



Sturen door uitnodigen

Een nieuw perspectief voor corporaties?

Hilde Gründemann
4 januari 2015

KANS

Afbeelding voorpagina: kanskaart monopoly

Sturen door uitnodigen

Een nieuw perspectief voor corporaties?



Auteur:	Hilde Gründemann
Studentnummer:	378594
Datum:	4 januari 2015
Opleiding:	Master City Developer
Scriptiebegeleider:	Drs. C.L. van der Flier

Samenvatting

Aanleiding en vraagstelling

De aanleiding van dit onderzoek is enerzijds gelegen in de teruggelopen investeringsruimte van corporaties, en anderzijds in de veranderende regelgeving: maatschappij en politiek dirigeren de corporatie 'terug naar de kerntaak' (het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen).

Ondanks de sterk gewijzigde omstandigheden heeft de corporatie in een aandachtswijk vanuit het perspectief van waarde-ontwikkeling alle belang bij verbetering van de wijk of buurt. Want juist in een aandachtswijk is het corporatiebezit hoog en lijkt de animo van derden tot investeren nihil.

Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe een corporatie de vernieuwing van een aandachtswijk onder de huidige omstandigheden – met minder geld en de focus op de kerntaak – op gang zou kunnen brengen. Het gaat hierbij nadrukkelijk om de *beginfase* van de vernieuwing. Actie van de corporatie moet er op zijn gericht dat andere – commerciële – partijen de transformatie verder vormgeven.

De centrale vraag van dit onderzoek – *'Hoe kan een corporatie andere partijen uitnodigen tot/bij het doen van investeringen en zo de transformatie van een aandachtswijk op gang brengen?'* – is beantwoord op basis van literatuurstudie en casestudy onderzoek.

Wie: investeren vereist een belang

Voor beantwoording van de hoofdvraag is eerst gekeken *aan wie* de corporatie haar uitnodiging zou moeten richten. Zoals reeds aangegeven richt het onderzoek zich nadrukkelijk op de beginfase van de transformatie van een aandachtswijk. In zijn algemeenheid geldt dat alleen zij die een belang hebben zullen investeren. Omdat het om een aandachtswijk gaat, moet *belang* worden gelezen als (enige vorm van) betrokkenheid, en zij benadrukt dat *investeren* niet alleen een materiële, maar ook immateriële betekenis kent. Een actorenanalyse onderscheidt vier groepen op wie de corporatie haar uitnodiging kan richten: burgers, organisaties, ondernemers en overheid.

Wat: naar een beter imago

Na beantwoording van wie-vraag is gekeken *wat* de uitnodiging zou moeten opleveren. Welke interventies leiden tot een aantrekkelijker investeringsklimaat voor andere partijen? Omdat de middelen beperkt zijn en een aandachtswijk *nu* om actie vraagt, moet het antwoord worden gevonden in 'korte klappen' die vooral iets doen met de beeldvorming van een wijk. Ook niet-fysieke interventies creëren waarde en dragen bij aan de verbetering van het imago van een wijk. Passende interventies zijn dus niet per se (grootschalige) fysieke projecten, maar kunnen ook zijn gericht op het verbeteren van de leefbaarheid of wijk economie.

Hoe: uitnodigingsvernieuwing

Op basis van literatuuronderzoek is 'uitnodigingsvernieuwing' als nieuw perspectief voor de vernieuwing van de aandachtswijk geformuleerd. Dat perspectief kent geen vooraf gedefinieerd eindbeeld, maar is een proces dat begint bij een vraag die door of met actoren die in het gebied (willen) wonen of werken wordt geformuleerd. Via een maatwerkroute wordt van onderop gezocht naar de uniciteit van een gebied. Dat vraagt om een uitnodigende houding die ruimte biedt voor respons.

Sturen door uitnodigen: vijf stappen

De principes van uitnodigingsvernieuwing zijn vanuit het perspectief van de corporatie vertaald naar een stappenplan. Het stappenplan schetst hoe de corporatie het voortouw kan nemen door anderen uit te nodigen, zonder vooraf de uitkomst te bedenken.

Stap 1:	Zoeken naar kansen
Stap 2:	Definiëren van de uitnodiging
Stap 3:	Uitnodigen!
Stap 4:	Definiëren van de opgave
Tussenresultaat:	<i>Verbreden van het spelersveld</i>
Stap 5:	Verbinden tot wenkend perspectief

Vliegwiel in beweging?

Het stappenplan geeft antwoord op de vraag hoe de corporatie in een aandachtswijk andere partijen kan uitnodigen tot het doen van investeringen. Door gebruik te maken van het stappenplan, zou in een aandachtswijk het 'vliegwiel van vernieuwing' in beweging kunnen worden gebracht. Het stappenplan veronderstelt dat door het verbinden van initiatieven de basis wordt gelegd voor een 'wenkend perspectief'. Voor het vliegwieleffect is echter (nog) geen bewijs gevonden. Desalniettemin sluit het onderzoek af met de aanbeveling het stappenplan vooral een uitnodiging te doen laten zijn om te sturen door uitnodigen.

Voorwoord

‘Sturen door uitnodigen’ klinkt als een feestje. Dat is absoluut de strekking van de boodschap van dit onderzoek, maar de totstandkoming ervan heb ik niet altijd als zodanig ervaren. Achteraf kan ik zeggen: het was een proces. Zowel de uitkomst, als de weg ernaar toe was een zoektocht. Dat zorgde tot verwarring, en voelde niet altijd even comfortabel. Blijven doorgaan werd het mantra; niks doen was geen optie.

Maar die worsteling hoort er ook gewoon bij; het is inherent aan een proces. Dat zeg ik niet alleen omdat er nu een resultaat ligt, maar ook – en vooral – vanwege de inhoud. Net als het schrijven van een scriptie, is ook ‘Sturen door uitnodigen’ een proces. Het is een zoektocht, die vraagt om nog meer ontdekkingen in de praktijk. Ook hiervoor geldt: niks doen is geen optie. Gewoon doen dus, ondanks alle onzekerheden.

Graag wil ik een woord van dank uitspreken aan iedereen die dit resultaat mede mogelijk heeft gemaakt. Ymere, die mij de kans bood deze opleiding te doen. Irene, die mij meerdere keren op weg hielp. Kees, die mij door het proces heen trok. Dank Katusha, Fatima, Moustapha, Jacqueline, Jenny, Lisette, Jeroen, Bart, Donata, Hella en Desiree voor jullie tijd; ieder gesprek leverde meer op dan ik vooraf had kunnen denken. Dank aan (groot-)ouders, die een belangrijke rol in de faciliterende sfeer hebben gespeeld. En bijzondere dank aan Roeland, Lucas en Josephine voor jullie eindeloze geduld. Het was afzien.

Amsterdam, 4 januari 2015

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Voorwoord	7
1 Inleiding	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Relevantie en doel van het onderzoek	12
1.3 Vraagstelling	12
1.4 Leeswijzer	13
2 Uitnodigen: wie, wat en hoe	14
2.1 Inleiding	14
2.2 Wie: actorenanalyse	14
2.3 Wat: naar een beter imago	16
2.4 Hoe: ruimte voor initiatieven	20
2.5 Naar een nieuw perspectief	25
2.6 Intermezzo: uitnodigen in de polder	27
2.7 Uitnodigingsvernieuwing in vijf stappen	29
2.8 Onderzoeksopzet	31
3 Praktijkonderzoek	37
3.1 Inleiding	37
3.2 Waterlandplein	37
3.3 Garage Notweg	41
3.4 Klarenstraat	47
3.5 Ik Geef om de Jan Eef	52
3.6 De Flat	57
4 Cross-case analyse	64
4.1 Inleiding	64
4.2 Algemene informatie	64
4.3 Stappenplan	65
4.4 Uitnodigen: de do's en dont's	76
4.5 Andere opvallende uitkomsten	80
4.6 Conclusie	82
5 Conclusies en aanbevelingen	85
5.1 Inleiding	85
5.2 Wie, wat en hoe	85

5.3	Sturen in stappen	87
5.4	Discussie	91
6	Literatuurlijst	94
7	Bijlage: vragenlijst case-study	97

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

‘Toen de corporaties rijk waren, strekten ze zich bijna uit tot over de cirkels van hun betrokkenheid. Nu ze moeten denken vanuit schaarste gaat het erom dat ze andere partijen uitnodigen in hun cirkels van betrokkenheid te treden.’ (Gruis 2014, in: Hagendijk, 2014)

De investeringsruimte van corporaties is de afgelopen tijd behoorlijk teruggelopen. Niet alleen vanwege de veranderde economische omstandigheden en een stagnerende woningverkoop, maar ook als gevolg van de verhuurdersheffing en de bijdrage die corporaties leveren aan de sanering van in problemen gekomen collega-corporaties (waaronder bijvoorbeeld Vestia).

Daarnaast heeft de politiek mede naar aanleiding van berichten over risicovolle investeringen en zelfverrijking het werkveld van corporaties versmald tot haar kerntaak; het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en het daaraan ondergeschikte direct verbonden maatschappelijk vastgoed. Volgens de *novelle* van Blok zijn commerciële activiteiten nog maar in bepaalde omstandigheden toegestaan. Alleen wanneer er geen marktpartijen geïnteresseerd zijn en de activiteiten bijdragen aan de uitvoering van de kerntaak, zoals bij herstructurering in stadsvernieuwing, mogen corporaties investeren in commerciële activiteiten.

De sterk ingeperkte ontwikkelmogelijkheden van corporaties creëren de noodzaak om op zoek te gaan naar nieuwe oplossingen. De grootste uitdaging voor de corporaties ligt in de wijken waar marktpartijen geen interesse hebben. In de praktijk blijken dit veelal wijken met een hoog percentage sociale huurwoningen. Hoe krijg je hier met beperkte financiële middelen en een beperkte taakomschrijving een herstructurering op gang?

Voordat de traditionele (commerciële) ontwikkelaars of beleggers geïnteresseerd zijn om hier te investeren, lijken de corporaties als (grootschalig) eigenaar van het vastgoed aan zet. Met de beperkte middelen en de nieuwe regelgeving zijn de mogelijkheden van de corporatie echter beperkt. De ‘juiste ingrepen’ leiden idealiter tot herwaardering van een wijk waarmee de interesse van commerciële partijen wordt gewekt. Wanneer uiteindelijk ook andere (commerciële) partijen in een wijk gaan investeren, neemt de waardering van een wijk verder toe en renderen door corporaties gedane investeringen. De beperkte ontwikkelmogelijkheden van corporaties en het feit dat de traditionele (ontwikkel-)partners niet geïnteresseerd zijn, stellen het innoverend vermogen van corporaties op de proef...

Veranderen en innoveren gaan altijd samen met nieuwe allianties en met samenwerkingen die de grenzen van bestaande verhoudingen doorbreken (Staveren, 2007). De gedachte respectievelijk de wetenschap dat corporaties op zoek moeten naar nieuwe partners, vormt de basis voor dit onderzoek. Wie helpt een transformatie op gang te brengen?

1.2 Relevantie en doel van het onderzoek

1.2.1 Doelstelling

Het onderzoek richt zich op de vraag hoe een corporatie de vernieuwing van een aandachtswijk onder de huidige omstandigheden – met minder geld en de focus op de kerntaak - op gang zou kunnen brengen. Hoe brengt de corporatie anno 2014 in een aandachtswijk een vliegwiel in beweging?

1.2.2 Maatschappelijke relevantie

De ontwikkelrol van de corporatie is door de politiek sterk beperkt. Corporaties moeten zich richten op hun kerntaak. De politieke keuzes die nu gemaakt worden zijn een antwoord op een eerder ingezette trend die corporaties terug naar hun kerntaak dirigeert. Een verandering van de politieke windrichting zal aan deze trend geen afbreuk doen. Het lijkt dus legitiem de taakafbakening als feit te beschouwen. Beperking van de financiële middelen noopt de corporatie per direct tot het zoeken van nieuwe wegen en stelt haar innoverend vermogen op de proef. De veranderde omstandigheden dagen de corporaties uit tot het zoeken naar nieuwe partners. Er is veel geschreven over wat er nu niet meer kan. Dit onderzoek draagt bij aan het formuleren van een antwoord op de vraag wat er wél zou kunnen.

1.2.3 Wetenschappelijke relevantie

Over de rol van corporaties in stedelijke herontwikkeling is het nodige geschreven. Als gevolg van de taakafbakening zal de rol van corporaties bij herontwikkeling echter anders en beperkter zijn dan de laatste jaren het geval was. De taakafbakening daagt corporaties uit op een andere manier invulling te geven aan de opgaves waar zij voor staan.

Ook over de veranderde wereld van gebiedsontwikkeling, gebiedsontwikkeling nieuwe stijl, loslaten en faciliteren is inmiddels het nodige geschreven, maar veelal geredeneerd vanuit het perspectief van de overheid. In dit onderzoek staat het perspectief van de corporatie centraal.

1.3 Vraagstelling

Als eigenaar van een substantieel deel van het vastgoed heeft de corporatie vanuit het perspectief van waarde-ontwikkeling alle belang bij de verbetering van een wijk of buurt. Juist in de aandachtswijken, waar het corporatiebezit hoog is en de animo van derden tot investeren nihil lijkt, was een actieve rol voor de corporatie in de vernieuwing weggelegd. Met de beperkte mogelijkheden moet aan dit vraagstuk nu op een andere manier invulling worden gegeven. Als je het zelf niet meer kunt, lijkt het logisch op zoek te gaan naar anderen. Dit onderzoek richt zich dan ook op de vraag wat je als corporatie zou moeten doen (of laten) om *anderen* in beweging te krijgen, en zo een vliegwiel in beweging te brengen.

1.3.1 Centrale onderzoeksvraag

Naar analogie van het begrip uitnodigingsplanologie luidt de centrale vraag van dit onderzoek als volgt: **‘Hoe kan een corporatie andere partijen *uitnodigen* tot/bij het doen van investeringen en zo de transformatie van een aandachtswijk op gang brengen?’**

Afbakening

Het onderzoek richt zich nadrukkelijk op de beginfase van de transformatie van een aandachtswijk, omdat juist voor het op gang brengen van de transformatie de corporatie een belangrijk speler lijkt. Enerzijds omdat corporaties in de aandachtswijken een groot deel van het vastgoed in bezit hebben, en dus belang hebben bij het op peil houden van de vastgoedwaarde. Anderzijds omdat andere – commerciële - partijen de vernieuwing niet zullen aanzwengelen, maar pas instappen wanneer een gebied potentie laat zien.

1.3.2 Deelvragen

De centrale onderzoeksvraag kan worden ontleed in de volgende deelvragen:

- Welke partijen zijn betrokken bij een stedelijke vernieuwingsopgave in een aandachtswijk?
- Welke interventies leiden tot een aantrekkelijker investeringsklimaat voor andere partijen, zoals ontwikkelaars?
- Hoe kan de uitnodigende rol van corporaties op basis van literatuur over o.a. uitnodigingsplanologie worden ingevuld?
- In hoeverre komt de rol geformuleerd op basis van de literatuur overeen met de praktijk, en hoe kan deze eventueel worden aangescherpt?

