het herstructureringsproces?
6. In welk stadium bevindt het project zich nu?
7. Zijn subsidies een belangrijke bijdrage voor de herstructurering van de wijk?
8. Wat is het doel van uw organisatie bij het herstructureringsproces van de wijk?
9. Wat zijn uw ervaringen met het herstructureringsproces van de wijk (bijv. relatie verschillende partijen, kost het veel energie om zaken in gang te zetten etc.)?
10. Welke partijen zijn betrokken bij het herstructureringsproces?
11. Wat is de rolverdeling in het herstructureringsproces? Had u de rolverdeling graag anders gezien?
12. Hoe kijkt u aan tegen de rol van de woningcorporaties, ontwikkelaars en de provincie binnen het project?
13. Wat zijn de eigendomsverhoudingen in de wijk?
14. In hoeverre spelen milieuvraagstukken (bijv. bodemsanering, geluidshinder) een rol bij de herstructurering?
15. Welke kansen en versnellende factoren ondervindt u bij het project?
16. Vindt u het überhaupt van belang dat versnelling plaatsvindt?
17. Welke knelpunten en vertragende factoren ondervindt u bij het project?
18. Vindt u het schadelijk als vertraging optreedt en wanneer vindt u het schadelijk?
19. Welke van de eerder genoemde factoren (antwoorden op vragen 15 en 17) zijn volgens u beïnvloedbaar en welke niet?

BIJLAGE D - INTERVIEWPROTOCOL TESTCASES

Inleiding / achtergrond

1. Wat is uw functie binnen uw organisatie en wat is uw relatie met dit project?
2. Wat zijn uw algemene ervaringen met het herstructureringsproces van dit project (bijv. relatie verschillende partijen, kost het veel energie om zaken in gang te zetten etc.)?

Organisatie

3. Wat zijn de belangen van uw organisatie bij dit project?
 - a. Heeft uw organisatie doelen die zij met dit project wil bereiken?
 - i. Zo ja, welke?
 - ii. Zo nee, waarom geen doelen?
 - b. Als u het project achteraf zou moeten evalueren, waar zou uw organisatie dan op letten?
4. Heeft uw organisatie bepaalde machtsmiddelen om die doelen te bereiken?
5. Hoe zou u de rol van uw organisatie in dit project willen omschrijven?

Proces

6. Wat is het initiatief geweest tot de aanpak van de wijk?
7. Wie nam dit initiatief?
8. Waren er startdocumenten?
 - a. Zo ja, wat is vastgelegd en wat lag er nog open?
 - b. Zo nee, waarom niet?
9. Is er in de documenten iets gezegd over:
 - a. Geld
 - b. Organisatie
 - c. Tijd
 - d. Informatie
 - e. Kwaliteit
10. Wat is er gezegd over:
 - a. Geld
 - b. Organisatie
 - c. Tijd
 - d. Informatie
 - e. Kwaliteit
11. In hoeverre komt de huidige situatie overeen , m.a.w. wat is er van de initiele ambities terechtgekomen?
Over:
 - a. Geld
 - b. Organisatie
 - c. Tijd
 - d. Informatie
 - e. Kwaliteit

12. Als er verschillen zijn, hoe komt dit (bijv. GOTIK, planning, informatiestromen, communicatie)?
- Welke factoren hebben hierbij een rol gespeeld?
 - Waren die factoren te beïnvloeden?
 - Wat had anders gemoeten?

Human Factors

13. Zijn specifieke menselijke factoren belangrijk geweest in het project? Hiermee worden de volgende factoren bedoeld:
- Vertrouwen, transparantie en openheid;
 - Uitbuiten onderhandelingspositie en interafhankelijkheid;
 - Conflicten;
 - Probleemanalyse en gedeelde probleemdefinitie;
 - Enthousiasme;
 - Financieringsvraagstuk;
 - Teamprocessen.
- Hoe werken deze factoren door op het proces?
 - In hoeverre zijn deze factoren beïnvloedbaar?
 - Door wie zijn deze factoren beïnvloedbaar?

Overig

14. Als u een overall score zou moeten geven voor het proces, wat zou u dan geven:
++, +, 0, -, --
15. Als u een overall score zou moeten geven van de plannen (product), wat zou u dan geven:
++, +, 0, -, --
16. Is er nog iets niet aan de orde gekomen?

BIJLAGE E - FACTOREN

Tijdens de interviews met de verschillende betrokken actoren van de wijk Keizerslanden zijn diverse mogelijkheden naar voren gekomen welke een versnelling kunnen opleveren dan wel vertraging kunnen voorkomen. Per factor is aangegeven of deze vertragend en/of versnellend werkt. Vervolgens wordt omschreven hoe deze factoren versnellend en/of vertragend werken en hoe de factoren het tempo kunnen beïnvloeden. Als laatste is aangegeven welke factoren beïnvloedbaar zijn en op welke wijze deze factoren te beïnvloeden zijn. Dit alles is weergegeven vanuit het perspectief van de verschillende geïnterviewde actoren.

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

Het ministerie van VROM heeft een aantal instrumenten voor het versnellen van het herstructureringsproces, zowel in financiële zin als door kennisoverdracht. De financiële mogelijkheden die het ministerie heeft zijn het gebruik van impulsbudgetten, Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (ISV) en Innovatieprogramma Stedelijke Vernieuwing (IPSV) gelden en het opzetten van een Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM).

INVESTERINGSBUDGET STEDELIJKE VERNIEUWING (ISV)

Het Investeringsbudget stedelijke vernieuwing (ISV) is een doeluitkering, speciaal ingesteld om de aantrekkelijkheid van de steden te vergroten. Deze moeten leefbaarder worden en hun positie versterken. Met het ISV-budget kan het stedelijk voorzieningenpakket worden uitgebreid en vernieuwd. Dit is primair een zaak van de gemeente samen met de lokale partijen.

Eens in de vijf jaar kunnen gemeentes ISV-geld aanvragen voor stedelijke vernieuwing. Op 1 januari 2005 is het tweede tijdvak (ISV-2) ingegaan. Het ISV-2 maakt onderdeel uit van het grotestedenbeleid (beleid voor de eenendertig grote steden). Deze steden krijgen het geld rechtstreeks van het Rijk. Het ISV-2 geldt ook voor de overige gemeentes. Dit geld wordt verdeeld door de provincies.

Voor het verkrijgen van een ISV-bijdrage moeten de gemeentes een Meerjaren Ontwikkelings Programma (MOP) indienen. Deze beslaat een periode van vijf jaar. De kleinste gemeentes kunnen desgewenst volstaan met het indienen bij hun provincie van een projectplan. Zij heten daarom ofwel een programmagemeente (een MOP ingediend) ofwel een projectgemeente (een projectplan ingediend).

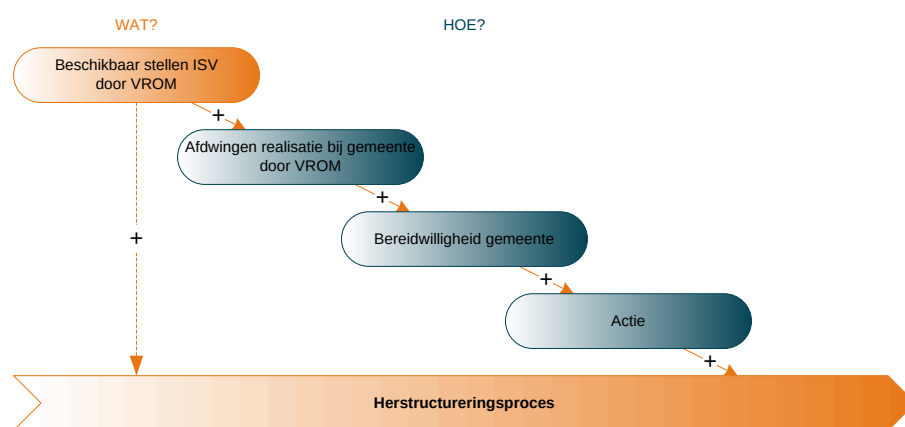
Het Rijk toetst de voorstellen in de MOP's en vraagt advies aan de provincie. Dit in verband met eventuele strijdigheden met wettelijk aan de provincie opgedragen taken. De programma's en projectplannen van de niet-rechtstreekse gemeentes worden door de provincie getoetst. Na afloop moet de gemeente zich verantwoorden. Het Rijk beoordeelt dit voor de grotere gemeentes (G31) en de provincies voor de overige gemeentes.