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 begint met beantwoording van de vraag *welke partijen* bij een stedelijke vernieuwingsopgave betrokken zijn (de *wie*-vraag). Daarna wordt de vraag *welke interventies* tot een aantrekkelijker investeringsklimaat leiden beantwoord (de *wat*-vraag). De *hoe*-vraag wordt beantwoord in twee delen. Na literatuurstudie wordt een nieuw perspectief geformuleerd, dat op basis van eigen ervaring wordt geconcretiseerd tot analysekader. Hoofdstuk 2 sluit af met de opzet van het praktijkonderzoek.

De realiteitswaarde van het in hoofdstuk 2 geformuleerde analysekader wordt in hoofdstuk 3 verkend door deze te spiegelen aan vijf cases. De resultaten hiervan worden in hoofdstuk 4 middels een cross-case onderzoek geanalyseerd. Hoofdstuk 4 sluit af met een aangescherpt analysekader. Hoofdstuk 5 tenslotte beantwoordt de verschillende onderzoeksvragen, en plaatst het geheel in perspectief.

2 Uitnodigen: wie, wat en hoe

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van theorie en eigen praktijkervaring een antwoord gegeven op de in paragraaf 1.3.2 geformuleerde *wie*, *wat* en *hoe* vragen:

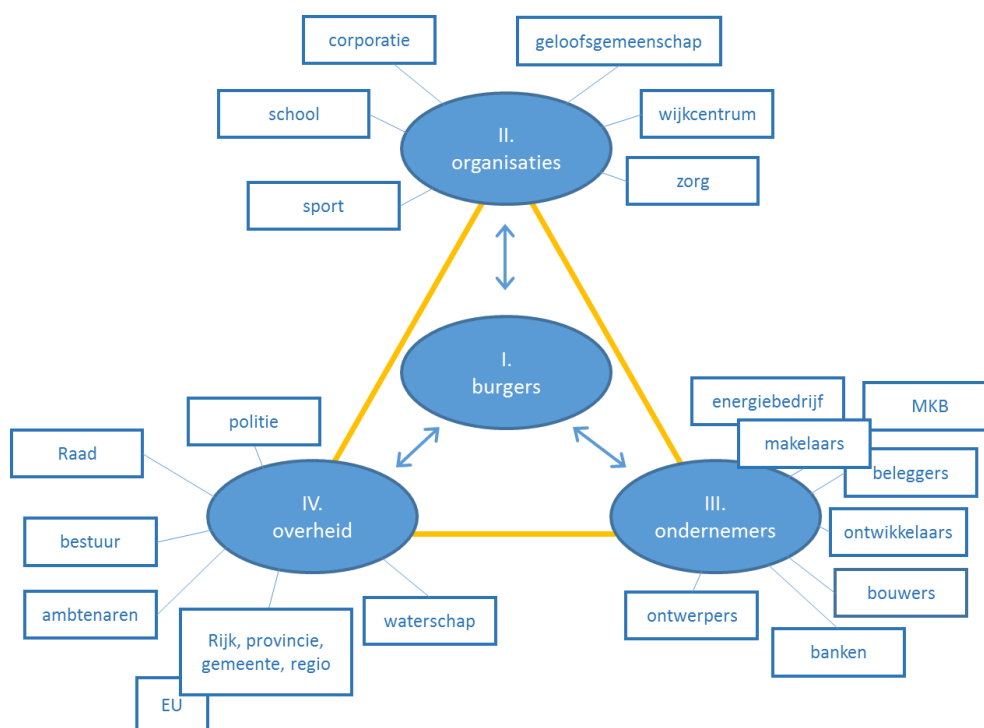
- *Wie* zijn de spelers bij een stedelijke vernieuwingsopgave in een aandachtswijk? (paragraaf 2.2)
- *Wat* leidt tot een aantrekkelijker investeringsklimaat voor andere partijen, zoals ontwikkelaars? (paragraaf 2.3)
- *Hoe* kan een corporatie andere partijen uitnodigen tot/bij het doen van investeringen? wordt beantwoord in de paragrafen 0 t/m 2.7:
 - o diverse aanknopingspunten uit literatuurstudie, verwoord in par. 0;
 - o worden in par. 2.5 vertaald naar een naar nieuw perspectief;
 - o een uitstapje naar de polder tenslotte in par. 2.6;
 - o leidt in par. 2.7 tot een 'concreet' antwoord op de *hoe*-vraag.

2.2 Wie: actorenanalyse

2.2.1 Partijen in stedelijke vernieuwing

Het rapport 'Toekomst Stedelijke vernieuwing na 2014' onderscheidt vier groepen van partijen die bij stedelijke vernieuwing zijn betrokken, schematisch weergegeven in onderstaande figuur.

Figuur 2.1: partijen betrokken bij stedelijke vernieuwing (bron: Heijkers et al., 2012; bewerking door auteur)



De eerste groep is de burger (I), de drie andere groepen zijn de organisaties (II), ondernemers (III) en overheid (IV). De vier groepen staan in relatie tot elkaar: zij werken samen - of zouden dat kunnen doen - in wisselende combinaties. Heijkers *et al.* (2012) schetst samenwerking bij stedelijke vernieuwing als *noodzakelijk*, omdat geen enkele partij het in de toekomst nog alleen zal kunnen. Ook samenwerkingsverbanden van burgers onderling, in buurtgemeenschappen, coöperaties, netwerkorganisaties of incidentele verbanden zullen steeds belangrijker worden. Stedelijke vernieuwing is geen activiteit meer van een enkele partij: de beste resultaten komen voort uit goede samenwerking. (Heijkers, Velden, & Wassenberg, 2012)

Heijkers *et al.* (2012) geeft aan de vier verschillende partijen een motto mee:

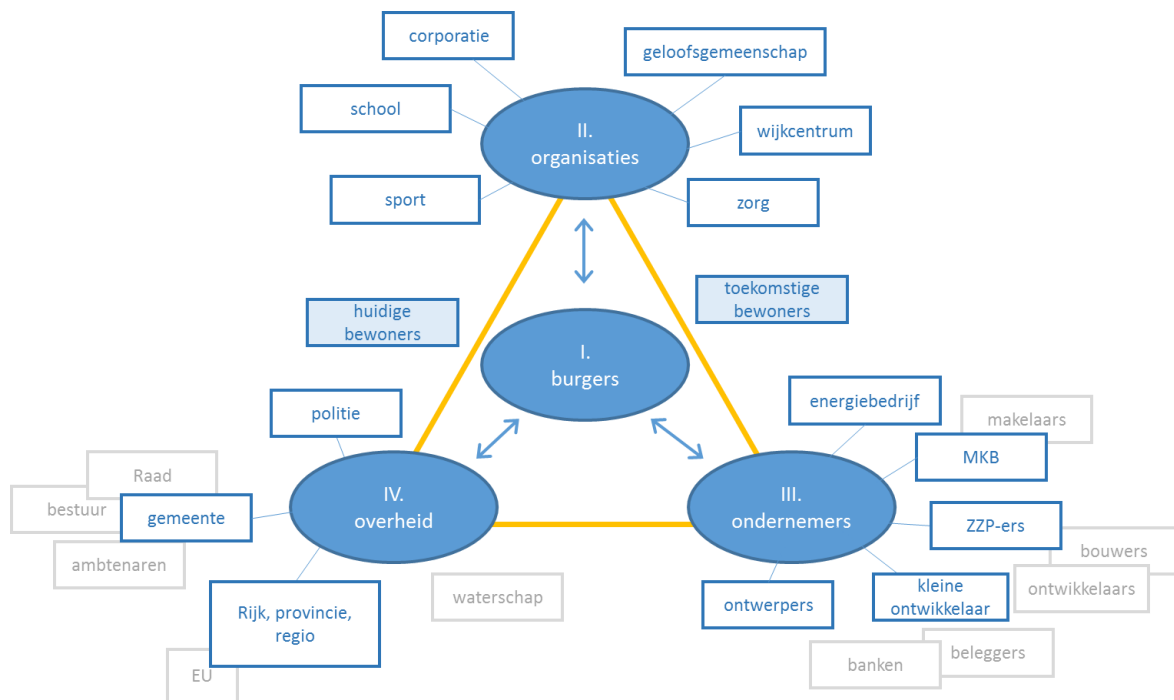
- I. De burger: 'Van passieve consument **naar actieve burgerproducent**'
- II. Organisaties: 'Van belangenvertegenwoordiging **naar initiatiefondersteuning**'
- III. Ondernemers: '**Kansen benutten**'
- IV. Overheid: 'Van zorgen naar borgen' (**loslaten** op rijksniveau, **faciliteren** op gemeentelijk niveau)

2.2.2 Stedelijke vernieuwing in aandachtswijken

De centrale vraag van dit onderzoek richt zich nadrukkelijk op de *beginfase* van de transformatie van een aandachtswijk. Ervan uitgaande dat altruïsme niet bestaat, zullen er geen partijen zijn die - belangeloos en zonder kans op winst – in een aandachtswijk investeren om de transformatie op gang te brengen. Niet alle door Heijkers *et al.* (2012) geïdentificeerde partijen zijn voor dit onderzoek dus relevant. Een bouwer bijvoorbeeld gaat alleen in opdracht aan de slag, terwijl een belegger pas investeert wanneer er vertrouwen bestaat op het halen van voldoende rendement. Alleen zij die een belang hebben zullen investeren, waarbij *belang* staat voor (enige vorm van) betrokkenheid en *investeren* zowel materieel als immaterieel kan zijn.

Onderstaande figuur - een bewerking van de figuur in voorgaande paragraaf - laat de voor beantwoording van de centrale onderzoeksvraag relevante actoren zien:

Figuur 2.2: partijen betrokken bij stedelijke vernieuwing (bron: Heijkers et al., 2012; bewerking door auteur)



2.3 Wat: naar een beter imago

De ingewikkeldheid van de vraag welke interventies leiden tot een aantrekkelijker investeringsklimaat voor andere partijen is gelegen in het feit dat het antwoord op de vraag niet alleen qua geld, maar ook qua tijd weinig mag kosten. De aanleiding van dit onderzoek is tenslotte het feit dat de middelen beperkt zijn. De factor tijd heeft betrekking op de urgentie: een aandachtswijk vraagt *nu* om actie. Het antwoord op de *wat* vraag lijkt dan ook niet gelegen in een opsomming van interventies, maar het blootleggen van de potentie van een gebied.

2.3.1 Imago: een pull-factor

Reputatie en imago zijn begrippen die een rol spelen bij beeldvorming van een buurt of wijk. Waar de verhuisbewegingen uit en binnen de buurt (mede) bepaald worden door de leefbaarheid in de woonomgeving, zal de reputatie vooral een rol spelen in het besluit tot vestiging in de buurt door huurders en kopers uit andere buurten. De reputatie of het imago van een buurt kunnen een pull-factor in het besluit tot vestiging in de buurt zijn, terwijl een slechte leefbaarheid een push-factor kan zijn. (Koopman, 2007)

Een goede reputatie doet andere partijen de potentie van een gebied inzien. Koopman (2007) definieert reputaties als gedeelde overtuigingen over de leefomstandigheden in buurten of wijken. Reputaties worden beïnvloed door de volksmond of berichtgeving in de media, zodat ze niet alleen een onvolledig, maar vaak ook een vertekend beeld van de lokale omstandigheden kunnen schetsen. Indien aan de orde, moet worden geprobeerd de negatieve beelden te weerleggen, en de positieve punten – met bewijs – te belichten.

2.3.2 Imago en waardecreatie

Kam (2008) definieert een waardegeoriënteerde wijkaanpak als een benadering die is gebaseerd op de gedachte dat interventies in wijken waarde creëren, en deze waardecreatie voor private en publieke partijen een stimulans vormt om in wijkontwikkeling te investeren. Met interventies worden niet alleen fysieke interventies, maar ook sociale en culturele interventies bedoeld. De waardegeoriënteerde wijkaanpak gaat daarmee verder dan de klassieke gebiedsexploitatie, waarin alleen rekening wordt gehouden met investeringen en opbrengsten in de sfeer van grond en vastgoed. Aspecten als leefbaarheid of het voorzieningenniveau van een buurt of wijk blijven in klassieke grond- en vastgoedexploitatie buiten beschouwing, maar weerspiegelen zich wel degelijk in vastgoedwaarden. (Kam, 2008; Marlet, 2009).

Mulder (2006, in: Kam, 2008) werkt het principe van waardecreatie uit in een model, waarbij de gebiedsexploitatie enerzijds 'gevoed' wordt door hogere opbrengsten als gevolg van investeringen, en anderzijds door lagere kosten als gevolg van investeringen die wijken en bewoners zowel letterlijk als figuurlijk gezonder maken (bewoners gaan beter functioneren, waardoor ze minder beroep doen op sociale en zorgvoorzieningen). De samenhang tussen 'gewild' en 'gezond' is niet alleen dat beiden een bijdrage leveren aan de gebiedsexploitatie, maar elkaar ook versterken. (Kam, 2008)

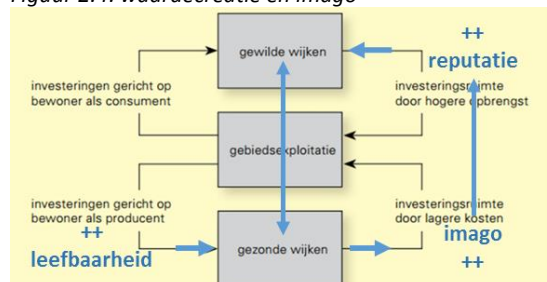
Figuur 2.3: principe van waardecreatie



Bron: Mulder (2006), in: Kam (2008)

Investerings in 'gewilde wijken' laten zich terugverdienen met hogere prijzen voor huur, koop en dienstverlening. Investerings in 'gezonde wijken' laten zich terugverdienen met een verlaagde inspanning voor beheer, toezicht, zorg, enzovoort. In gewilde wijken wordt de bewoner aangesproken als consument; in gezonde wijken als producent. (Leent, 2006)

Figuur 2.4: waardecreatie en imago



Bron: Mulder (2006), in: Kam, 2008; bewerking door auteur

De aantekeningen in het schema benadrukt dat de waarde van woningen afhankelijk is van de kwaliteit van de omgeving: 'gewild' en 'gezond' versterken elkaar. Kam (2008) stelt dat het imago van een gezonde wijk bijdraagt aan haar gewildheid en dus aan hogere vastgoedwaardes. (Kam, 2008)

2.3.3 De aantrekkelijke stad

In het boek 'De aantrekkelijke stad' combineert Marlet (2009) inzichten uit de stedelijke economie met inzichten uit de geografische economie. Aan de hand van prijsstijgingen op de woningmarkt resp. huizenprijsverschillen bepaalt Marlet middels empirische analyse de attractiviteit van een stad. Het onderzoek maakt duidelijk dat factoren die niets te maken hebben met de woning respectievelijk de directe woonomgeving een belangrijk deel van de prijs van een woning bepalen. De helft van de huizenprijzen tussen steden wordt verklaard door de bereikbaarheid van banen, maar ook bepaalde stadsspecifieke woonattracties doen er toe. Een 'menukaart' schetst een aantal aanknopingspunten – woonattracties – om de aantrekkingskracht van een stad te vergroten. Woonattracties zijn voorzieningen en kenmerken van een stad die bepalen of mensen er graag willen wonen. Het onderzoek van Marlet laat zien welke factoren een stad aantrekkelijk maken om te wonen, maar ook welke andere factoren dan het vastgoed zelf van invloed zijn op de waarde daarvan. Een verkorte versie van de menukaart is opgenomen in tabel 2.1 (z.o.z.).

De aantrekkelijke aandachtswijk

De menukaart voor de aantrekkelijke stad biedt aanknopingspunten voor het verbeteren van (het imago van) een aandachtswijk. De niet-maakbare woonattracties (bijv. vooroorlogse woningen), en de woonattracties die volgens het empirisch onderzoek geen significante bijdrage aan de aantrekkingskracht leveren buiten beschouwing gelaten, ziet de menukaart voor een aandachtswijk er uit zoals weergegeven in tabel 2.2. (z.o.z.).

Marlet bedoelt met zijn onderzoek niet te zeggen dat extra cafés de aantrekkelijkheid per definitie verhoogt. Het onderzoek toont wél aan dat niet alleen maatregelen in het fysieke domein bijdragen aan het creëren van waarde.

2.3.4 Conclusie

Het antwoord op de vraag *wat* te doen opdat een aantrekkelijker investeringsklimaat voor derden ontstaat lijkt niet gelegen in een opsomming van interventies, maar in het verbeteren van het imago van de wijk. Beeldvorming gaat over communicatie, maar vraagt ook - vooral - om bewijzen. De waardegeoriënteerde wijkaanpak laat zien dat ook niet-fysieke investeringen waarde creëren en het imago van een wijk verbeteren. Marlet's onderzoek bevestigt dat niet-fysieke investeringen van invloed zijn op de vastgoedwaarde. De bevindingen in deze paragraaf sluiten aan op het gegeven dat de factor geld (beperkt beschikbaar) en tijd (de opgave is urgent) de focus doet verschuiven van (grootschalige) fysieke investeringen naar de sociale en economische pijler van stedelijke vernieuwing. Ook die kunnen bijdragen aan verbetering van het imago van een wijk.

Tabel 2.1: menukaart aantrekkingskracht van een stad (bron: Marlet, 2009; bewerking door auteur)

	Woonattracties:	conclusie
woning	Kwaliteit woningen:	+
	Grote huizen	
	Koopwoningen	
	Eengezinswoningen	
	Vooroorlogse woningen	
directe woonomgeving	Kwaliteit woonomgeving:	0/-
	Parken	
	Geweldsmisdrijven	
	Overlast	
	Kwaliteit scholen	
	Kinderopvang	
stedelijke attracties	Winkels:	0
	Divers winkelaanbod	
	Koopzondagen	
	Evenementen:	0/+
	Voetbalindex	
	Musicalvoorstellingen	
	Festivals	
	Musea	

	Woonattracties:	conclusie
stedelijke attracties	Avondleven:	+
	Aanbod podiumkunsten	
	Culinaire kwaliteit	
	Culinaire diversiteit	
	Aantal cafés	
omgeving van de stad	Esthetiek:	+
	Historische binnenstad	
	Historische vaarwegen	
	Natuurlijke ligging:	+
	Nabijheid natuur	
omgeving van de stad	Nabijheid kust	
	Buitenrecreatie:	0
	Nabijheid recreatiegebieden	
	sportvoorzieningen	
	Over de grens:	0
	Voorzieningen in het buitenland	

grijs	positief significante samenhang
rood	negatief significante samenhang
wit	geen samenhang

Tabel 2.2: menukaart aantrekkelijke aandachtswijk (bron: Marlet, 2009; bewerking door auteur)

	Woonattracties:	conclusie
woning	Kwaliteit woningen:	+
	Grote huizen	
	Koopwoningen	
woon-omgeving	Kwaliteit woonomgeving:	0/-
	Geweldsmisdrijven	
	Overlast	
stedelijke attracties	Avondleven:	+
	Aanbod podiumkunsten	
	Culinaire kwaliteit	
	Aantal cafés	

grijs	positief significante samenhang
rood	negatief significante samenhang

2.4 Hoe: ruimte voor initiatieven

Waar voorheen corporatie en overheid belangrijkste spelers waren, moet nu gezocht worden naar anderen die helpen de vernieuwing op gang te brengen. Maar hoe doe je dat? Teisman (2012) schetst in zijn boek 'Proceskunst' het *recht op initiatief*. Dankzij het recht op initiatief zouden ook andere partijen dan de 'traditionele grote drie' (rijk, gemeente en ontwikkelaar) toegang tot het ontwikkelproces moeten kunnen krijgen. Het *recht op initiatief* vormt de basis van een vraaggericht ontwikkelproces.

2.4.1 Vraaggestuurd ontwikkelen

Vraaggestuurd ontwikkelen stelt andere eisen aan het ontwikkelproces dan aanbodgericht ontwikkelen. Een aanbodgericht ontwikkelproces *eindigt* bij de vraag, terwijl een vraaggestuurd ontwikkelproces bij de vraag *begint*: de procesketen keert zich om. (Teisman, 2012)

Vraagsturing vereist dat nieuwe partijen, die in de 'traditionele' gebiedsontwikkeling zijn uitgesloten of een passieve rol van inspreker of gebruiker hebben, worden uitgenodigd om de gaten te vullen die de grote drie (rijk, gemeente en ontwikkelaar) laten vallen. Dat vraagt, aldus Teisman (2012), om een *recht op initiatief*. Het recht op initiatief moet zelforganisatie van nieuwe partijen stimuleren. Dat vraagt om een actieve uitnodigende partij die initiatieven uitlokt, en die - als er initiatieven zijn - ervoor zorgt dat deze ook welkom zijn. Partijen moeten hun eigen domein dus ontvankelijk maken voor initiatief van buiten. Naast de ontvankelijkheid schetst Teisman voor de uitnodigende partij een zorgrol om initiatieven te verrijken, door elementen toe te voegen en/of te zoeken naar nieuwe combinaties. De zorgrol vat Teisman samen onder de noemer *assemblage*. Het recht op initiatief en assemblage creëren een nieuwe *proceskunst* die bewerkstelligt dat partijen samen, in interactie met elkaar en met gebruikmaking van actuele gebeurtenissen de kansen grijpen die zich voordoen. (Teisman, 2012)

Proceskunst gaat dus over ruimte bieden aan ruimtelijke voorstellen *uit de samenleving*, die respectvol worden aangejaagd. De kunst is die initiatieven te omarmen, te combineren en integreren in de (her-)ontwikkeling van een gebied. Vanuit verschillende belangen van deelnemende partijen zoekt en creëert proceskunst een gedeeld belang, dat zorgt dat partijen individueel tot resultaat komen en gezamenlijk meerwaarde creëren. Omdat organisaties intern gericht zijn en vasthouden aan eigen organisatiebelangen, is meerwaarde creëren uit initiatieven per definitie een lastige materie. Proceskunst gaat over het nemen van actie, maar meer nog om het organiseren van interactie en het omgaan met interne en externe gebeurtenissen. (Teisman, 2012)

2.4.2 Nieuwe stijlen van gebiedsontwikkeling

Door wetenschap en praktijk is de afgelopen jaren naarstig gezocht naar hoe gebiedsontwikkelingen weer op gang te krijgen. Inmiddels zijn voor 'nieuwe stijlen van gebiedsontwikkeling' diverse termen in omloop. Maar of het nu gaat om gebiedsontwikkeling 2.0 (3.0), organische gebiedsontwikkeling of uitnodigingsplanologie, hoe dan ook is de vraag van de eindgebruiker het uitgangspunt. (Peek, 2012) Gebiedsontwikkeling is niet langer aanbod-, maar vraaggericht.

Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl

Met name vanuit het perspectief van de overheid is er het nodige geschreven over nieuwe stijlen van gebiedsontwikkeling, vraaggericht ontwikkelen en de rol van de eindgebruiker. Baardewijk *et al.* (2013) typeren 'gebiedsontwikkeling nieuwe stijl' als volgt:

- De start vindt plaats waar behoefte is en wordt vervolgd waar vervolgbehoefte ontstaat;
- Er is geen eindbeeld (maar wel een bepaalde vorm van regie van de overheid);
- Er wordt uitgegaan van de eindgebruikers en als de overheid in bepaalde opzichten initiatiefnemer is, betreft zij die eerder en vaker bij het proces;
- De overheid kan diegenen die als potentiële eindgebruiker met initiatieven komen ter wille zijn, of potentiële eindgebruikers uitnodigen om met initiatieven te komen;
- Degenen die een invulling met een ruimtelijke functie realiseren, zorgen er vaak voor dat er weer anderen geïnteresseerd raken;
- Er zijn geen van tevoren bepaalde begin- en eindmomenten, waardoor er meer een proces- dan een projectbenadering aan de orde is.
- Het is bij aanvang niet duidelijk of er zal worden verdeeld in behapbare (laat staan: geplande) fasen.

Organische gebiedsontwikkeling

Organische gebiedsontwikkeling is een variant van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl. (Baardewijk, Haan, & Hijmans, 2013) Organische ontwikkeling sluit aan bij de kracht van het gebied zelf, en staat voor een ontwikkeling die haar eigen weg volgt en onvoorspelbaar is. Ontwikkelingen in een gebied komen organisch tot stand via initiatieven vanuit de markt, eigenaren, ondernemers en bewoners. Realisatie van initiatieven kan vervolgininitiatieven uitlokken. Als dat gebeurt 'groeit' het gebied op een organische manier. Met organische ontwikkeling wordt dus bedoeld dat een gebiedsontwikkeling geleidelijk tot stand komt, niet zozeer als gevolg van planning van de gemeente, maar als gevolg van de mogelijkheden die bij eigenaren of ontwikkelende partijen ontstaan om feitelijk te gaan realiseren. (Baardewijk *et al.*, 2013)

Het Planbureau voor de Leefomgeving en Urhahn Urban Design vatten in de publicatie 'Vormgeven aan de Spontane stad' (Buitelaar *et al.*, 2012) de verschillen tussen organische gebiedsontwikkeling en traditionele gebiedsontwikkeling in zeven punten samen:

Tabel 2.3: verschillen traditionele en organische gebiedsontwikkeling

	Traditionele gebiedsontwikkeling	Organische gebiedsontwikkeling
Aanpak	integraal	geleidelijk
Schaal van ontwikkeling	grootschalig	kleinschalig
Wijze van organiseren	projectmatig	Procesmatig
Plan	eindbeeld	strategisch
Type ontwikkelaar	grote professionele partijen	kleine ontwikkelaars en particulieren
Rol gemeente	actief en risicodragend	faciliterend
Ontwikkeling & beheer	volgordelijk	door elkaar

Bron: Buitelaar et al., 2012; bewerking door auteur.

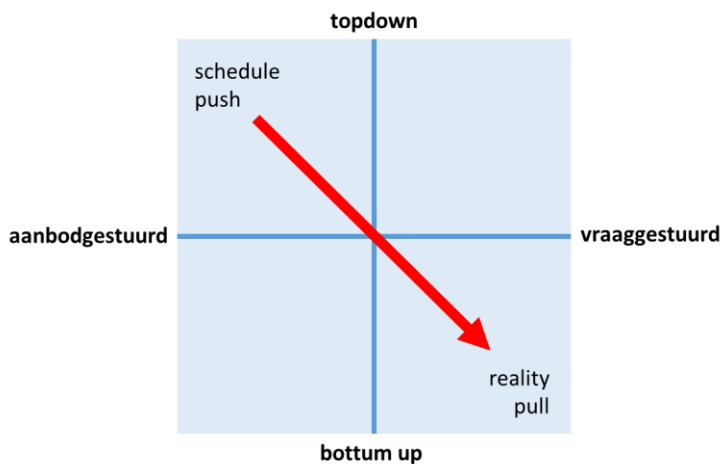
Uitnodigingsplanologie

Uitnodigingsplanologie is eigenlijk de actieve benadering van organische gebiedsontwikkeling. (Van Baardewijk *et al.*, 2013). Gemeente probeert initiatieven uit te lokken, te stimuleren en, als er initiatieven komen, ze te faciliteren. Teisman (2012) definieert in Proceskunst uitnodigingsplanologie als het gericht doen van een uitvraag (of: uitnodiging) tot ontwikkeling, inclusief ideeën over producten, diensten en projecten. Ook de plicht om zelf voor (een groot deel van) de financiering te zorgen en de opdracht om zelf te zorgen voor steun in de omgeving voor het initiatief maakt onderdeel uit van de uitvraag. (Teisman, 2012)

2.4.3 Van *schedule push* naar *reality pull*

Terwijl integraliteit de basis vormt van traditionele gebiedsontwikkeling, gestoeld op planmatige groei en aanbod, gaat gebiedsontwikkeling nieuwe stijl uit van dynamische groei vanuit een actuele vraag: de ontwikkeling in de aansturing van processen schuift van topdown naar bottom-up en van aanbodgestuurd naar vraaggestuurd. (Teisman, 2012)

Figuur 2.5: systeemverandering gebiedsontwikkeling (bron: Reep, 2013)



Het niet ontvankelijk zijn voor de belangen van anderen zet de samenwerking bij voorbaat op slot; dat vraagt om een systeemverandering. Teisman (2013) schetst een verandering van *schedule push* naar *reality pull*. 'Schedule push' impliceert een efficiënt productieproces en een hiërarchische organisatie, maar is (daardoor) niet (meer) in staat om snel op de vraag van de klant te reageren. Een 'reality pull' proces daarentegen draait om snel kunnen reageren op de wens van de klant, en vraagt (dus) om flexibele netwerkorganisaties. Bij 'schedule push' bepalen standaard oplossingen en massaproductie het succes, bij 'reality pull' maatwerkoplossingen met waardering voor diversiteit. (Reep, 2005)

Doordat er geen sturing meer is vanuit één dominante actor maar meerdere actoren in interactie een variëteit aan inhoud maken, ontstaat een toenemende complexiteit. Het integrale plan als uitvoeringsschema verliest zijn sturende werking: uitvoering vindt plaats omdat de gelegenheid zich voor doet, niet omdat beleid dat vraagt. (Teisman, 2012)

Tabel 2.4: systeemverandering gebiedsontwikkeling (bron: Teisman 2012; bewerking door auteur)

Van: <i>schedule push</i>	Naar: <i>reality pull</i>
Eén actor wil iets en entameert een proces	Meer actoren maken in interactie variëteit aan inhoud
Eigen proces staat los van andere processen	Proces bestaat uit deelprocessen en is opgenomen in een omvattend proces
Proces wordt geëntameerd en georganiseerd	Proces vloeit voort uit zelforganisatie in deelprocessen en bouwt op tot groter geheel
Voorschrift over wat is en moet vormt ijkpunt om vast te stellen of proces efficiënt, effectief en rechtmatig is	Een meer of minder productieve energie en drive in deelprocessen bouwt wel of niet op tot een GO waarover partijen achteraf (niet) tevreden zijn
Primair ligt aandacht op bereiken stabiliteit: vastleggen wie wat waar en wanneer over gaat doen of niet mag doen	Processen zijn fluïde, golvend en zwellen soms aan tot grote beweging en doven soms uit tot tijdelijke rust
Proceseigenaar ziet anderen zodra ze overgaan tot actie als gevaar (nimby)	Actie, interactie en gebeurtenissen bouwen via synchroniteit van handelen op tot een resultaat
Probleemgestuurde keten: er is een probleem, zoek oplossingen, kies oplossing en realiseer deze	Kansgestuurde ketens: set van probleemoplossingscombinaties die in interactie ontwikkeling genereren.