Aan het eind van een periode wordt, op basis van een gemeentelijke verantwoording, beoordeeld of de voorlopige toekenning van ISV-budget definitief kan worden vastgesteld. Bij deze beoordeling speelt een belangrijke rol of gemeentes verwijtbaar slecht hebben gepresteerd. Is dit het geval, dan kan het Rijk

voorwaarden opleggen of zelf de voorlopige bijdrage lager definitief vaststellen. Het is ook de bedoeling dat er wordt geleerd: wat werkt wel en wat niet?

Door het beschikbaar stellen van ISV-geld forceert de overheid versnelling in het herstructureringsproces. Dit wordt bereikt door het afdwingen van realisatie door VROM. Wanneer de gestelde doelen niet worden gerealiseerd (binnen de gestelde termijn) lopen de gemeentes het beschikbaar gestelde geld mis.

Een goed voorbeeld hiervan in Keizerslanden is het geplande wijkvoorzieningencentrum (WVC). VROM en de provincie Overijssel hebben afgedwongen dat dit WVC voor het einde van 2009 gerealiseerd moet zijn. Het ministerie van VROM oefent invloed uit op de bereidwilligheid van de gemeente waardoor het herstructureringsproces een positieve impuls krijgt. Dit is in onderstaande figuur gevisualiseerd.



Figuur 0.1 Werking versnellende factor ISV.

Deze factor is alleen door het ministerie van VROM beïnvloedbaar. Voor de hoogte van het ISV budget wordt door het ministerie van VROM een verdeelsleutel gehanteerd. Door middel van deze sleutel is te berekenen hoeveel de gemeentes maximaal kunnen besteden. Deze verdeelsleutel is een wiskundige formule waarin door middel van allerlei factoren als inwoneraantal van de gemeente, aantal monumentale panden, het aantal woningen etc. het precieze bedrag wordt vast gesteld (Staatsblad 2004, nr. 574). De gemeente kan hier geen invloed op uitoefenen.

IMPULSBUDGETTEN

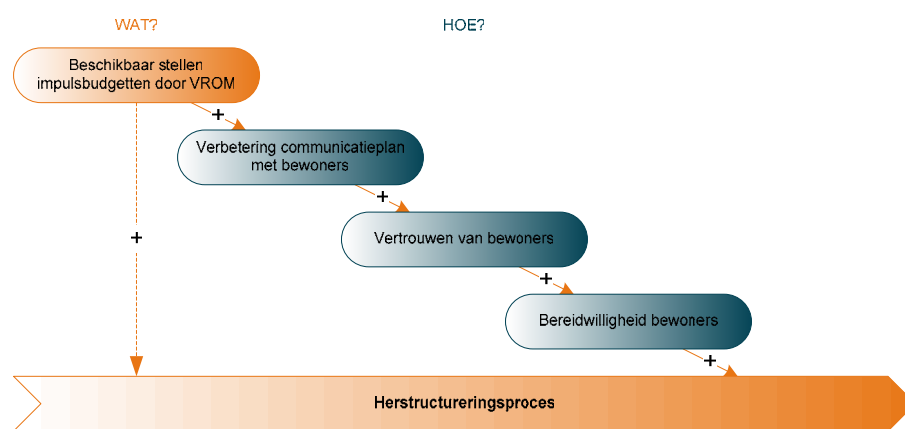
Het ministerie van VROM heeft de mogelijkheid om impulsbudgetten in te zetten. Het impulsbudget is een nieuwe, tijdelijke subsidieregeling. Het is bedoeld om onverwachte knelpunten in de uitvoering op te vangen. Ook kan het ingezet worden om de uitvoering van die plannen nog eens extra te versnellen. Het is een van het reguliere ISV afgescheiden budget.

Voor de G31 (de 4 grote en 27 middelgrote steden) is een voorwaarde voor het verkrijgen van impulsbudgetten dat alleen projecten in de 56 prioritaire wijken, waar prestatieafspraken zijn gemaakt met bij die wijk betrokken lokale partijen, in aanmerking kunnen komen.

De impulsaanvragen van niet-rechtstreekse gemeentes (overige gemeentes) lopen via de provincies. De provincies doen het voordlichtingstraject en nodigen specifieke gemeentes uit tot het indienen van aanvragen.

Niet-rechtstreekse gemeentes kunnen alleen een aanvraag indienen met een advies van hun provincie erbij. Omdat het geen wijken uit de 56-wijkenaanpak zijn, vervalt de eis van het hebben van prestatieafspraken. Aanvullende eis is dat het wel moet gaan om wijken met probleemaccumulatie.

Een goed voorbeeld van gebruik van impulsbudget in Keizerslanden is het verbeteren van de communicatie met bewoners. Door slechte communicatie in het Oranjekwartier over de bouw van een sporthal waren de bewoners het vertrouwen in de gemeente kwijt. Door de inzet van impulsbudgetten is een verbeterd communicatieplan met de bewoners op touw gezet waardoor het vertrouwen is teruggewonnen. Dit herwonnen vertrouwen is belangrijk voor de voortgang van het herstructureringsproces. Wanneer de bewoners dit vertrouwen missen zullen de hakken in het zand gaan bij volgende plannen. In Figuur 0.2 is dit gevisualiseerd.



Figuur 0.2 Werking versnellende factor impulsbudgetten (een voorbeeld).

Deze factor is alleen door het ministerie van VROM beïnvloedbaar. De gemeente kan een aanvraag indienen, het ministerie van VROM dient echter de aanvraag goed te keuren en het bedrag toekennen.

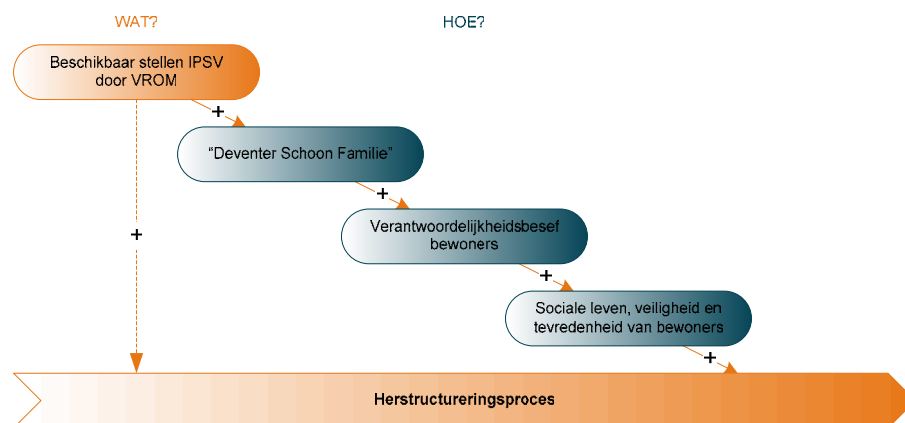
IPSV-GELDEN

Het IPSV was een programma van de ministeries van VROM, van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV) en van Economische Zaken (EZ). Het programma is ingesteld om een versnelling en kwaliteitssprong in de stedelijke vernieuwing te bevorderen en liep van 2001 tot en met 2004.

Het IPSV maakte onderdeel uit van het ISV. Initiatiefnemers werden aangespoord om niet te volstaan met reguliere maatregelen, maar om nieuwe wegen in te slaan: nieuwe samenwerkingsvormen, nieuwe technieken, nieuwe producten etc. Het gaat erom creativiteit te genereren en de meest innovatieve ideeën, plannen en projecten op te sporen en voor het voetlicht te brengen. Het programma leverde een bijdrage aan de innovatie van de stedelijke vernieuwing door voorbeeld projecten te selecteren, deze een financiële bijdrage te geven en ervoor te zorgen dat de resultaten en leereffecten van deze projecten voor anderen beschikbaar komen.

De kennis die wordt opgedaan uit IPSV-projecten is interessant voor iedereen die zich bezighoudt met stedelijke vernieuwing. Deze kennisoverdracht is naast het toekennen van subsidie aan de meest innovatieve projecten een kerntaak van het IPSV.