2.4.4 Van project naar proces

Waar traditionele gebiedsontwikkeling opereert met een duidelijk eindbeeld, kent gebiedsontwikkeling nieuwe stijl een meer open-einde karakter. Gebiedsontwikkeling wordt daarmee meer een proces dan een project. (Buitelaar, 2012)

Projectmanagement stuurt op een van tevoren gedefinieerd resultaat, terwijl procesmanagement primair gaat over het managen van belangen van verschillende actoren. (Franzen, 2011) Met de focus op het beoogde resultaat richt projectmanagement de blik meer naar binnen, daar waar procesmanagement zich nadrukkelijk richt op de buitenwereld; op de veranderingen die nodig zijn om een vraagstuk op te lossen. Terwijl de besturing of beïnvloeding van de omgeving bij projectmanagement een *onderdeel* van de methode vormt, gaat procesmanagement juist over de *besturing van het netwerk* om tot resultaat te komen. Procesmanagement is nauw verbonden met netwerkmanagement: resultaten komen in *gezamenlijkheid* tot stand, vanwege de ingewikkeldheid enerzijds en met het oog op draagvlak anderzijds. (Bekkering & Walter, 2013) Procesmanagement gaat meer om het *hoe*, dan om het *wat*. Wanneer het bereiken van doelen meer in zicht komt, neemt de behoefte aan procesmanagement af.

Met een van tevoren gedefinieerd resultaat is een project eenvoudiger te voorspellen en daarmee makkelijker te sturen dan een proces. De sturing van een proces vindt plaats door de complexiteit (het netwerk) te vergroten, maar tegelijkertijd ook door het eenvoudig te houden en op zoek te gaan naar projecten op kleine korrel. Oplossingen liggen in het laten ontstaan van beweging. Processen moeten dus ruimte bieden voor (lokale) ontwikkelingen. Urgentie vanuit het gebied is een voorwaarde. (Franzen, 2011)

Projectmanagement wordt gekenmerkt door een sterk lineair karakter, terwijl processen een meer iteratief karakter kennen. (Franzen, 2011) Bij processen evolueren probleem en oplossing; de oplossing wordt *in interactie* gevonden. Bij projectmanagement vormt *het besluit* kantelpunt tussen probleem en oplossing.

Het nadeel van een projectmatige aanpak is dat het voortraject veel tijd en energie kost: projectmanagement vraagt vóóraf draagvlak en instemming van share- en stakeholders. Een procesmatige aanpak daarentegen biedt de mogelijkheid om gewoon (klein) te beginnen.

Netwerkmanagement/procesmanagement

Gebiedsontwikkeling nieuwe stijl vindt plaats tussen en met verschillende partijen, die samen een netwerk vormen. Netwerken ontstaan omdat partijen elkaar nodig hebben: in/met de buitenwereld wordt meerwaarde gecreëerd. Met de ontwikkeling van nieuwe ketens en netwerken vormt het *vermogen* om partijen te verbinden - netwerkmanagement – een belangrijke pijler van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl.

Klijn (2008) definieert netwerkmanagement als bewuste pogingen om in netwerken zowel proces als inhoud te sturen en begeleiden. Netwerkmanagement gaat over het verbinden van partijen, en omvat eigenlijk twee typen activiteiten: het maken van een procesontwerp met regels voor interacties, en procesmanagement. (Janssen-Jansen, Klijn, & Opdam, 2009) Dynamiek in het netwerk is bepalend voor het resultaat. Door het organiseren van interacties (veelvuldig en chaotisch) worden spelers geactiveerd. Een effectief netwerk is heterogeen; actoren moeten (dus) ook buiten de comfort zone worden gezocht.

Processen en procedures

Teisman (2012) stelt dat in de praktijk *procedures* vaak de belangrijkste verschijningsvorm van processen zijn. Bepaalt een procedure het verloop van een proces, dan legt één partij voor alle andere partijen in feite vast hoe het proces dient te verlopen. Andere partijen hebben zich daar naar te schikken. Doordat bij gebiedsontwikkeling nieuwe stijl niet meer één partij bepaalt, sturen procedures het procesverloop echter steeds minder. Het proces hangt af van wie echt iets doet. Organisatie *bepalen* dus niet het proces, maar zijn er *onderdeel* van. (Teisman, 2012)

2.4.5 Nieuwe rol, nieuwe houding

Samenwerking met derden vraagt om heldere randvoorwaarden en uitgangspunten, en een organisatiecultuur en –structuur die is toegespitst op snel en slim kunnen handelen. Basaler dan dat vraagt het ontwikkelproces om een andere grondhouding: meer open ten aanzien van nieuwe spelers en scherper in de keuze waar wel en niet een rol te pakken. (Velden, Wal, & Wassenberg, 2012)

Baardewijk *et al.* (2013) stelt dat om ontwikkelingen van de grond te krijgen een meer verbindende en bemiddelende rol nodig is, die vooral intermediërend is van aard. Die intermediërende – en stimulerende - rol uit zich in het organiseren van communicatie tussen actoren, het koppelen van deelprocessen en het voorkomen van vertragende en demotiverende situaties. Dat vraagt om behoedzame, discrete en fijngevoelige regie met échte aandacht voor actoren. (Baardewijk *et al.*, 2013)

Teisman (2012) schetst *autopoiesis* - een begrip ontleend aan de sociale wetenschapper Luhman¹ - daarbij als complicerende factor: partijen hebben over het algemeen de neiging vooral voor eigen voordeel uit te nodigen, en de interne ontvankelijkheid is veelal matig ontwikkeld.

2.4.6 Omgaan met zelforganisatie

Het recht op initiatief - een belangrijke pijler van vraaggestuurd ontwikkelen - moet zelforganisatie van nieuwe partijen stimuleren. Zelforganisatie stelt het perspectief van burgers, eigenaren of andere belanghebbenden centraal. Dat is nadrukkelijk anders dan bij een participatietraject – usance bij traditionele gebiedsontwikkeling - waarbij het institutionele perspectief vaak leidend is.

Portugali (Portugali, 2000 in: Krabben, Martens, & Opdam, 2014) definieert zelforganisatie als een strategie of proces dat gebaseerd is op spontane, lokale interacties tussen stakeholders onder voorwaarden die door de stakeholders zelf zijn vastgelegd, zonder interventie door de overheid. Binnen de ruimtelijke ontwikkeling is (collectief) particulier opdrachtgeverschap een voorbeeld van zelforganisatie.

Hoewel het woord anders doet vermoeden, blijkt zelforganisatie in de complexe hedendaagse Nederlandse samenleving niet vanzelf te gaan. (Krabben *et al.*, 2014) De aanwezigheid van institutionele kaders, die de autonomie van initiatieven niet aantasten maar deze wel inkaderen, kunnen cruciaal zijn voor het slagen van ruimtelijke interventies door zelforganisatie. Van der Krabben *et al.* (2014) formuleert een aantal institutionele randvoorwaarden voor zelforganisatie:

1. Ook in het geval van zelforganisatie is regie van de overheid nog steeds belangrijk. Dat betekent dat overheden, paradoxaal genoeg, soms het initiatief moeten nemen tot zelforganisatie.
2. De overheid zal altijd een planhorizon moeten schetsen.
3. Wet en regelgeving in de vorm van een stok achter de deur is soms noodzakelijk.
4. Belang van casuïstiek: Onbekendheid met het fenomeen weerhoudt partijen om er gebruik van te maken
5. Zelforganisatie komt alleen tot stand als een ruimtelijke ontwikkeling financiële voordelen oplevert.

2.5 Naar een nieuw perspectief

Voorgaande paragrafen schetsen een aantal aanknopingspunten voor een nieuw perspectief voor de vernieuwing van de aandachtswijk. Dat perspectief begint bij een vraag die *door of met* actoren die in het gebied (willen) wonen of werken wordt geformuleerd. Het klimaat voor stedelijke vernieuwing zal daartoe meer *uitnodigend* moeten worden, en tegelijkertijd ruimte moeten bieden om op de uitnodiging in te gaan. Dat is fundamenteel anders dan de Nederlandse planningstraditie, die een sterk lineair en topdown karakter kent. Doordat de praktijk en regelgeving is ingericht op het behalen van schaalvoordelen (meters maken, succesformules herhalen), worden de voordelen van de kleine schaal (wendbaarheid, creativiteit, lage kosten, verbindende kracht) nog onvoldoende herkend. (Velden *et al.*, 2012).

¹ Luhmann hanteert het begrip *autopoiesis* voor het bewaken van de grenzen: pas als het eigen overleven zeker lijkt gesteld, kan het creëren van meerwaarde voor grotere gehelen in beeld komen. (Teisman, 2012)

De auteurs van het essay ‘Stedelijke vernieuwing op uitnodiging’ vatten de veranderingen samen onder de noemer ‘van stad maken, naar stad zijn’:

Tabel 2.5: van stad maken, naar stad zijn (bron: Velden et al., 2012; bewerking door auteur)

Stad maken: wat wij willen	Stad zijn: wat zij willen
Projectmatige ingreep	Continu proces
Sturen op gemiddelde stijging	Herkennen van kansen
Voordeel van de grote schaal	Som van de kleine schaal
Besloten en gesloten proces	Open uitnodigend proces

Gemeenten en corporaties (de ‘systeemwereld’) moeten leren om (snel) in te spelen op initiatieven vanuit de samenleving (de ‘leefwereld’). Niet meer alles van bovenaf bepalen, maar de positie innemen van uitdager, ondersteuner, mede-investeerder, verbinder, kritisch meedenker, organisator van de kennisuitwisseling tussen initiatieven, participant, verleider, steeds toegesneden op de specifieke situatie. (Apperloo, Beunderman, Van der Heijden, Heijkers, & Karssenberg, 2014)

2.5.1 Uitnodigingsvernieuwing

De omstandigheden nopen corporaties te zoeken naar andere partijen, die helpen de stedelijke vernieuwing op gang te brengen. Die zoektocht (b)lijkt te leiden tot nieuwe kansen: via een maatwerkroute wordt van onderop gezocht naar de uniciteit van een gebied, in plaats van dat generieke oplossingen van bovenaf worden opgelegd. Hoewel van tevoren niet kan worden aangegeven hoe lang de vernieuwing zal duren, leidt de procesmatige aanpak wel sneller tot zichtbare resultaten. De aanpak biedt daarnaast de mogelijkheid om in te spelen op kansen en ontwikkelingen die zich gaandeweg voordoen.² Het nieuwe perspectief, te vervatten onder de noemer ‘uitnodigingsvernieuwing’³ kan worden samengevat in een vijftal principes:

1. *Uitnodigingsvernieuwing is een open, innovatief proces waarvan het einde niet vooraf vast staat.*

De corporatie kan richting geven. Maar zie dat als aanbod, niet als resultaat. De basisgedachte is: ruimte voor (kleine) initiatieven (of: projecten), en omarm initiatieven als nuttige bijdrage. Regie en leiderschap blijven echter gewenst. Zonder actoren die ervoor gaan en daar lange tijd aan gecommitteerd blijven vallen processen stil. Corporaties zouden die rol kunnen vervullen.

2. *Uitnodigingsvernieuwing zoekt naar de kansen (i.p.v. problemen) van een wijk.*

Uitnodigingsvernieuwing gaat over het vermogen om meerwaarde te creëren tussen sets van initiatieven. In georganiseerd samenspel elkaars toegevoegde waarde en gedeelde meerwaarde ontdekken. Het zoeken naar kansen gaat niet van achter een bureau, maar vraagt een actieve deelname in verschillende netwerken. Wie kan een nieuwe rol spelen? Welke nieuwe partijen zouden een rol kunnen spelen? Ontstijgen van eigen belangen.

² Een vorm van *omdenken*: ‘Omdenken is een (denk)techniek om problemen te transformeren in mogelijkheden’.

Zie: www.omdenken.nl.

³ In aanvulling op reeds genoemde literatuur is bij het definiëren van Uitnodigingsvernieuwing gebruik gemaakt van ‘Vernieuwing van de stadsvernieuwing’ (Engel et al., 2013) en de ‘Atlas Westelijke Tuinsteden’ (Nio et al., 2009)

3. Uitnodigingsvernieuwing verknoopt initiatieven tot strategieën

Het referentiepunt van het integrale plan verdwijnt. Een diversiteit aan vragen, verlangens en kleine en grote initiatieven sturen de ontwikkeling. Uitnodigingsvernieuwing is vraaggestuurd: actuele vragen bepalen de ontwikkeling. Initiatieven beïnvloeden de strategie, en vice versa: de strategie beïnvloedt de initiatieven.

Het is de kunst om acties te integreren in een overkoepelend programma. Dat vraagt regie, én het vermogen om regie te delen. Regelmatig bezien wie op welk moment de leiding op zich neemt. Uitnodigingsvernieuwing gaat om het organiseren van interactie. Niet de eigen actie, maar de kwaliteit van de interactie bepaalt het succes.

4. Uitnodigingsvernieuwing gaat niet per se over fysieke vernieuwing.

De fysieke opgave domineerde stedelijke vernieuwing, al was het alleen maar vanwege de tastbare verandering. Beperking van de middelen verlegt de focus naar de niet-fysieke componenten van stedelijke vernieuwing. Focus op het creëren van kansen voor en door gebruikers, bijvoorbeeld door het versterken van de wijk economie. Samenvoegen van waarde-stromen ('recombineren'⁴) biedt mogelijk kansen.

5. Uitnodigingsvernieuwing kent geen generieke antwoorden

Iedere opgave is uniek en kent zijn eigen kansen. Sturen door uitnodigen versterkt de identiteit, en het onderscheidend vermogen van een wijk. Naar: sturen op kwaliteiten, in plaats van: sturen op gemiddelden.

2.6 Intermezzo: uitnodigen in de polder

Een voorbeeld uit de eigen werkpraktijk leert dat uitnodigen meer is dan 'ruimte bieden voor initiatieven'. Op zoek naar handvatten om uitnodigingsvernieuwing handen en voeten te geven, volgt hieronder een uitstapje naar Almere, waar Ymere werkt aan Nobelhorst.

2.6.1 Niemand reageert!?

In Almere ontwikkelen gemeente en woningcorporatie Ymere Nobelhorst, een nieuwe wijk die uiteindelijk ca. 4.300 woningen zal tellen. Sociale duurzaamheid is een belangrijke pijler van de ontwikkeling, die in de praktijk wordt vertaald naar (langdurige) betrokkenheid bij (de totstandkoming) van de wijk. Via de zgn. 'buurtcoöperatie' zijn bewoners actief betrokken bij de inrichting van de openbare ruimte en het beheer van de wijk. Ook zelfbouw past in het idee van een sociaal duurzame wijk: al ver voordat bewoners daadwerkelijk hun intrek hebben genomen zijn mensen intensief betrokken bij de totstandkoming van hun nieuwe woonomgeving. Nadrukkelijk is en wordt gecommuniceerd dat Nobelhorst 'ruimte biedt voor initiatieven'. Deze uitnodiging leidt echter niet tot projecten. Waarom niet? Wat is er (niet) gedaan, en wat zou vanaf nu (niet) meer moeten worden gedaan?

⁴ *Recombineren* staat voor het steeds opnieuw combineren van dezelfde bouwstenen in steeds unieke combinaties. Uit: 'Combineer wat je hebt; Duurzaamheid door het verbinden van maatschappelijke functies' (Heijden, 2010).

2.6.2 Analyse

Een initiatiefnemer wordt door de betrokken professionals ruim gedefinieerd, namelijk als 'iemand die iets wil'. Concreet of minder concreet, huur of koop, fysiek of niet-fysiek – alles kan. Ideeën over hoe initiatieven gefaciliteerd zouden kunnen of moeten worden zijn er niet. Op vragen die voorbij komen wordt ad hoc gereageerd.

Voor zover er bouwinitiatieven door derden zijn gerealiseerd, is dat gedaan vanwege het motief 'goedkoper dan kant-en-klaar'. Voor de klant is dat uiteraard een legitiem motief om een bouwinitiatief ter hand te nemen. De beperkte aantallen geven echter geen antwoord op het motief vanuit de gebiedsontwikkeling een onderscheidend woonmilieu te realiseren, noch aan dat van de ontwikkelaar het ontwikkeltempo te versnellen door het losmaken van een additionele vraag.

De praktijk laat zien dat 'ruimte voor initiatieven' een dusdanig breed gedefinieerde uitnodiging is, dat niemand zich echt aangesproken voelt. Dat blijkt uit de beperkte respons vanuit de markt, maar ook betrokkenen bij het project zelf weten niet/onvoldoende hoe invulling aan een initiatief te geven wanneer deze zich voordoet. Zowel zender als ontvanger ontbreekt het aan kaders: de uitnodiging moet worden gespecificeerd.

2.6.3 Vraaggericht vraagt een gerichte vraag

Is de uitnodiging gericht op een het vormen van een collectief om een bijzonder woonproduct mee te ontwikkelen, dan lijkt een tot de verbeelding sprekend idee een *voorwaarde* om mensen te verleiden in te stappen. De voorbije jaren hebben in ieder geval laten zien dat *zonder* verleidingsmateriaal mensen zich niet of nauwelijks melden. Om een idee te kunnen verbeelden zullen eerst woonmilieus en bijbehorende producten worden benoemd (1). Producten die 'vragen' om een collectief, kunnen door professionals vervolgens worden verwoord en verbeeld tot richtinggevend kader dat anderen inspireert en ruimte biedt voor aanvullende ideeën (2). Het kader is de uitnodiging: het biedt de markt een idee van de mogelijkheden. Tegelijkertijd biedt dit kader de ontwikkelaar ruimte om snel te kunnen handelen (3). Met de klant wordt het woonproduct verder uitgewerkt (4). De rol van de ontwikkelaar en de klant kan vooraf, of in overleg worden bepaald.

'Uitnodigen in de polder' leert dat uitnodigen vraagt om een gerichte vraag, en in stappen verloopt:

Stap 1: woonmilieus en bijbehorende producten benoemen
Stap 2: uitwerken tot aansprekend idee
Stap 3: uitnodigen!
Stap 4: ontwerpen, met of door de klant

Twee zaken vallen daarbij op:

1. Specificatie van de uitnodiging betekent verenging: een gerichte uitnodiging sluit zaken uit.
2. Uitnodigen is niet de eerste, maar de derde stap.

2.7 Uitnodigingsvernieuwing in vijf stappen

Uitnodigingsvernieuwing gaat in feite over de kunst om anderen in beweging te krijgen. Mede gebaseerd op het uitstapje naar Almere, zijn de principes van uitnodigingsvernieuwing *vanuit het perspectief van de corporatie* vertaald naar een stappenplan. Het stappenplan schetst hoe de corporatie het voortouw kan nemen door anderen uit te nodigen, zonder vooraf de uitkomst te bedenken. Oplossingen worden tenslotte in gezamenlijkheid gevonden. Het stappenplan is bedoeld als een handvat: het is een kader dat op verschillende manieren ingevuld kan worden. Iedere opgave vraagt zijn eigen aanpak; afhankelijk van de actoren, problematiek en kansen. Het stappenplan schetst op hoofdlijnen de essentie van uitnodigen; het heeft nadrukkelijk niet de pretentie volledig te zijn.

2.7.1 Stappenplan in woord

Stap 1: Analyse

Op zoek naar kansen begint uitnodigen met het maken van een *kwalitatieve analyse*. Breng met het oog op mogelijke verbindingen verschillende kwaliteiten objectief in beeld. Laat het imago van een wijk de analyse niet beïnvloeden. Doe waarnemingen op locatie, maak mindmaps, en voer gesprekken. Wordt onderdeel van het speelveld. Inventariseer met een *netwerkanalyse* wie een rol zou kunnen spelen. In de zoektocht naar kansen strekken de kwalitatieve én de netwerkanalyse beide verder dan de grens van de wijk.

Stap 2: Definiëren

Maak een uitnodiging: wat heb je als corporatie te bieden, en wat verwacht je van de ander? Afhankelijk van de situatie kan een corporatie met haar vastgoed (gebouwen, al dan niet tijdelijk), haar kennis en misschien zelfs geld partijen uitnodigen (of: *verleiden*) te investeren. De inbreng varieert, afhankelijk van de opgave: van een voorzichtige handreiking tot een stevig gebaar. Baken de uitnodiging af indien nodig. Bedenk eventuele randvoorwaarden vooraf, en niet achteraf. Afbakenen van de uitnodiging is niet alleen met het oog op duidelijkheid naar buiten, maar ook met het oog op draagvlak binnen de eigen organisatie.

Stap 3: Uitnodigen!

Maak de uitnodiging voldoende specifiek. Voorkom dat een uitnodiging zo breed geformuleerd is, dat niemand zich geroepen voelt.

Stap 4: Verbreden

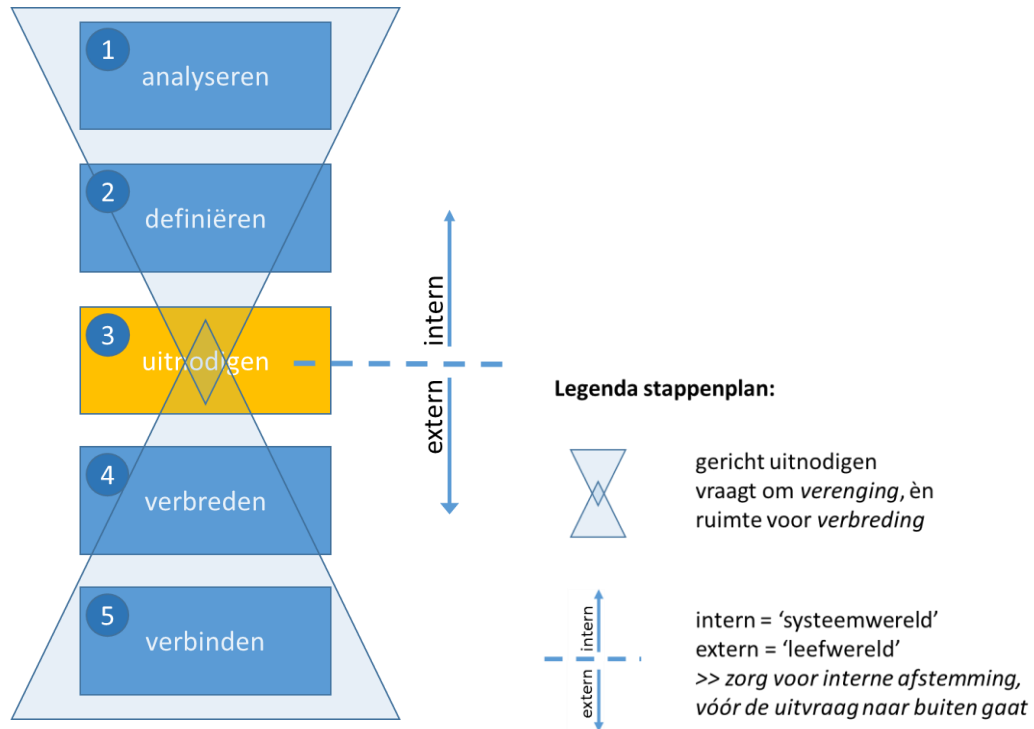
Hoe meer (krachtige) spelers, hoe groter de kans dat er iets ontstaat. Verbreding van het spelersveld creëert een voedingsbodem voor het ontstaan van nieuwe combinaties. Het spelersveld kan ook met 'denkkracht' worden verbreed: partijen die niet (meteen) investeren, maar wel bijdragen aan het ontstaan van innovatieve oplossingen. Ook buiten de 'plangrens' van het gebied kunnen partijen zijn die een bijdrage van betekenis kunnen leveren.

Stap 5: Verbinden

Verschillende initiatieven brengen – langzaam – een transformatie van een gebied op gang. De optelling van diverse initiatieven leveren 'verknoot' de basis voor een *wenkend perspectief*: een lijn op de horizon die nieuwe partijen verleidt tot het doen van investeringen.

2.7.2 Stappenplan in beeld

Figuur 2.6: Stappenplan Uitnodigingsvernieuwing



2.8 Onderzoeksopzet

De realiteitswaarde van het hiervoor geformuleerde stappenplan wordt verkend door deze te spiegelen aan de praktijk. Het stappenplan vormt daarmee het *analysekader* voor het praktijkonderzoek.

2.8.1 Doel

Doel van het empirisch onderzoek is de het in paragraaf 2.7 geformuleerde stappenplan - waar mogelijk - aan te scherpen. Het stappenplan wordt daartoe in een aantal deelcases tegen de praktijk aan gehouden (hoofdstuk 3). Door vervolgens per stap de belangrijkste overeenkomsten en verschillen te analyseren (par. 4.3), op basis van de praktijk een aantal do's en dont's te benoemen (par. 4.4) en andere opvallende overeenkomsten te benoemen (par. 4.5), kan het stappenplan verder worden aangescherpt (par. 4.6).

2.8.2 Aanpak

In aansluiting op de geformuleerde doelstelling van het empirisch onderzoek is gekozen voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van case study onderzoek. (Yin, 2014) Kwalitatief onderzoek zoekt naar ideeën, achtergronden, motieven, weerstanden en beweegredenen, en lijkt dus geschikt voor het toetsen van de realiteitswaarde van het voorgestelde stappenplan.

Voor het kwalitatief onderzoek zijn verschillende cases (of: initiatieven) geselecteerd, waarover middels deskresearch en interviews met sleutelfiguren data is verzameld.

2.8.3 Selectie cases

De cases zijn geselecteerd aan de hand van een viertal criteria:

1. Verwijzend naar de centrale onderzoeksvraag – hoe de transformatie van een aandachtswijk op gang te brengen – is als eerste selectie criterium voor de te selecteren cases het begrip ‘aandachtswijk’ gehanteerd;
2. Omdat Amsterdam een belangrijk deel van het werkgebied van de corporatie beslaat waarvoor de schrijver werkzaam is, richt het veldonderzoek zich op de *Amsterdamse* aandachtswijken;
3. Omdat op het moment van schrijven geen Amsterdamse aandachtswijk is aan te wijzen waar (een aanzet tot) een transformatie op gang is gekomen volgens de methode van ‘Uitnodigingsvernieuwing’, is een inventarisatie van verschillende *initiatieven* (of: *projecten*) gemaakt die passen binnen de voorgestelde aanpak;
4. Bij het maken van deze zgn. ‘quick-scan’ is betrokkenheid van de corporatie als vierde selectie criterium gehanteerd, daar het stappenplan voor ‘uitnodigingsvernieuwing’ redeneert vanuit het perspectief van de corporatie.

De Amsterdamse aandachtswijken

In 2007 maakte Ella Vogelaar, toen minister van Wonen, Wijken en Integratie, een selectie van 40 wijken om de effectiviteit in de aanpak van de wijkproblematiek te vergroten. Daartoe is voor alle postcodegebieden in Nederland op basis van statistische gegevens gekeken naar fysieke en sociaal-economische achterstanden en problemen. In eerste instantie zijn o.b.v. 18 indicatoren, verdeeld over 4 thema’s 340 postcodegebieden geselecteerd die op 1 of meerdere thema’s afwijken van het nationale gemiddelde.

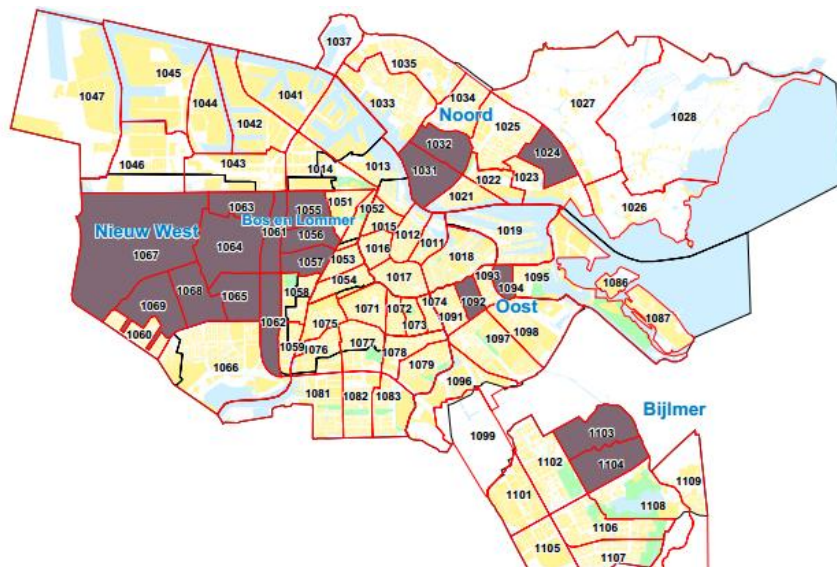
4 thema’s, 18 indicatoren:

1. Sociaal-economische achterstanden (3 indicatoren): inkomen, werk en opleiding.
2. Fysieke achterstanden (3 indicatoren): kleine, oude en goedkope woningen.
3. Sociale problemen (5 indicatoren): bewonersoordeel over bekladding van muren/gebouwen, vernieling van openbare voorzieningen, overlast door directe burens, overlast door omwonenden, angst om lastig gevallen of beroofd te worden.
4. Fysieke problemen (7 indicatoren): bewonersoordeel over tevredenheid met de huidige woning en woonomgeving, mate van verhuisgeneigdheid, overlast door geluid, stank, stof, vuil en verkeer, onveiligheid als gevolg van de verkeerssituatie.

Door van de 340 postcodegebieden de score per indicator te beschouwen is per gebied een totaalscore bepaald. De weegfactor voor de 4 thema’s is daarbij gelijk gehouden. 83 postcodegebieden vormden uiteindelijk ‘de 40 wijken van Vogelaar’. (Brouwer & Willems, J., 2007)

Van de ‘40 wijken van Vogelaar’ liggen er vijf in Amsterdam: Bos en Lommer (1055, 1056, 1057), Amsterdam-Noord (1024, 1031, 1031), Nieuw-West (1061-1065, 1067-1069), Amsterdam-Oost (1092, 1094) en Bijlmer (1103, 1104). Het betreft in totaal 18 Amsterdamse postcodegebieden, die zijn weergegeven in onderstaande kaart:

Afbeelding 2.1: Amsterdamse Vogelaarwijken



Bron: 'Probleemwijken in Amsterdam', Dienst Onderzoek en Statistiek gemeente Amsterdam (2007)

Amsterdam heeft de vijf Vogelaarwijken vertaald naar 19 'buurtcombinaties'. Op buurtcombinatieniveau wordt gestuurd en gerapporteerd over de staat van de aandachtswijken.