Met behulp van IPSV-geld is het 'Deventer Schoon Familie'-concept opgezet. Dit praktijkgerichte project spreekt bewoners aan op hun verantwoordelijkheid voor het schoonhouden van de buurt en belooft ze hiervoor. Het idee is simpel en vanuit de bewoner gedacht, waardoor het in herstructureringsgebieden kan werken. Dit project levert een goede bijdrage aan de leefbaarheid van de wijk. De inzet is zeggenschap en verantwoordelijkheidsbesef van de bewoners en het terugdringen van gemeentekosten. Het project verbetert op termijn de kwaliteit van het sociale leven en leidt tot meer veiligheid en tevreden burgers. De beloning voor participerende bewoners is een korting op de gemeenteheffingen. In Figuur 0.3 is dit gevisualiseerd.



Figuur 0.3 Werking versnellende factor IPSV (een voorbeeld).

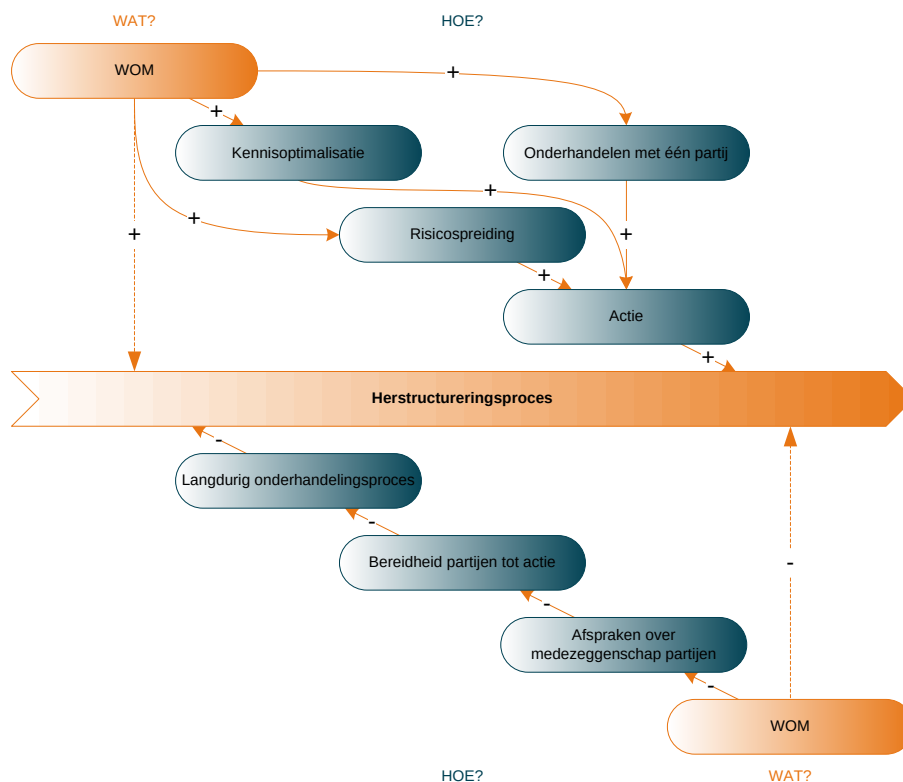
Deze factor was alleen door het ministerie van VROM beïnvloedbaar. De gemeente kon een aanvraag indienen, het ministerie van VROM diende echter de aanvraag goed te keuren en het bedrag toe te kennen.

WIJKONTWIKKELINGSMAATSCHAPPIJ

Een wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) is een van de rechtsvormen waarin publiek-private samenwerking (PPS) gestalte kan krijgen. Gemeente en corporaties (en eventueel een projectontwikkelaar) brengen grond en/of vastgoed onder in een WOM, die vervolgens als zelfstandige onderneming kan fungeren. Voordelen van een WOM zijn kennisoptimalisatie (het gebruik maken van de know-how van diverse partijen) en het delen van risico's. De WOM neemt bijvoorbeeld de regie van de projectontwikkeling en de uitvoering en het beheer van de woningen in de wijk onder zich. Soms is de complexiteit van een bepaald probleemgebied dermate groot dat een enkele partij (als een woningcorporatie) deze niet alleen op kan lossen, het met partners oprichten van een WOM kan dan uitkomst bieden.

Hierdoor kan het proces versneld worden doordat maar met een partij onderhandeld hoeft te worden. Het nadeel van een WOM is dat het voortraject een lang proces kan zijn aangezien er afspraken moeten worden gemaakt over de medezeggenschap. Het voordeel valt dus te halen in de besluitvorming.

Deze methode is niet toegepast in Keizerslanden maar is wel een mogelijkheid tot versnelling van het herstructureringsproces. Wanneer echter het onderhandelingstraject moeizaam verloopt kan een WOM ook een vertragende werking krijgen.



Figuur 0.4 Werking versnellende en vertragende factor WOM.

Deze factor is te beïnvloeden door de gemeente en de corporatie (en eventuele projectontwikkelaar) welke deelnemen aan de WOM. Zij kunnen in het onderhandelingstraject grote invloed uitoefenen op de medezeggenschap en tevens op de doorlooptijd van het onderhandelingsproces. Wanneer een WOM eenmaal een feit is, is de invloed afhankelijk van de mate van medezeggenschap welke is afgedwongen door de verschillende partijen.

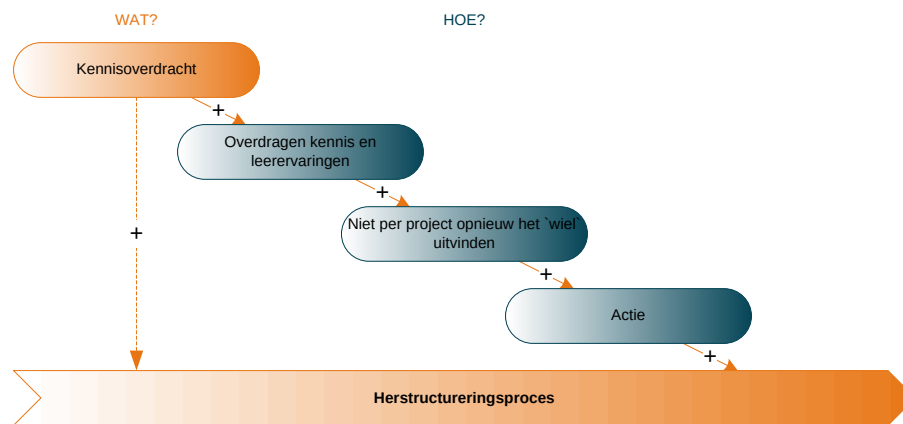
KENNISOVERDRACHT

De kennis en leerervaringen die worden opgedaan door partijen in het versnellen van de herstructurering, kunnen een voorbeeldwerking hebben voor anderen op hetzelfde werkterrein. Het ministerie van VROM vindt het van wezenlijk belang dat opgedane kennis wordt overgedragen en faciliteert daarom kennisoverdracht op verschillende manieren.

Er wordt ongeveer 1 à 2 keer per jaar door het ministerie van VROM een congres georganiseerd. Deze congressen zijn specifiek toegespitst op de projectleiders van de 56-wijken. Hierdoor kunnen ze onderling kennis en ervaringen uitwisselen.

Daarnaast zijn er drie kenniscentra welke door het ministerie van VROM worden aangedragen voor kennisoverdracht. Als eerste de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV). Deze is vooral opgezet ervaringen uit IPSV projecten te bundelen. Ten tweede is er specifiek op sociaal-fysiek gebied het XS2 kenniscentrum opgezet. Een kenniscentrum in algemene zin voor herstructurering is het KEI Kenniscentrum. Het is bijvoorbeeld mogelijk om een voor een wijk een zogenaamde 'Stadslab' te organiseren.

Het KEI komt dan met allerlei deskundigen op het gebied van herstructurering en stedelijke vernieuwing een bezoek brengen aan de wijk. De wijk presenteert haar plannen en de deskundigen geven dan reflectie. Daarnaast heeft het KEI een website welke veel informatie beschikbaar stelt.



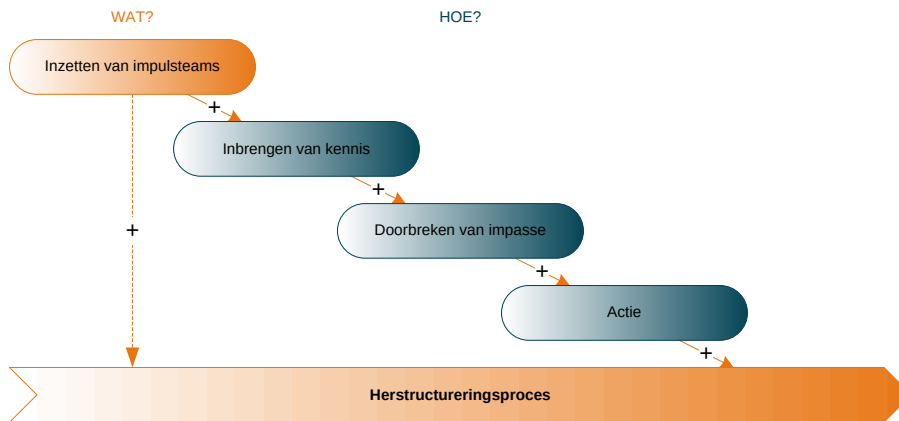
Figuur 0.5 Werking versnellende factor kennisoverdracht.

Deze factor is een niet beïnvloedbare factor voor geen enkele partij. De verschillende partijen kunnen hooguit deelnemen aan de kennisoverdracht.

IMPULSTEAMS

De stedelijke vernieuwing is een complexe zaak, waar verschillende partijen, belangen en financieringsbronnen bij komen kijken. Het maken van prestatieafspraken voor de herstructurering – of de uitvoering ervan – raakt om verschillende redenen wel eens in een impasse. Partijen worden het niet eens over de herstructureringsopgave, komen niet uit de kostenverdeling, of hebben onvoldoende vertrouwen in elkaar. Het afstemmen tussen sociale en fysieke aspecten voor een integrale aanpak lijkt eeuwig te duren. Bewoners liggen ‘dwars’ omdat ze zich te weinig betrokken voelen.

Om dit soort impasses te helpen doorbreken, kan VROM impulsteams inzetten. Deze bestaat uit één of meerdere externe deskundigen en de betrokken accountmanager van de directie Stad&Regio van het ministerie van VROM. Inzet van een impulsteam gebeurt op verzoek of naar aanleiding van signalen van een gemeente of andere lokale partij in overleg met de accountmanager. Het kan bijvoorbeeld gaan om het doorrekenen van de financiële kant van de wijkontwikkelingsplannen, de sociale kant van de herstructurering, het bemiddelen tussen verschillende partijen, het adviseren over kosten en kostenverdeling of het adviseren over fiscale mogelijkheden. Het impulsteam geeft onafhankelijk en kosteloos advies.



Figuur 0.6 Werking versnellende factor impulsteams.

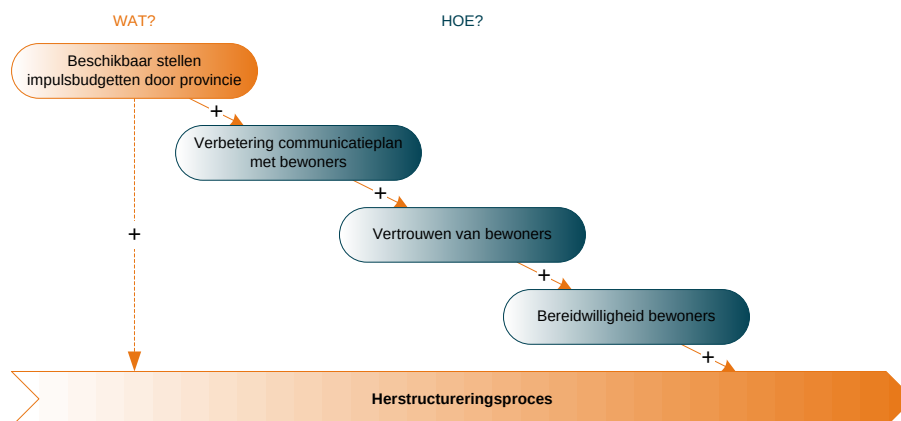
Deze factor is een niet beïnvloedbare factor voor geen enkele partij. De verschillende lokale partijen kunnen hooguit een aanvraag voor een impulsteam indienen.

Provincie Overijssel

De provincie Overijssel heeft niet veel mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de herstructurering van wijken. Het zijn de lokale partijen en de gemeente welke de meeste invloed uit kunnen oefenen. De provincie heeft niet de bevoegdheid om beslissingen op lokaal niveau te nemen. Daarnaast is de gemeente Deventer een van de G30, wat inhoudt dat ISV-gelden rechtstreeks van VROM naar de gemeente gaat zonder tussenkomst van de provincie. De provincie Overijssel kan dan ook (net als het ministerie van VROM) alleen faciliteren en haar diensten aanbieden. De faciliteiten welke de provincie aan kan bieden hebben betrekking op de woningbouwproductie en niet specifiek op herstructurering.

IMPULSBUDGETTEN

De provincie maakt ook gebruik van impulsbudgetten welke voortkomen uit het Grote Steden Beleid (GSB). Door de geringe inbreng van de provincie is de afspraak gemaakt dat de provincie zich aansluit bij het ministerie van VROM waar het gaat om de inzet van de impulsbudgetten hierdoor kunnen de overheden elkaar versterken. Hierdoor blijft de provincie betrokken bij het stedelijk woonbeleid. De impulsbudgetten worden dus ingezet zoals de impulsbudgetten van het ministerie van VROM, deze zijn in paragraaf 0 genoemd.



Figuur 0.7 Werking versnellende factor impulsbudgetten (een voorbeeld).

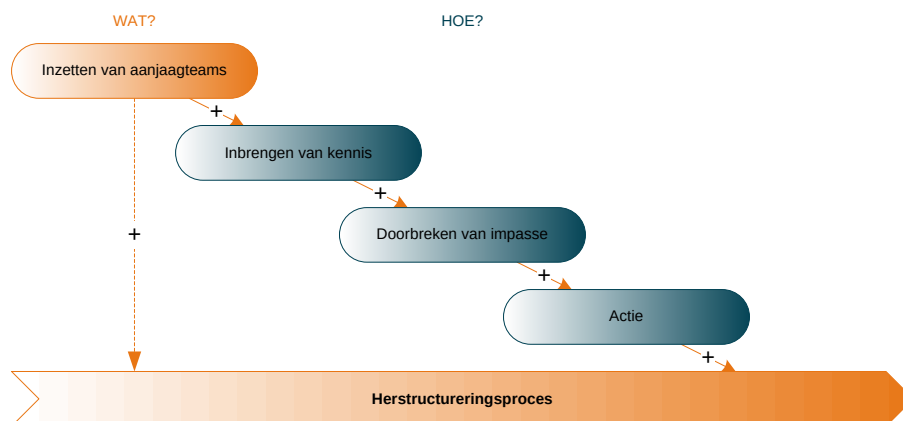
Deze factor is alleen door de provincie beïnvloedbaar. De provincie sluit zich met het inzetten van deze gelden aan bij het ministerie van VROM, maar de provincie bepaald of het geld wordt ingezet of niet.

HET AANJAGEN VAN WONINGBOUWPROJECTEN

Begin 2004 hebben gemeentes, corporaties en marktpartijen locaties met knelpunten en belemmeringen op het gebied van wet- en regelgeving aangemeld bij de provincie Overijssel. Hieruit is een aantal projecten geselecteerd en op de lijst Aanjaagprojecten Woningbouw geplaatst.

Voor deze projecten zijn aanjaagteams in het leven geroepen. Een aanjaagteam probeert op een stimulerende en actieve wijze problemen op te lossen, knelpunten weg te nemen en stimuleert en verbetert samenwerking tussen partijen zodat het betreffende project en toekomstige projecten sneller gerealiseerd worden.

De woningbouw kan worden gestimuleerd door knelpunten in de planvorming en planprocedures op te lossen. De aard van de problemen is divers, maar spitst zich toe op samenwerking tussen partijen, gebrek aan financiële middelen, bodemsanering en afstemming van procedures en vergunningen. De oplossingen moeten dan ook gevonden worden in bijvoorbeeld het samenbrengen van partijen, het geven van een financiële impuls, marktconform bouwen en/of het vereenvoudigen van planprocedures. De aanjaagteams van de provincie Overijssel hebben dezelfde werking en dezelfde doelen als de impulsteams van het ministerie van VROM.



Figuur 0.8 Werking versnellende factor aanjaagteams.