Tabel 2.6: Amsterdamse aandachtswijken

Stadsdeel	Buurtcombinatie	Nr. BC	Buurten A'damse wijkaanpak
Noord	(1) Volewijk	N60	Oud-Noord
	(2) IJplein/Vogelbuurt	N61	IJplein
	(3) Nieuwendam-Noord	N68	Nieuwendam-Noord
	(4) Banne Buiksloot	N70	De Banne
Nieuw-West	(5) Slotermeer Noord-Oost	P76	Slotermeer Noord-Oost
	(6) Slotermeer Zuid-West	P77	Slotermeer Zuid-West
	(7) Geuzenveld	P78	Geuzenveld
	(8) Osdorp Midden	Q82	Osdorp Midden
	(9) Osdorp Oost	Q81	Osdorp Oost
	(10) Overtoomse veld	R86	Overtoomse Veld
West	(11) De Kolenkit	H39	Kolenkit
	(12) Landlust, (13) Erasmuspark	H37, H38	Oud Bos en Lommer
	(14) De Krommerdt, (15) Van Galenbuurt, (16) Hoofdweg e.o.	J40t/mJ42	De Baarsjes
Oost	(17) Indische Buurt West	G31	Indische Buurt
	(18) Transvaalbuurt	U30	Transvaalbuurt
Zuidoost	(19) Bijlmer Oost	T94	E-, G-, K-buurt

Bron: 'De staat van de aandachtswijken: Amsterdam', Dienst Onderzoek en Statistiek gem. Amsterdam (2007)

Vier buurten die wél in de door het Rijk voor de wijkaanpak geselecteerde postcodegebieden vallen ontbreken in bovenstaande lijst. Het betreft de buurten Eendracht, Slotervaart en De Punt in Nieuw-West) en de Oosterparkbuurt in Oost.

Quickscan

De quickscan is geen uitputtende opsomming, maar een snelle inventarisatie van bijzondere projecten die van betekenis lijken voor de wijk: projecten die de *potentie* hebben een aanzet tot een transformatie te kunnen geven. Alle hieronder genoemde projecten maken aanspraak op de krachten van andere partijen, dragen bij aan het verbeteren van het imago van een wijk én vragen van de corporatie relatief weinig investeringsruimte. Uit de quickscan blijkt dat niet alleen vastgoedprojecten, maar ook leefbaarheidsprojecten binnen het voorgestelde perspectief van 'Uitnodigingsvernieuwing' passen.

Tabel 2.7: Quickscan mogelijke cases

Wijk	Project	Actoren	Toelichting
Volewijk	Van der Pek	Corporatie, (belegger/ ontwikkelaar)	Stedelijk vernieuwingsproject, corporatie zoekt externe samenwerking door verkoop aan derden.
Nieuwendam-Noord	Podium Waterland-plein	Corporatie, procesbegeleider, bewoners, (ondernemers)	Sociaal cultureel project in stedelijk vernieuwingsgebied.
Osdorp Midden (Reimerswaalbuurt)	VoorUit	Corporatie, bewoners	In ruil voor woonruimte dragen studenten bij aan de sociale cohesie in de wijk waar zij wonen
Osdorp Oost (Wildemanbuurt)	Garage Notweg	Corporatie, gemeente, bewoners, ondernemers	Leefbaarheidsproject met focus op wijk economie in stedelijk vernieuwingsgebied
Staalmanplein-buurt*	Klarenstraat	Corporatie, (nieuwe) bewoners	Klusproject in stedelijk vernieuwingsproject.
De Kolenkit	Bookstore Foundation	Corporatie, nieuwe bewoners	Betaalbare woon-/werkruimte voor kunstenaars in ruil voor een betere buurt
De Krommerdt/ Van Galenbuurt	Ik geef om de Jan Eef	Bewoners, ondernemers, vastgoedeigenaren, gemeente,	Bewonersinitiatief met focus op wijk economie.
Indische Buurt West	Eén Blok Stad	Corporatie, (nieuwe) bewoners	Klusproject in stedelijke vernieuwingsbuurt

Wijk	Project	Actoren	Toelichting
Indische Buurt West	Meevaart	Corporatie, stadsdeel, bewoners	Wijkonderneming, opgezet door bewoners met ondersteuning van gemeente.
Transvaalbuurt	Tugelahuis	Corporatie	Wijkonderneming in voorbereiding
Bijlmer Oost (E-, G-, K-buurt)	De Flat (K-buurt)	Corporatie, Ontwikkelconsortium (nieuwe) bewoners	Klusproject, ontwikkeld door gelegenheidsconsortium

* de Staalmanpleinbuurt (postcode 1066) is formeel geen Vogelaarwijk, maar valt wel onder het Fundament van de Amsterdamse Wijkaanpak. Op basis van een aantal statistische indicatoren voor sociale problematiek geeft Amsterdam aan dat ook de Jacob Geelbuurt (buurtcombinatie 85c) en de Staalmanpleinbuurt (85f) extra aandacht bij de Wijkaanpak verdienen. In de rapportages van de Dienst Onderzoek en Statistiek over de aandachtswijken, worden deze buurten als ‘achtergrondinformatie’ meegenomen.

Vijf cases

Op basis van de quickscan zijn het Podium Waterlandplein, de Garage Notweg, de Klarenstraat, ‘Ik Geef om de Jan Eef’ en De Flat als nader te onderzoeken cases geselecteerd. Enerzijds omdat bij deze cases vier verschillende corporaties betrokken zijn (Ymere, de Alliantie, Stadgenoot en Rochdale) en zo wordt voorkomen dat een eenzijdig beeld vanuit één corporatie ontstaat, anderzijds omdat bij deze voorbeelden de in hoofdstuk 2 geïdentificeerde actoren voor het initiëren van een transformatie allemaal ‘aan bod’ komen. Met het oog op de te genereren onderzoeksresultaten is nadrukkelijk gekozen voor cases die behoorlijk verschillen van aard. Met uitzondering van de ‘Jan Eef’ betreft het projecten waar de corporatie, met het vastgoed als vertrekpunt, op zoek is gegaan naar nieuwe kansen en mogelijkheden.

2.8.4 Interviews

In paragraaf 2.2 zijn vier groepen van partijen onderscheiden die betrokken *kunnen* zijn bij de beginfase van de transformatie van een aandachtswijk:

<i>Groep:</i>	<i>Motto:</i>
I. Burgers	‘(...) naar actieve burgerproducent’
II. Organisaties	‘(...) naar initiatiefondersteuning’
III. Ondernemers	‘Kansen benutten’
IV. Overheid	‘Loslaten en faciliteren’

Van drie van de vier onderscheiden groepen zijn actoren geïnterviewd:

- Omdat het onderzoek zich richt op het uitnodigen van ‘andere partijen’ is de gemeente - vaste partner van de corporatie en actor van de groep ‘overheid’ - *niet* geïnterviewd;
- Omdat het stappenplan redeneert vanuit het perspectief van de corporatie is voor *elke* case de (een) betrokken corporatie – actor van de groep ‘organisaties’ – geïnterviewd;
- De actoren geïdentificeerd binnen de groep ‘burgers’ en ‘ondernemers’ zijn in de interviews één keer aan bod gekomen.

In onderstaande tabel is weergegeven welke groep/actoren bij de geselecteerde cases betrokken zijn, en in **vet** bij welke case met welke actor interviews zijn afgenomen.

Tabel 2.8: overzicht geïnterviewden

groep/actoren:	Waterland- plein	Garage Notweg	Klarenstraat	Ik Geef om de Jan Eef	De Flat
<i>I. Burgers:</i>					
huidige bewoner	1	1		1	
nieuwe bewoner			1		1
<i>II. Organisaties:</i>					
corporatie	1	1	1	1	1
<i>III. Ondernemers*:</i>					
MKB-er	1	1		1	
ZZP-er				1	
ontwikkelaar					1
Ontwerper/procesbeleider	1	1	1		1
<i>IV. Overheid:</i>					
gemeente	1	1	1	1	1

* het energiebedrijf, in par. 2.2 geïdentificeerd als actor binnen de groep 'ondernemers', ontbreekt in de casestudy.

Om de verschillende cases met elkaar te kunnen vergelijken is een vragenlijst als handvat voor de interviews opgesteld, gebaseerd op het stappenplan. De vragenlijst is geen keurslijf, er bestaat ruimte voor aanvullende vragen en een open dialoog. De vragenlijst is waar nodig aangepast aan de rol die de geïnterviewde in het proces bekleedt. Het actief bevragen van partijen die verschillende rollen (kunnen) bekleden in het proces van uitnodigingsvernieuwing beoogt een brede reflectie op het geformuleerde stappenplan. De gehanteerde (algemene) vragenlijst is als bijlage bij deze rapportage opgenomen.

3 Praktijkonderzoek

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van vijf cases de realiteitswaarde van het in hoofdstuk 2 geformuleerde stappenplan verkend door deze te spiegelen aan de praktijk. Omdat het op het moment van schrijven nog ontbreekt aan sluitende praktijkvoorbeelden, is de praktijktoets verricht aan de hand van initiatieven die *voorstelbaar* zijn als passend binnen het voorgestelde perspectief van ‘Uitnodigingsvernieuwing’:

Tabel 3.1: overzicht casestudy

Par.:	Project*:	Typering:
3.2	Podium Waterlandplein	Sociaal cultureel project
3.3	Garage Notweg	Leefbaarheidsproject met focus op wijkeconomie
3.4	Klarenstraat	Renovatie-/klusproject
3.5	Ik Geef om de Jan Eef	Bewonersinitiatief met focus op wijkeconomie
3.6	De Flat	Renovatie-/klusproject

* Een nadere toelichting op de selectie van de cases is terug te vinden in paragraaf 2.8.3.

De analyse van de verschillende cases volgt het stappenplan zoals omschreven in paragraaf 2.7:

1. Analyseren
2. Definiëren
3. Uitnodigen
4. Verbreden
5. Verbinden

3.2 Waterlandplein

Algemene informatie

Locatie: Waterlandplein, Waterlandpleinbuurt (Amsterdam Noord)
Actoren: Woningcorporatie Ymere, Stadsdeel Noord, bewoners, ondernemers, ontwerper-/procesbegeeder
Periode: Periode: 2012-heden
Omschrijving: corporatie realiseert als sluitstuk van fysieke vernieuwing Waterlandplein een podium voor de buurt. Voor de programmering van het podium is advies- en ontwerpstudio Placemakers ingeschakeld. Mei 2013 is de programmering ondergebracht in een Stichting, bestaande uit mensen die wonen e/o werken in de buurt.

Geïnterviewden

- Fatima Skraoui, consultant gebiedsbeheer bij Ymere
- Katusha Sol, co-founder Studio Placemakers

Overige bronnen

- Gemeente Amsterdam stadsdeel Amsterdam Noord (2008), *Buurtuitvoeringsplannen Amsterdam*.
- www.waterlandpleinbuurt.nl/Waterlandpleinbuurt
- www.placemakers.nl
- www.podiumwaterlandplein.nl

3.2.1 Beschrijving

Waterlandpleinbuurt

De Waterlandpleinbuurt is sinds oktober 2012 de nieuwe naam voor Nieuwendam-Noord (NDN). De wijk is gebouwd in de jaren '60. In 2002 is het Plan van Aanpak voor de vernieuwing van de Waterlandpleinbuurt vastgesteld. Aan de transformatie van de Waterlandpleinbuurt werken stadsdeel Noord, Woningstichting Rochdale, Stadgenoot en Ymere. De afgelopen jaren is er behoorlijk geïnvesteerd.

Vóór de vernieuwing bestond de woningvoorraad uit 5.300 woningen, hoofdzakelijk in de sociale huursector (95%). De transformatie doorbreekt het eenzijdige woningaanbod. De fysieke vernieuwing bestaat uit de sloop van 1200 woningen, de bouw van 500 nieuwe huur- en 1.150 koopwoningen, de realisatie van vier brede scholen, een wijkcentrum, een jeugdcentrum, een gezondheidscentrum, de verplaatsing en vernieuwing van een speeltuin en de vernieuwing van het winkelcentrum Waterlandplein. Ca. 30% van de nieuwbouw bestaat uit eengezinswoningen. De stedelijke vernieuwing van de Waterlandpleinbuurt wordt uitgewerkt in deelplannen. Eén van de deelgebieden is het Waterlandplein.

Afbeelding 3.1: deelgebieden Waterlandpleinbuurt



Om zijn functie als economische centrum van de wijk te behouden is het winkelcentrum Waterlandplein grootschalig vernieuwd. Naast vernieuwing van een groot deel van de winkels is een gebouwde parkeervoorziening gerealiseerd, is extra ruimte voor winkels en kleinschalige bedrijven gebouwd, zijn er 220 woningen binnen het deelgebied gerenoveerd en zijn er 300 nieuwe woningen gebouwd.

Podium Waterlandplein

Na de fusie met de Woonmaatschappij begin 2008 maakte Ymere geld vrij voor het realiseren van 'Ontmoetingsplekken van de 21^e eeuw'. De beoogde ontmoetingsplekken zijn locatie-specifieke interventies in verschillende buurten, en dus per definitie anders. Na realisatie draagt Ymere de ontmoetingsplek voor beheer en onderhoud over aan de gemeente.

Als sluitstuk van vernieuwing bedacht Ymere voor het nieuwe Waterlandplein een podium als ontmoetingsplek voor de buurt. Omdat realisatie van het podium nog enige tijd op zich liet wachten, rees het idee een tijdelijk podium te realiseren. Met het oog op het definitieve podium kon op die manier alvast met de programmering worden geëxperimenteerd. Voor het realiseren van het tijdelijke podium en het vormgeven van de programmering schakelde Ymere het bureau Placemakers in als ontwerper/procesbegeleider. Dit bureau was gevestigd in de 'Modestraat', een broedplaats in het oude winkelcentrum Waterlandplein.

Placemakers startte met het doen van sociaal ruimtelijk onderzoek op de voor hen gebruikelijke methode: geen integrale conclusies op basis van statistieken, maar de wijk in gaan en 'onderdeel worden van'; actiegericht onderzoek in de publieke ruimte met alle shareholders op locatie. Via het Bredero-college zijn jongeren uit de buurt bij het doen van de sociaal ruimtelijke analyse aangehaakt. Samen met de leerlingen, de Modestraat en andere bewoners is een tijdelijk podium ontworpen, gebouwd en geprogrammeerd. Een maand na de opening van het tijdelijke podium is op initiatief van Placemakers voor de programmering een Stichting opgericht. Het bestuur van de Stichting bestaat uit een divers gezelschap van mensen die wonen en/of werken rondom het Waterlandplein, en is gekoppeld aan een aantal professionals van o.a. Stichting Combiwel, de BSO en het kunstcollectief.

Zomer 2013 is het definitieve podium gereed. Hoewel de stichting het afgelopen jaar heeft laten zien in staat te zijn een aantal evenementen te programmeren, blijkt het daadwerkelijk door bewoners en gebruikers van het Waterlandplein laten overnemen van het initiatief in de praktijk lastig. Tot eind dit jaar is er financiële steun vanuit het stadsdeel die betrokkenheid van Placemakers mogelijk maakt. De vraag is wat er daarna gebeurt.