Deze factor is een niet beïnvloedbare factor voor geen enkele partij. De verschillende lokale partijen konden hooguit een project aanmelden.

DEREGULEREN EN ONTBUREAUCRATISEREN

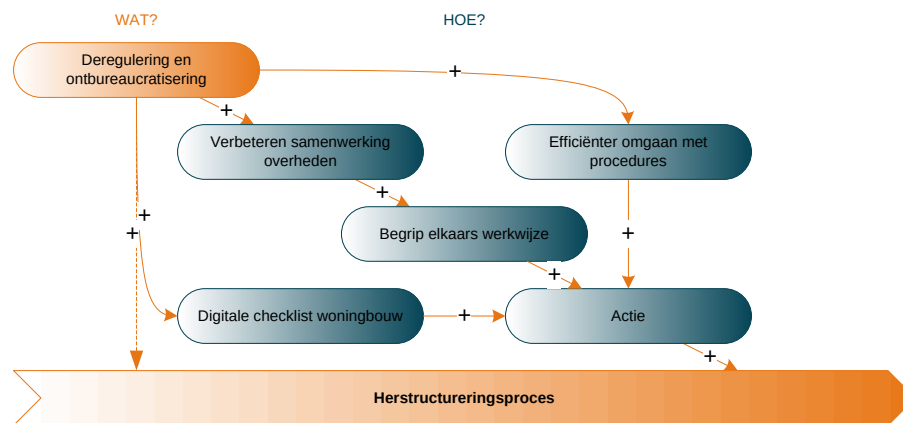
Binnen de provincie Overijssel wordt gewerkt aan het dereguleren en ontbureaucratiseren van de organisatie. Het is de bedoeling om de procedures en vergunningen bij de woningbouwproductie te stroomlijnen en waar mogelijk te verminderen. Het beoogde resultaat is dat provincie, gemeentes en VROM elkaar beter weten te vinden en inzicht krijgen in elkaars interne werkwijze en procedures.

In dit kader worden bijeenkomsten georganiseerd om de samenwerking tussen overheden te verbeteren door nader kennis te maken met elkaar en kennis te nemen van de manier van werken bij de andere overheden (alle gemeentes, Provincie en VROM). Deze factor is een niet beïnvloedbare factor voor geen enkele partij. De verschillende partijen kunnen hooguit deelnemen aan dergelijke bijeenkomsten.

Daarnaast wordt er gewerkt aan het zogenaamde vergunningenmanagement. Hierbij is kennisoverdracht gericht op het efficiënter omgaan met procedures waarbij de totale doorlooptijd van alle bij een woningbouwproject betrokken procedures wordt geoptimaliseerd. Deze factor is een beïnvloedbare factor voor de provincie en gemeentes. Deze partijen dienen in dit kader kritisch naar de procedures te kijken. Hierdoor kunnen zij invloed uitoefenen op de te optimaliseren procedures.

In de praktijk van het ontwikkelen van een woningbouwproject blijkt dat het erg lastig is om alle relevante procedures te kennen. Eén procedure vergeten kan aan het einde van het project tot veel vertraging leiden doordat bijvoorbeeld procedures opnieuw doorlopen moeten worden. In het kader van Stimulering Woningbouwproductie heeft de provincie Overijssel in samenwerking met het ministerie van VROM en Ingenieursbureau Oranjewoud B.V. de zogenaamde digitale checklist woningbouw ontwikkeld. De geeft snel een compleet overzicht van regels, wetten en op te starten procedures die van belang zijn bij een woningbouwproject. Naast nationale wetgeving bevat de digitale checklist ook provinciale regelgeving waarbij het gaat om specifiek Overijsselse verordeningen. Deze factor is een beïnvloedbare factor voor de gemeente

en andere lokale partijen. Deze partijen kunnen on-line deze checklist raadplegen en op deze wijze tijdig ingrijpen waardoor vertraging kan worden voorkomen.



Figuur 0.9 Werking factoren in het kader van deregulering en ontbureaucratisering binnen de provincie Overijssel.

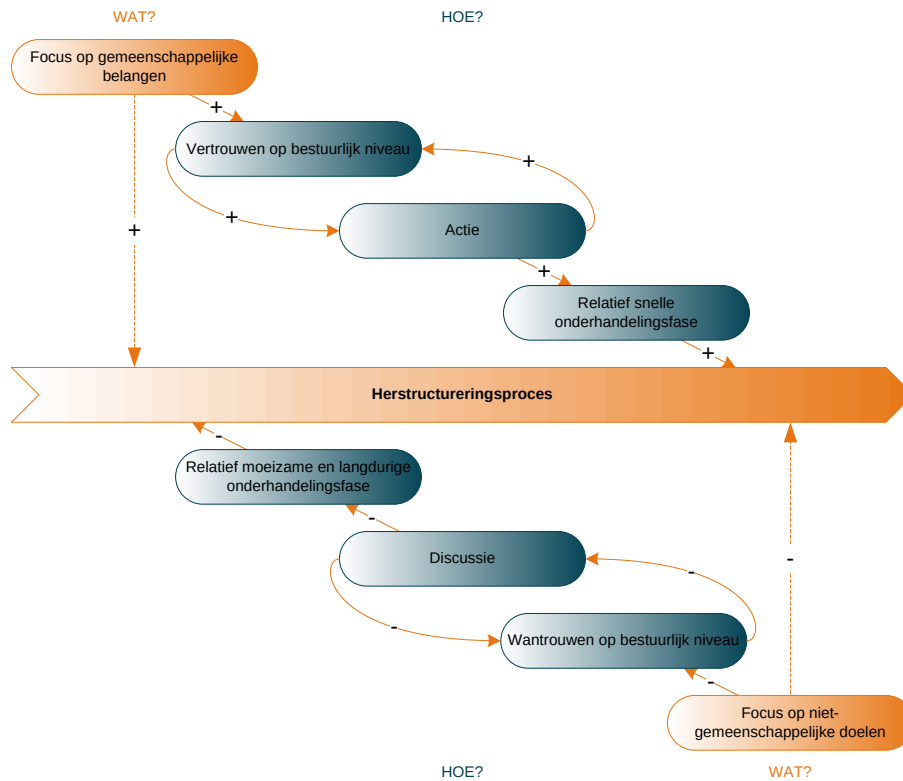
Gemeente

De gemeente Deventer heeft een aantal mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de herstructurering van Keizerslanden.

FOCUS IN DE ONDERHANDELINGSFASE

Allereerst wordt aangegeven dat de gemeente en corporaties in deze wijk tot elkaar zijn veroordeeld. Ze hebben voor een deel dezelfde belangen. De corporaties hebben in verband met de waarde van het vastgoed een groot belang bij het goed functioneren van de wijk. De gemeente heeft belang bij het goed functioneren van de wijk omdat ze geen gedeelde stad wil. Wanneer op deze overeenkomstige belangen de nadruk wordt gelegd tijdens de onderhandelingsfase kunnen de partijen relatief snel tot een samenwerkingsovereenkomst kunnen komen. Wanneer de nadruk op de niet overeenkomstige belangen wordt gelegd dan bestaat de kans dat de onderhandelingen moeizaam en langdurig zullen zijn. Deze factor heeft met vertrouwen te maken op bestuurlijk niveau.

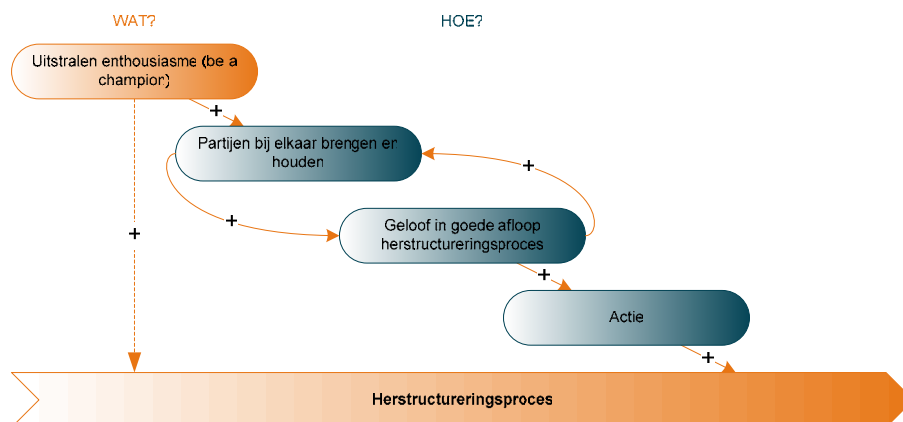
Deze factor is erg beïnvloedbaar door zowel de gemeente als de corporaties. Er zal vertrouwen in elkaar moeten zijn om in de onderhandelingsfase de focus te leggen op de gemeenschappelijke belangen. Wanneer dit lukt (bewust of onbewust) dan zullen de onderhandelingen relatief snel verlopen en is een samenwerkingsovereenkomst sneller gesloten. Deze factor is weergegeven in Figuur 0.10.



Figuur 0.10 Werking versnellende en vertragende factor m.b.t. de focus in onderhandelingsfase.

UITSTRALEN VAN ENTHOUSIASME

Verder wordt door de gemeente aangegeven dat het uitstralen van een zeker enthousiasme voor het proces op bestuurlijk niveau en het vertrouwen in elkaar een must is. Door vanuit hun positie vertrouwen in het herstructureringsproces uit te stralen kan dit een factor zijn om vertraging te voorkomen. Een andere benaming zoals deze factor in managementtermen wordt benoemd is 'champion'. Een champion is een bevlogen persoon of groep personen die als initiator of als trekker van het proces optreedt. Deze champion weet partijen bij elkaar te brengen en te houden.



Figuur 0.11 Werking versnellende en vertragende factor m.b.t. enthousiasme voor het proces.

Deze factor is eigenlijk door alle partijen goed te beïnvloeden. Door enthousiasme uit te stralen door verschillende personen is het mogelijk dit enthousiasme over te brengen op andere partijen waardoor er geloof en actie ontstaat, hierdoor kan voorkomen worden dat vertraging optreedt.

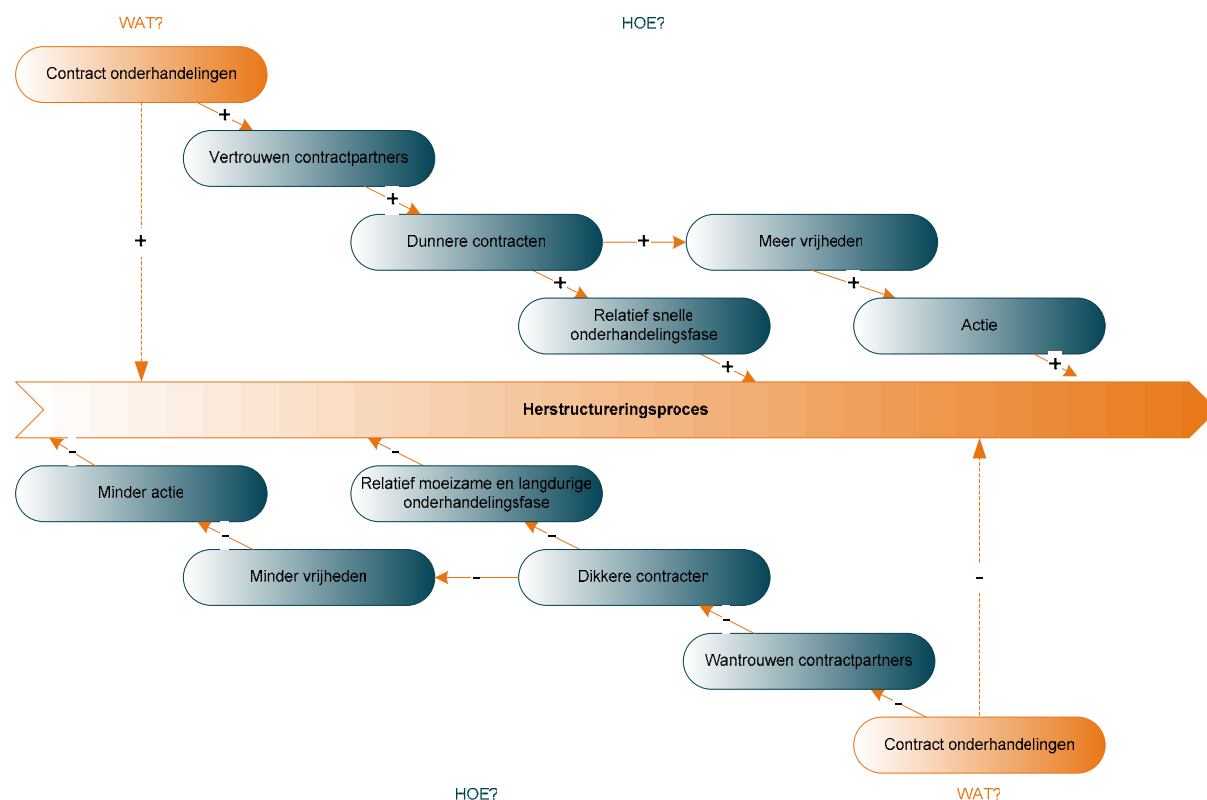
Woningcorporaties

CONTRACTEN

De woningcorporaties geven aan dat de contracten een belangrijke factor zijn. De contracten voor het Landsherenkwartier zijn bij bedoeling dun. Door de dunnere contracten zijn de onderhandelingen minder lang dan wanneer alle details in contracten worden vastgelegd. Door de dunne contracten krijgen alle betrokken partijen meer vrijheden met als gevolg dat de vaart in het herstructureringsproces kan worden gehouden.

Deze vrijheden kunnen echter ook voor vertragingen leiden. Wanneer de partijen niet met elkaar op een lijn zitten biedt dit contract weinig houvast. Dit kan een valkuil zijn waardoor vertraging opgelopen wordt.

Bij deze factor speelt een nader genoemde factor een rol. Dit is het vertrouwen wat de partijen in elkaar hebben. Wanneer er veel vertrouwen is in de goede bedoelingen van de contractpartner zal het doorgaans geen probleem opleveren wanneer de contracten minder details herbergen dan bij minder vertrouwen. Wanneer er minder vertrouwen is zal ook het onderhandelingsproces meer tijd vergen. Gezien dit feit hebben alle betrokken actoren invloed op de factor contracten.



Figuur 0.12 Werking versnellende en vertragende factor m.b.t. contracten.

	Beïnvloedbaar	Vernellend	Vertragend
	Niet beïnvloedbaar	• Investeringsbudget Stedelijke Vernieuwing (VROM) • Impulsbudgetten VROM (VROM) • Innovatieprogramma Stedelijke Vernieuwing (VROM) • Wijkontwikkelingsmaatschappij (gemeente, corporatie, projectontwikkelaar) • Provinciale impulsbudgetten (provincie) • Provinciale aanjaagteams (provincie) • Vergunningenmanagement (provincie, gemeente) • Digitale Checklist Woningbouw (alle betrokken actoren) • Focus in onderhandelingsfase op gemeenschappelijke belangen (gemeente en corporaties) • Uitstralen van enthousiasme en vertrouwen (alle betrokken actoren) • Dunne contracten geeft veel vrijheden (alle betrokken actoren) • Agendering (VROM)	• Werkbezoek Minister van VROM (VROM) • Versnelde artike 19 WRO procedure (provincie) • Tijd investeren in relatie met bewoners, proactieve houding aannemer (gemeente en corporatie) • Wijkontwikkelingsmaatschappij (gemeente, corporatie, projectontwikkelaar) • Focus in onderhandelingsfase op niet-gemeenschappelijke belangen (gemeente en corporaties) • Vertrouwen op bestuurlijk en uitvoeringsniveau (gemeente, corporatie) • Niet nakomen van afspraken (alle betrokken actoren) • Afstemming andere herstructureringsprojecten (gemeente en corporatie) • Dunne contracten biedt weinig houvast (alle betrokken actoren) • Het in de publiciteit brengen van meningsverschillen (alle betrokken actoren)
		• Kennisoverdracht door congressen • Kenniscentra als SEV, XS2 en KEI Kenniscentrum • Impulsteams VROM • Bijeenkomsten om samenwerking overheden te verbeteren	• Nutsbedrijven • Uitbuiten onderhandelingspositie gemeente en corporatie door onderlinge afhankelijkheid • Verträgen worden niet opgenomen in plannings. Ze worden optimaal ingeschat

Figuur 0.13 Matrix met gevonden factoren uit de pilotcases.