3.2.2 Analyse

Uitnodigen is in deze case twee keer aan de orde, hoewel in beide gevallen anders dan in het stappenplan beoogd. De eerste uitnodiging is de vraag van Ymere aan Placemakers voor het realiseren van een tijdelijk podium en vormgeven van de programmering. De tweede uitnodiging is die van Placemakers richting gebruikers van het Waterlandplein om mee te denken en te werken aan het tijdelijk podium en de programmering. In de analyse ligt de nadruk op de tweede uitnodiging.

Analyseren

Aan het idee een podium te realiseren lijkt weinig tot geen analyse vooraf gegaan. De beschikbare gelden in het kader van het 'Ontmoetingsplekken'-programma waren de aanleiding voor het plan voor het podium, dat is gemaakt door bij de herontwikkeling betrokken professionals. Ook aan de vraag richting Placemakers blijkt weinig analysewerk vooraf te zijn gegaan. Het was vooral een hele logische keuze. Placemakers was gevestigd in het oude winkelcentrum, in een pand dat Ymere 'om niet' ter

beschikking had gesteld. Placemakers huisde daar als onderdeel van de 'Modestraat', één van de 'Broedstraten' in Noord die waren ontstaan in het kielzog van de succesvolle Noorderparkkamer. De Modestraat en Placemakers waren al enige tijd gevestigd in het winkelcentrum, en brachten – in de woorden van Skraoui - 'karakter in de wijk'. Met de bewoners ging Placemakers op een andere manier om dan 'de welzijnswerker', en liet op die manier zien dat het ook anders kan. Op zoek naar een partij die met bewoners een podium kan vormgeven en programmeren, leek Placemakers als advies- en ontwerpstudio de meest aangewezen partij.

Placemakers is de opdracht gestart met het doen van sociaal ruimtelijk onderzoek op locatie. Dergelijk onderzoek bestaat bijvoorbeeld uit het op verschillende momenten observeren van dezelfde plekken. Ook zijn voorzieningen en routes in kaart gebracht. Het onderzoek bestaat voor een belangrijk deel ook uit mensen ontmoeten en met hen in gesprek gegaan. Door verhalen te vangen worden verschillende leefwerelden in beeld gebracht. Gesprekken vinden plaats op straat, maar ook bij de naailes in de Modestraat. Door op een organische manier research te doen weet Placemakers de netwerken en behoeftes van de mensen die in de buurt wonen en leven in beeld te brengen.

Definiëren

De definitie van de vraag richting Placemakers vloeiende voort uit de komst van het podium en de wens van de corporatie om bewoners, met name de jongeren uit de buurt, te betrekken bij het ontwikkelproces. Al in de onderzoeksfase heeft Placemakers de jongeren van het Bredero-college aangehaakt bij de analyse. Aan de hand van de, mede door de leerlingen, opgehaalde informatie is mét de leerlingen het tijdelijke podium ontworpen en gebouwd. Het ontwerp voor het definitieve podium was al voor aanvang van de opdracht aan Placemakers een vaststaand gegeven.

Uitnodigingen

Ymere nodigde alleen Placemakers uit voor deze opdracht. De vraag werd dus niet bij meerdere partijen neergelegd. Placemakers op haar beurt heeft bewoners betrokken bij zowel het ontwerp als de realisatie van het tijdelijke podium. De uitnodigingsstap uit het stappenplan lijkt dus eigenlijk al vóór de definitie-stap te zijn gezet. Een aantal jongeren uit de buurt is heel actief aangehaakt. De meeste bewoners en ondernemers aan het plein zijn echter indirect aangehaakt: hen is gevraagd naar ideeën, maar van co-creatie was geen sprake.

Verbreiden

De Stichting Team podium Waterlandplein is opgericht met het idee op termijn als onderneming te opereren die zelf financiering regelt. Idealiter is iedereen – bewoner én ondernemer – uiteindelijk bij het initiatief aangehaakt. Aanvankelijk was het de bedoeling dat de Winkeliersvereniging de programmering van het podium zou overnemen, maar in de praktijk gebeurt dat niet. In het bestuur van de Stichting zitten zowel oude als nieuwe huurders en kopers. Er lijkt dus wel breed draagvlak, maar er is nog geen sprake van een krachtige groep.

Verbinden

Het initiatief heeft vooralsnog moeite om te beklijven (zie hierboven, bij *verbreiden*). Als het beklijft, is het een mooie aanvulling op de fysieke vernieuwing: een andere manier om bewoners bij elkaar brengen.

3.2.3 Conclusie

De keuze voor het Podium Waterlandplein als te onderzoeken casus was vooral ingegeven door de manier waarop Placemakers analyseert. De analysemethode van Placemakers toont sterke overeenkomsten met de analyse zoals voorgesteld in het stappenplan. Placemakers onderzoekt op een 'organische manier': door te ontmoeten, door gesprekken te voeren, door ter plaatste te observeren. Maar ondanks het feit dat de manier waarop de analyse heeft plaatsgehad navolging verdient, floreert het initiatief (nog) niet. Het is zelfs de vraag of het initiatief zal blijven bestaan. Waarschijnlijk weekt zich dat de definitiestap eigenlijk al vóór de analyse heeft plaatsgehad: het podium was een gegeven; de opdracht aan Placemakers beperkte zich tot een tijdelijk podium en het vormgeven van de programmering. Terwijl bewoners essentieel zijn voor het slagen van het podium (zonder de buurtbewoners is er geen programma, en zonder programma is er geen podium), is *zonder* de bewoners te consulteren bedacht dat het podium er zou komen.

Placemakers heeft voor het definiëren van het tijdelijke podium wél gezocht naar mensen in de buurt om in co-creatie te ontwerpen. De uitnodigingsstap is dus eigenlijk naar voren gehaald. Jongeren haakten hierop aan, maar andere buurtbewoners niet of onvoldoende. Sterft het initiatief inderdaad een stille dood, dan is van verbreden geen sprake. Ook verbinden is dan niet aan de orde.

3.3 Garage Notweg

Algemene informatie

Locatie:	Wildemanbuurt (Amsterdam Nieuw-West)
Actoren:	Woningcorporatie Ymere, Stadsdeel Nieuw-West, ondernemers, bewoners
Periode:	2006 – 2014
Omschrijving:	corporatie koopt voormalige autogarage met het oog op herontwikkeling. Voor een periode van vijf jaar wordt de garage ingericht als bedrijfsverzamelgebouw. In eerste instantie (2009) als <i>Creatieve hotspot voor Social design</i> , in tweede instantie (2011) als <i>Vliegwielen voor werkgelegenheid</i> .

Geïnterviewden:

- Jacqueline Sarton, projectleider leefbare wijken bij Ymere
- Moustapha Baba, partner Mexit en ondernemer in de Garage Notweg

Overige bronnen

- Dorrestein, W., Postma, D.W., Groot de, A. & Bouhalhoul, S. (2010). *Samenvatting tussentijdse bevindingen Garage Notweg*. Hogeschool van Amsterdam Maatschappij en Recht.
- Gemeente Amsterdam Nieuw West (2014). *Gebiedsanalyse Osdorp*.
- Gemeente Amsterdam stadsdeel Osdorp (2008). *Voortgang vernieuwingsplan Wildemanbuurt*.
- Gemeente Amsterdam stadsdeel Nieuw-West (2012). *Besluit Vergadering deelraad reg. nr. 2012/INT/835*.
- Langestraat, H., & Coulier, J. (2008). *Garage Notweg, notitie bij Programma- en investeringsbesluit*. Ymere
- Sarton, J. (2011). *Van Methode naar Mentaliteit*. Thesis Master in Management & Innovation, Pro Education Amsterdam
- Schleijsen, R., & Leatemia, L. (2014). *Pioniers in de Stad*. Haarlem / Amsterdam: trancity*valiz

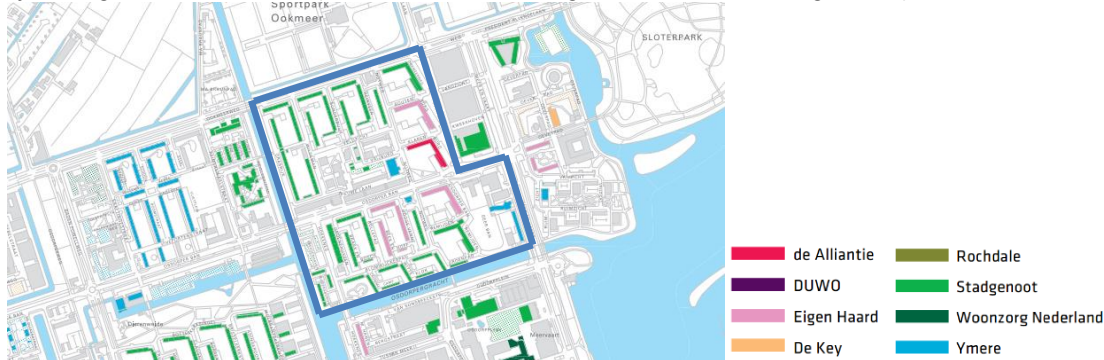
- YD&I (2008). Garage Notweg als creatieve hotspot for social design.

3.3.1 Beschrijving

Wildemanbuurt

De Wildemanbuurt bestaat voor het overgrote deel uit naoorlogse portieketageflats en galerijwoningen in de sociale huursector. De meeste van de ruim 2.400 woningen zijn kleiner dan 60m². De Wildemanbuurt kent een relatief groot aandeel allochtone gezinnen en autochtone ouderen. In sociaaleconomisch opzicht is de Wildemanbuurt een van de meest kwetsbare gebieden van Osdorp.

Afbeelding 3.2: Wildemanbuurt (bron: Atlas sociale woningbouw Amsterdam en Regio, 2012)



Voor de vernieuwing van de Wildemanbuurt is aan de deelraad van stadsdeel Osdorp in 2007 een zgn. ‘startnotitie’ voorgelegd. Volgens deze notitie zou het vernieuwingsplan voor de Wildemanbuurt uiterlijk 1 januari 2009 gereed zijn. Over de integrale stedelijke vernieuwing van het gebied is van november 2007 tot november 2008 intensief met bewoners gesproken. Juni 2009 is de raad geïnformeerd over de ambities voor de Wildemanbuurt. De verwachting was toen dat december 2009 het definitieve vernieuwingsplan aan de raad zou kunnen worden voorgelegd. Uiteindelijk is januari 2010 het vernieuwingsplan vastgesteld. Niet lang na vaststelling werd duidelijk dat de vernieuwingsplannen voor de Wildemanbuurt als gevolg van de crisis voorlopig geen doorgang zouden vinden. Juni 2012 besloot de deelraad formeel over uitstel van de vernieuwingsplannen van de Wildemanbuurt tot na 2020.

Garage Notweg

Met het oog op de vernieuwing van de Wildemanbuurt kocht Ymere in 2006 de voormalige Renault-garage aan de Notweg. De locatie bood de corporatie kans om op deze locatie ca. 100 startersappartementen te realiseren. In afwachting van sloop-/nieuwbouw krijgt de Garage Notweg tijdelijk - voor een periode van 5 jaar – invulling als ‘creatieve hotspot’. Voor de realisatie van creatieve hotspots stelt de gemeente Amsterdam in het kader van het programma ‘Amsterdam Topstad’ – gericht op het versterken van de Amsterdamse economie - een subsidie ter beschikking. Met deze subsidie geeft de gemeente impulsen aan ‘tijdelijke plekken waar diverse vormen van creatief ondernemerschap, startende talentontwikkelaars en publieke functies tot kruisbestuivingen en de ontwikkeling van jong talent kunnen leiden’. Onder begeleiding van de Young Designers & Industry (YD&I) verwordt de Garage Notweg tot ‘creatieve hotspot for social design’. Enigszins vertraagd vindt in oktober 2009 de officiële opening plaats. In 2010 laten de huurders richting Ymere steeds meer negatieve geluiden horen. ‘s Winters blijkt het gebouw te koud, en ‘s zomers te warm. Ook de geluidsisolatie blijkt onvoldoende:

huurders geven aan überhaupt niet aan werken toe te komen door geluidsoverlast van andere gebruikers. Een oplopend exploitatietekort maakt het belang van nieuwe verhuringen groter dan het bewaken van het social design concept.

Wanneer duidelijk wordt dat de vernieuwing van de Wildemanbuurt langer op zich laat wachten dan beoogd, start Ymere eind 2010 een veranderproces tot herprofilering van de Garage Notweg. De uitgestelde vernieuwing betekent immers ook dat de Garage langer zal blijven bestaan. Gezien de klachten van huurders en de financiële tekorten is langer door-exploiteren in de bestaande situatie eigenlijk geen optie. Samen met het stadsdeel, de ondernemers en bewoners wordt gewerkt aan het ontwikkelen van een heldere visie met een lange termijn perspectief. In co-creatie wordt een nieuwe koers geformuleerd. De Garage Notweg profileert zich nu als 'vliegwiel voor werkgelegenheid'. De bedrijfsruimten in de garage worden verhuurd aan ondernemers die mensen uit de buurt de kans bieden een start te maken naar werk, ondernemerschap of opleiding. Na een grondige verbouwing wordt april 2013 de garage heropend.

3.3.2 Analyse

Zowel de totstandkoming van de 'Creatieve Hotspot voor Social design' [1] als de totstandkoming van het 'Vliegwiel voor werkgelegenheid' [2] is aan de hand van het stappenplan geanalyseerd. Ten behoeve van de leesbaarheid volgt eerst de analyse van de 'Creatieve Hotspot voor Social design' [1], en daarna de analyse voor het 'Vliegwiel voor werkgelegenheid' [2]

Garage Notweg [1] - Analyseren

Het idee om van de garage een creatieve hotspot te maken lijkt eerder het gevolg van een toevallige samenloop van omstandigheden dan een logische conclusie van een analyse. De garage wordt de corporatie in 2006 te koop aangeboden. Op dat moment was het beeld dat in 2007 het Vernieuwingsplan voor de Wildemanbuurt zou worden gemaakt, en vervolgens het Uitwerkingsplan voor de garagelocatie. Omdat de nieuwbouwplannen voor de garagelocatie pas in 2011 zouden worden gemaakt, zoekt de corporatie naar een tijdelijke invulling van het gebouw om het moment tussen aankoop en herontwikkeling te overbruggen. De corporatie ziet kansen het gebouw te exploiteren als bedrijfsverzamelgebouw met betaalbare huur. Dat idee past binnen het door de gemeente geformuleerde beleid voor stedelijke vernieuwing, dat betaalbare bedrijfsruimte als speerpunt benoemt. Door de garage als *creatieve hotspot* te laten fungeren, kon aanspraak op een subsidieregeling worden gemaakt die ongeveer 1/3 van de investeringskosten dekte. De Subsidieverordening definieert een creatieve hotspot als 'een gebouw waar creatieve mensen, organisaties en bedrijven een werkplek hebben en waar publieksfuncties zijn ondergebracht'⁵. De garage Notweg zou niet alleen ruimte bieden aan creatieve ondernemers, maar met het oog op de vernieuwing ook als informatiepunt voor bewoners fungeren en met het oog op sociale cohesie een ontmoetingsplek voor buurtbewoners zijn.