BIJLAGE F - TABEL MET SOCIAAL-PSYCHOLOGISCHE FACTOREN VANUIT DE PILOTCASES

Factoren	Keizerslanden					Willemskwartier					Holtendoorn				
	Case	+/-*	Waarom	Theorie	Hoe werkt dat door op herstructurering	Case	+/-*	Waarom	Theorie	Hoe werkt dat door op herstructurering	Case	+/-*	Waarom	Theorie	Hoe werkt dat door op herstructurering
Bijeenkomsten verbetering onderlinge samenwerking	Bijeenkomsten voor overheden leidt tot verbetering van de samenwerking. Deze is factor is genoemd in het interview maar niet gebruikt in de case.	+	Door nadere kennismaking en inzichten in elkaars werkwijzen weten de verschillende overheden elkaar beter te vinden en procedures beter te stroomlijnen.	Meer interactie tussen personen en organisatie leidt tot meer samenhang.	Meer samenhang leidt tot een positieve bijdrage aan de samenwerking door een verbetering van wederzijds respect en inzichten in elkaar en elkaars belangen. Dit leidt tot betere communicatie en loyaliteit naar elkaar toe.	<i>Deze factor is niet in deze case ter sprake gekomen.</i>					Delion College organiseert bijeenkomsten met nutsbedrijven. Deze bijeenkomsten leiden tot betere afspraken.	+	Deze bijeenkomsten leiden tot betere communicatie en taakverdeling waardoor de voorbereidingsfase erg soepel verloopt.	Het helder zijn van taken en verantwoordelijkheden leidt tot voorspelbaarheid.	Slechte of geen communicatie kan leiden tot misverstanden en frustraties tussen individuen en teams. Dit kan tevens leiden tot het schaden van vertrouwen en hierdoor langlopende conflicten opleveren
Uitbuiten onderhandelingspositie (interafhankelijkheid)	Gemeente en corporatie zijn verbonden in dezelfde stad, dit leidt tot afhankelijkheid. Het herstructureringsproces kan zonder wederzijdse medewerking geen doorgang vinden.	-	Gemeente en corporatie buiten afhankelijkheid uit door zoveel mogelijk kosten door de andere partij te laten betalen. Dit leidt tot een langdurige en moeizame onderhandelingsfase.	Het nastreven van sociale identiteit en stereotypering van de partijen leidt tot slechte samenwerking en vooringenomenheid.	Het bij elkaar brengen van de partijen leidt tot bewustwording van onderlinge afhankelijkheid en tot verbetering van onderling vertrouwen.	<i>Zie case Keizerslanden. Deze factor is ook in deze case benoemd.</i>					<i>Zie case Keizerslanden. Deze factor is ook in deze case benoemd.</i>				
Focus in onderhandelingsfase	Gemeente en corporatie hebben deels overeenkomstige belangen.	+ -	Focus op overeenkomstige belangen leidt tot relatief snellere onderhandelingsfase. Focus op niet-overeenkomstige belangen leidt tot relatief langdurige en moeizame onderhandelingsfase.	De integraliteit van problemen (fysiek, economisch en sociaal) in relatie tot de economische uitvoerbaarheid maakt dat herstructureringsprocessen complex zijn.	Gedegen analyse van de probleemdefinitie en inzichten in belangen en doelen leidt tot gedeelde en gedragen vertreksituatie.	Het grote bezit van de woningcorporatie in de wijk (90%) leidt tot een belangenverschil in de onderhandelingsfase door gemeente en corporatie. Het bezit in de wijk is een klein deel van het totale landelijke woningbezit van de corporatie.	+/-	Het belangenverschil leidt tot relatief langdurige en moeizame onderhandelingsfase.	De integraliteit van problemen (fysiek, economisch en sociaal) in relatie tot de economische uitvoerbaarheid maakt dat herstructureringsprocessen complex zijn.	Gedegen analyse van de probleemdefinitie en inzichten in belangen en doelen leidt tot gedeelde en gedragen vertreksituatie.	<i>Deze factor is niet in deze case ter sprake gekomen.</i>				
Uitstralen enthousiasme	Uitstralen van enthousiasme leidt tot vertrouwen in het proces.	+	Door het uitstralen van enthousiasme op bestuurlijk niveau wordt vertrouwen en geloof in het proces op uitvoeringsniveau gecreëerd. Dit leidt tot draagvlak en acties.	Een champion is een bevolgen persoon of groep personen die als initiator of als trekker van het proces optreedt. Deze champion weet partijen bij elkaar te brengen en te houden.	Door het uitstralen van enthousiasme op bestuurlijk niveau wordt vertrouwen en geloof in het proces op uitvoeringsniveau gecreëerd. Dit leidt tot draagvlak en acties.	Het uitstralen van enthousiasme naar bewoners leidt tot draagvlak onder bewoners.	+	Het uit stralen van enthousiasme kan bewoners overtuigen van het belang van de herstructurering. Dit leidt tot vermindering van de weerstand wat kan groeien doordat bewoners elkaar overtuigen.	Een champion is een bevolgen persoon of groep personen die als initiator of als trekker van het proces optreedt. Deze champion weet partijen bij elkaar te brengen en te houden.	Door het uitstralen van enthousiasme op bestuurlijk niveau wordt vertrouwen en geloof in het proces op uitvoeringsniveau gecreëerd. Dit leidt tot draagvlak en acties.	<i>Deze factor is niet in deze case ter sprake gekomen.</i>				
Vertrouwen	Uitstralen van vertrouwen in goede afloop en capaciteiten van partijen leidt tot samenhang en samenwerking.	+	In onderhandelingsfase was er weinig vertrouwen vanuit de gemeente in de ontwikkelcapaciteiten van de corporatie. Dit leidde tot wantrouwen en slechte communicatie en samenwerking.	Partijen laten in het begin van processen niet het achterste van hun tong zien, dit leidt tot wantrouwen.	Aan het begin van herstructurering zoek partijen naar mogelijkheden voor samenwerking dit leidt tot een afstandende houding waardoor wantrouwen ontstaat.	Rolverdeling Willemskwartier vraagt vertrouwen van corporaties.	-	De gemeente beïnvloed de kwaliteit O.R., afgesproken is dat kosten worden gedeeld. Dit vraagt vertrouwen van de corporatie in de gemeente.	Transparantie en openheid van informatie-uitwisseling vormt een belangrijke basis voor vertrouwen.	Het gaat om de verwachting dat onzekerheden getackeld kunnen worden en doelen gehaald worden.	Het investeren in de vertrouwensrelatie met bewoners leidt tot draagvlak onder de bewoners.	+	Het gebrek aan vertrouwen bij bewoners in partijen leidt tot frustraties. Dit leidt tot weerstand wat kan groeien doordat bewoners elkaar overtuigen.	Zichtbare resultaten over wat is afgesproken leidt tot vertrouwen.	Vertrouwen tussen bewoners, gemeente, corporatie en projectontwikkelaars moet gedurende het proces van herstructurering opgebouwd worden. Partijen moeten laten zien dat ze elkaars vertrouwen waard zijn.
Transparantie	Openheid van zaken leidt tot vertrouwen.	+	In zijn algemeenheid geldt dat partijen veel informatie willen verzamelen en zo weinig mogelijk willen weggeven. Dit leidt tot wantrouwen en frustraties.	Individen en teams hebben behoefte om (hulp)middelen als geld, informatie en voorraden uit te breiden.	In het herstructureringsproces leidt dit tot conflicten omdat de middelen schaars zijn.	Transparantie is de basis voor vertrouwen.	+	De gemeente beïnvloed de kwaliteit O.R., afgesproken is dat kosten worden gedeeld. Dit vraagt vertrouwen van de corporatie in de gemeente.	Partijen laten in het begin van processen niet het achterste van hun tong zien, dit leidt tot wantrouwen.	In stadium waarin plannen financieel tegen het licht gehouden worden is het zaak dat partijen elkaar volledig vertrouwen in de juistheid en volledigheid van (financiële) parameters en gegevens.	<i>Deze factor is niet in deze case ter sprake gekomen.</i>				

* + = versnellend/- = vertragend

BIJLAGE G - STAKEHOLDERSANALYSE

Het herstructureringsproces is een ingewikkeld proces. Er zijn veel partijen bij betrokken met diverse belangen. Het is daarom belangrijk dat er tussen de verschillende partijen overeenstemming is over onder andere de urgentie van de problemen (zogenaamde sense of urgency) en de aanpak van de wijk. Het ontbreken van een gezamenlijke ambitie en een niet goed doordacht plan kan leiden tot een gebrek aan draagvlak voor de plannen (Dieben e.a. 2003).

Voor herstructureringsprojecten is het daarom van wezenlijk belang te achterhalen welke partijen invloed uitoefenen en wat hun doel hierbij is. Om dit te achterhalen kan de stakeholdermanagementbenadering van Freeman (1984) gebruikt worden.

Stakeholders en hun relatieve mate van belangrijkheid

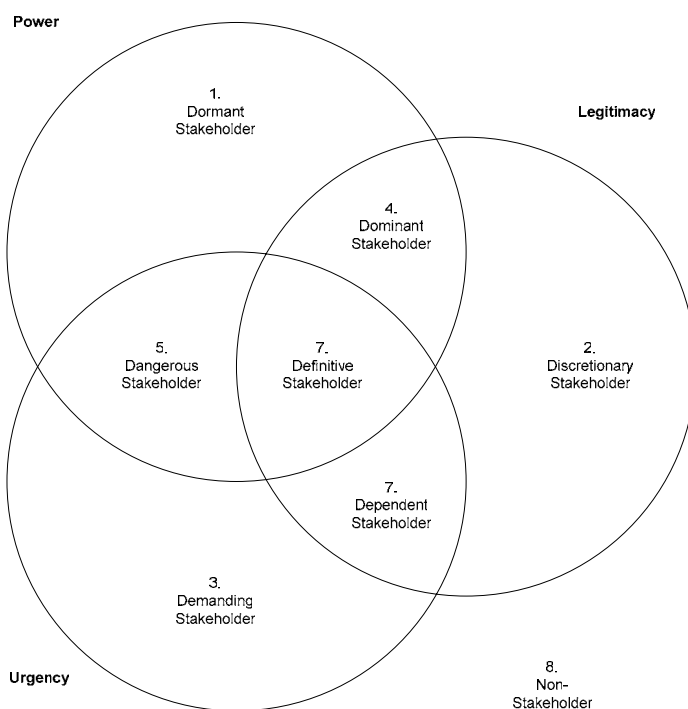
Een stakeholder is een individu, of een groep, welke een aandeel of een belang heeft in het functioneren van het zakelijke systeem (Sexty 2004). Freeman definieert een stakeholder als "any group or individual who can affect, or is affected by, the achievement of firm's objectives" (1984).

Alle stakeholders bij herstructureringsprocessen hebben verwachtingen van het herstructureringsproces. Om succesvol te herstructureren is het belangrijk om alle verwachtingen en preferenties van alle verschillende stakeholders te begrijpen. Mitchell e.a. (1997) hebben onderscheid gemaakt in stakeholders en hun relatieve mate van belangrijkheid. Hij baseert de typologie op drie eigenschappen, zie Figuur 0.1. Belangrijk hierbij is de dynamiek van de stakeholders. Dit wil zeggen dat de samenstelling van stakeholders in de tijd kan veranderen. Er kunnen nieuwe stakeholders willen deelnemen in het proces en betrokken raken, terwijl andere niet langer betrokken willen zijn en verdwijnen.

Mitchell e.a. identificeren stakeholders aan de hand van een of meer van de drie relatie eigenschappen power (macht), legitimacy (legitimiteit) en urgency (urgentie). Door de eigenschappen te combineren ontstaat de typologie van de stakeholders. Wanneer een stakeholder slechts een van de drie eigenschappen bezit worden het zogenaamde Latent stakeholders genoemd en zijn ze weinig belangrijk. Wanneer er slechts de eigenschap power aanwezig is wordt de stakeholder dormant (slappend) genoemd. Wanneer een stakeholder alleen legitimiteit bezit dan noemen Mitchell e.a. deze discretionary (discreet). Stakeholders met alleen urgentie worden demanding (veeleisend) genoemd.

De stakeholders worden belangrijker in het proces wanneer ze twee eigenschappen bezitten en dan noemen Mitchell e.a. deze Expectant stakeholders. Expectant stakeholders met de eigenschappen power en legitimacy worden dominant stakeholders genoemd; alleen legitimacy en urgency worden dependent stakeholders genoemd en met alleen power en urgency worden dangerous stakeholders genoemd.

De belangrijkheid van de stakeholders is erg hoog wanneer alle eigenschappen aanwezig zijn bij de stakeholder, dan worden ze Definitive stakeholders genoemd.



Figuur 0.1 Typologie van stakeholders (Mitchell e.a. 1997).

Doelen en belangen van stakeholders

Volgens Freeman (1984) is het belangrijk om niet alleen een rationeel model van stakeholders te ontwikkelen maar is het ook belangrijk te begrijpen waarom stakeholders zich op een bepaalde manier gedragen. Freeman benadrukt dat het belangrijk is om zich te verplaatsen in stakeholders om vanuit hun standpunten te redeneren. Door te achterhalen wat de belangen van de verschillende stakeholders zijn kan hun gedrag te kunnen verklaart worden.

BIJLAGE H - KENGETALLEN CASES

Tabel 0.1 Aantal woningen naar eigendomsverhouding (per 01-01-2004).

Buurt/gebied	Huurwoningen (%)	Koopwoningen (%)	Aantal woningen
Keizerslanden	77	23	5.220
Deventer	53	47	37.560
Willemskwartier	84	16	2.305
Nijmegen	62	38	66.185
Holtenbroek	76	24	4.405
Zwolle	52	48	47.135
Malburgen	82	18	7.515
Arnhem	63	37	63.830
Berflo Es	67	33	3.970
Hengelo	50	50	35.445
Nederland totaal	47	53	6.809.580

Bron: CBS.

Tabel 0.2 Aantal inwoners naar geslacht (per 01-01-2004).

Buurt/gebied	Mannen (%)	Vrouwen (%)	Aantal inwoners
Keizerslanden	47	53	10.190
Deventer	49	51	89.140
Willemskwartier	48	52	5.340
Nijmegen	48	52	157.470
Holtenbroek	49	51	9.530
Zwolle	49	51	110.880
Malburgen	51	49	17.120
Arnhem	49	51	141.600
Berflo Es	52	48	7.970
Hengelo	50	50	80.960
Nederland totaal	49	51	16.258.030

Bron: CBS.

Tabel 0.3 Aantal inwoners naar leeftijd (per 01-01-2004).

Buurt/gebied	0-14 jaar (%)	15-24 jaar (%)	25-54 jaar (%)	55-64 jaar (%)	65 jaar en ouder (%)	Aantal inwoners
Keizerslanden	13	13	28	22	25	10.190
Deventer	19	13	32	23	14	89.140
Willemskwartier	17	18	36	21	9	5.340
Nijmegen	16	15	33	24	13	157.470
Holtenbroek	18	14	33	22	13	9.530
Zwolle	16	19	34	17	14	110.880
Malburgen	18	18	34	20	10	17.120
Arnhem	17	13	34	23	13	141.600
Berflo Es	16	15	35	20	13	7.970
Hengelo	19	12	30	25	15	80.960
Nederland totaal	19	12	30	26	14	16.258.030

Bron: CBS.

Tabel 0.4 Aantal inwoners naar werkzaam, niet-werkzaam, allochtoon en autochtoon (per 01-01-2004).

Buurt/gebied	Werkzaam (%)	Niet Werkzaam (%)	Allochtoon (%)	Autochtoon (%)	Aantal Inwoners
Keizerslanden	61	39	28	72	10.190
Deventer	67	33	22	78	89.140
Willemskwartier	57	43	34	66	5.340
Nijmegen	66	34	24	76	157.470
Holtenbroek	63	37	34	66	9.530
Zwolle	72	28	15	85	110.880
Malburgen	52	48	47	53	17.120
Arnhem	65	35	28	72	141.600
Berflo Es	66	34	28	72	7.970
Hengelo	69	31	20	80	80.960
Nederland totaal	69	31	19	81	16.258.030

Bron: CBS.

BIJLAGE I - IMPRESSIE VAN KEIZERSLANDEN



BIJLAGE J - IMPRESSIE HET WILLEMSKWARTIER



BIJLAGE K - IMPRESSIE VAN HOLTENBROEK



BIJLAGE L - IMPRESSIE VAN MALBURGEN



BIJLAGE M - IMPRESSIE VAN BERFLO ES