Garage Notweg [1] - Definieren

Voor het concreet maken van het idee de garage te transformeren tot creatieve hotspot én als kwartiermaker schakelt de corporatie de Young Designers & Industry (YD&I). YD&I bestaat uit een duo dat zich profileert als 'vormgever van situaties in de samenleving'. Ymere kent YD&I van het mode-

⁵ Subsidieverordening stedelijke vernieuwing Amsterdam, artikel 22

atelier Pal West, dat jongeren de kans biedt om samen met (beginnende) professionals te werken aan het ontwerpen en produceren van kleding. YD&I zijn de grondleggers van dit initiatief, dat door Ymere wordt ondersteund met financiële middelen.

YD&I definieert de Garage Notweg als creatieve hotspot for social design: 'de Garage Notweg wordt voor een periode van 5 jaar een omgeving waarin het fenomeen social design ontwikkeld en geconcretiseerd wordt met als doelen: het vergaren van inzicht en kennis, het creëren van bewustwording, het genereren van ontmoetingen rond social design en het functioneren als aanjager en platform voor ontwikkeling in de Wildemanbuurt. (...) Kernwoorden zijn: ontmoeten, experimenteren, leren en ondernemen. (...) Naast plekken voor vaste gebruikers biedt de Garage ontmoetingsruimte voor gebruikers van het gebouw en buurtbewoners en tijdelijke programmering van projecten, activiteiten en evenementen.'

Social design is erop gericht om (de sociale interactie van) mensen uit te dagen en te veranderen. Dit gebeurt via het vergroten van het sociale en persoonlijke voorstellingsvermogen, bewustwording, beleving en het bieden van handreikingen voor een ander sociaal handelen. Met social design benaderen ontwerpers maatschappelijke vraagstukken die gewoonlijk moeilijk, of niet met gangbare methoden of technieken, 'opgelost' of in beweging gebracht kunnen worden. Het begrip social design omvat allerlei soorten activiteiten. Dit kan variëren van het ontwerpen van events om sociale cohesie in een wijk te bevorderen tot het scheppen van goede samenwerking op de werkvloer.⁶

Garage Notweg [1] - Uitnodigen

September 2008 organiseert YD&I een wervingsbijeenkomst in de Garage Notweg. Uit het archief van Ymere.nl: 'Iedereen die deel wil uitmaken van deze bijzondere plek, er komen werken of er op een andere manier bij betrokken raken, is van harte uitgenodigd (...). We zijn op zoek naar mensen die werkruimte zoeken, naar programmeurs van bijzondere evenementen op het gebied van social design en naar culinaire programmeurs.' De wervingsbijeenkomst resulteert in een lijst met potentiële huurders/gebruikers. Zodra het indelingsplan definitief is (nov '08), krijgen de huurkandidaten een overeenkomst aangeboden.

Mode-atelier Pal West zal een belangrijk deel van de eerste verdieping huren.

Garage Notweg [1] - Verbreden

Omdat het Pal West niet lukt hun idealen in de praktijk te verwezenlijken, stopt Ymere in 2010 de financiële ondersteuning van dit initiatief. Daarmee valt een belangrijke gebruiker van het pand weg. Ook de vertaling van het social design concept naar de praktijk blijkt lastig. Het concept, dat vanaf het begin af aan broos was, verwatert in de praktijk al snel tot holle kreet. Vanwege het exploitatietekort ligt de focus van de corporatie ondanks de in het voortraject geformuleerde ambities volledig op het verhuren van bedrijfsruimten. Sarton: 'Het was een bij elkaar geraapt zootje. Niemand wist wat een creatieve hotspot for social design betekende.'

⁶ Bron: ['Wat social design vermag'](#), Verwij Jonker Instituut (2013)

Er lijkt in de praktijk dus wel sprake van verbreding, maar dan in de negatieve zin des woords. Klagende huurders, het feit dat geen enkele doelstelling wordt gehaald en het gegeven dat herontwikkeling van de garagelocatie langer op zich laat wachten, maakt dat Ymere zich genoodzaakt voelt te starten met een traject tot herprofilering.

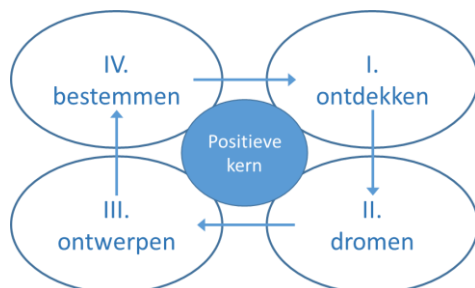
Garage Notweg [1] - Verbinden

De garage was opgezet als tijdelijke initiatief, als opmaat en ter voorbereiding van de op handen zijnde vernieuwing. De corporatie beoogde met de Garage een bijdrage te leveren aan het creëren van een sociaal duurzame wijk. De combinatie van functies zou bezoekers van binnen en buiten de wijk trekken. De levendigheid die dit met zich meebracht zou de aantrekkelijkheid van een wijk als geheel verhogen, zo was de gedachte. Ontmoetingen die plaatsvinden in en rondom de Garage zouden verbindingen in de wijk creëren die de sociale cohesie ten goede zouden komen. Zo ver kwam het echter niet. Eind 2010, ruim een jaar na de officiële opening, start het proces tot herprofilering.

Garage Notweg [2] - Analyseren

Klachten van de huurders, een oplopend exploitatietekort en het feit dat de vernieuwing langer op zich laat wachten dan gedacht creëert bij de corporatie de urgentie om actie te ondernemen. Ook bij de herprofilering van de garage neemt de corporatie het voortouw. Volgens de methode van Waarderend Onderzoek gaat Jacqueline Sarton, werkzaam bij Ymere als projectleider bij de Taskforce Wijkaanpak, mét de huurders op zoek naar een concept dat wordt gedragen, begrepen, toepasbaar en uitvoerbaar is. Het proces van Waarderend Onderzoeken bestaat uit 4 fases. Een positief kernthema vormt de spil waaromheen het proces zich afspeelt:

Figuur 3.1: Waarderend onderzoeken



In de ontdekkingsfase is de positieve kern en het concept Notweg (her)ontdekt. Tijdens de droomfase zijn creatieve ideeën geformuleerd over de inrichting van het gebouw, nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden tot samenwerking. In de ontwerpfase is een praktische vertaling van het ideaal gemaakt. In de bestemmingsfase wordt het ideaal vertaald naar actieplannen. Alle fases zijn mét de huurders doorlopen.

Garage Notweg [2] - Definiëren

Tijdens het proces tot herprofilering wordt duidelijk dat geen van de betrokkenen zich voldoende herkende in het profiel van de Garage als creatieve hotspot voor social design. Het nieuwe, in *gezamenlijkheid* geformuleerde concept volgens de methode van Waarderend Onderzoek luidt: Garage

Notweg, vliegwielt voor werkgelegenheid. Dat klinkt minder hoogdravend, maar wordt door betrokkenen wel begrepen én uitvoerbaar geacht.

Garage Notweg [2] - Uitnodigen

Bij de herprofilering is de analyse- en definitiestap *samen* met de ondernemers doorlopen. Het enthousiasme dat tijdens dit proces vrijkwam werkte als een olievlek en zorgde voor aanhaking van andere partijen. Voor het vinden van een ondernemer die invulling geeft aan de horeca-ruimte wordt een advertentie geplaatst. Het duurt uiteindelijk tot eind 2014 voordat voor de volledig ingerichte horecaruimte een exploitant is gevonden, die aan de ruimte overigens een iets andere invulling geeft dan aanvankelijk beoogd. Voor invulling van de horecaruimte zoals vooraf bedacht bleek in de praktijk geen markt.

Garage Notweg [2] - Verbreden

Verhuur van de bedrijfsruimte loopt na de herprofilering goed. Tevreden huurders zorgen ervoor dat ook andere partijen aanhaken. Nu ook een exploitant voor de horeca-ruimte is gevonden, is het gebouw volledig verhuurd. De huurders profiteren van het sterke profiel van de garage. Dankzij de Garage worden huurders partners van officiële instanties als DWI en UWV. Buurtbewoners op hun beurt profiteren van de handreikingen die hen in eigen woon- en leefomgeving worden aangeboden.

Garage Notweg [2] - Verbinden

Het aankomende jaar staat in het teken van het 'verduurzamen' van het initiatief: de corporatie zal zich terugtrekken; de gebruikers moeten het nu zelf doen. 5 december 2014 brengt de Visitatiecommissie een bezoek aan de Garage Notweg. Als losstaand maatschappelijk vastgoed is de verwachting dat er vanwege de novelle een aanwijzing komt het pand te verkopen. Met of zonder aanwijzing ligt verkoop sowieso in de lijn der verwachting, omdat het pand in een buurt ligt waar Ymere verder geen bezit heeft. De fysieke vernieuwing en daarmee herontwikkeling van de garage is zo ver doorgeschoven naar de toekomst dat Ymere dat niet kan en wil afwachten. Of van verbinden zoals bedoeld in het stappenplan ooit sprake zal zijn, zal de toekomst uitwijzen.

3.3.3 Conclusie

De keuze voor de Notweg als case was vooral ingegeven door het feit dat (startende) ondernemers uit de buurt én daarbuiten een bijdrage lijken te leveren aan de revitalisering van een wijk. In de publicatie *Pioniers in de Stad* (Schleijpen & Leatemia, 2014) wordt de Garage Notweg genoemd als 'een effectieve manier om de achterstandswijk fysiek, sociaal en economisch te verbeteren'.

De analyse van de case laat zien dat in eerste instantie de analyse-stap *niet* is gezet. Het zijn de omstandigheden (een leegstaand gebouw, subsidie, beleid) die tot het idee van een creatieve hotspot hebben geleid. Ook de definitie-stap lijkt onvolledig gezet. Een derde partij heeft het concept 'geconcretiseerd' tot creatieve hotspot voor social design, maar wat dat precies betekende werd onvoldoende duidelijk. Dat betekende ook dat de uitnodiging richting potentiële huurders onvoldoende duidelijk was. In de huurcontracten die werden afgesloten werd over het concept en de doelstellingen zelfs niets vastgelegd.

Waar in eerste instantie een concept is bedacht dat mijlenver af (b)leek te staan van de buurt, is bij de herprofilering nadrukkelijk geprobeerd het concept van onderaf te laten ontstaan. Het motto 'Vliegwielt voor werkgelegenheid' is samen met de ondernemers tot stand gekomen. Zowel de analyse- als de definitiestap is feitelijk gezamenlijk gezet. De uitnodigingsstap hoefde (bijna) niet meer te worden gezet: het groeiende enthousiasme onder betrokkenen bij het veranderproces tot herprofilering werkte aanstekelijk en deed de groep bijna als vanzelf groeien. De herprofilering bewijst dat locaties worden gemaakt door de mensen zélf en in samenspraak.

Nader beschouwd blijkt de corporatie een sterk sturende rol te hebben gehad, zowel in de totstandkoming van de 'creatieve hotspot' als het 'Vliegwielt voor werkgelegenheid'. Het moeizaam verlopen traject zorgt bij de corporatie voor een 'dit-nooit-weer-gevoel'. Het project was voor de corporatie een harde leerschool. In de loop der jaren heeft de corporatie zich bekwaamd in een destijds voor de corporatie nieuwe tak van sport, maar zal daar gezien de novelle in de nabije toekomst weinig profijt van hebben.

3.4 Klarenstraat

Algemene informatie

Locatie:	Staalmanpleinbuurt (Amsterdam Nieuw-West)
Actoren:	Woningcorporatie de Alliantie, Stadsdeel Nieuw-West, nieuwe bewoners, procesbegeider
Periode:	2012-2014
Omschrijving:	corporatie verkoopt kluswoningen in voormalige huurflat uit de jaren '50. Kopers zijn gemeenschappelijk opdrachtgever van de renovatie van de flat. Herontwikkeling door kopers maakt onderdeel uit van vernieuwingsstrategie. Juni 2012 start de verkoop, eind 2014 zijn de laatste woningen gereed.

Geïnterviewden:

- Lisette Langerwerf, gebiedsontwikkelaar bij de Alliantie
- Jenny May, bewoner en voorzitter kopersvereniging (2012-2013)

Overige bronnen

- De Alliantie (2012). *Spelregels*.
- De Alliantie (2009). *Uitwerkingsplan Staalmanpleinbuurt*.
- De Alliantie & Stadsdeel Nieuw West (2014). *Staalmanpleinbuurt in kaart*. Staalkrant mei 2014, p. 5.
- Gemeente Amsterdam Nieuw West (2014). *Gebiedsanalyse Slotervaart*.
- Molen van der, F. (2012). *Klussen in de Klarenstraat*. Opgehaald van nul20.nl: http://www.nul20.nl/issue62/4vdp_4

3.4.1 Beschrijving

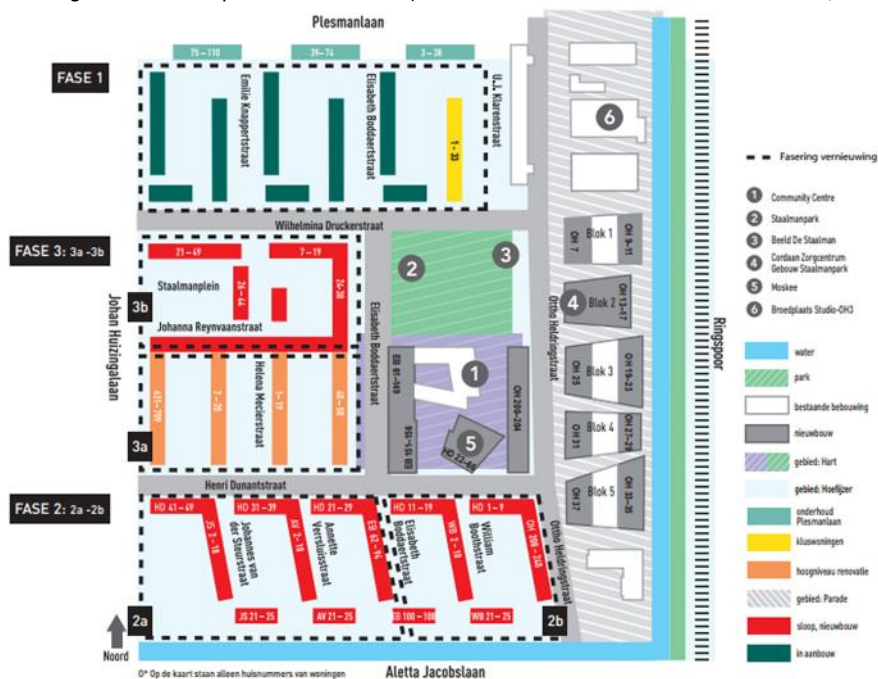
Staalmanpleinbuurt

Eind jaren '50 startte de bouw van de Staalmanpleinbuurt. Tot de vernieuwing bestond de Staalmanpleinbuurt uit ca. 1000 huurwoningen in portieketage- en galerijflats, allen in het sociale segment. In 2002 werd voor de vernieuwing van de Delflandplein/Staalmanpleinbuurt een

vernieuwingsplan opgesteld. In 2006 echter maakten gemeente en corporaties pas op de plaats bij de vernieuwing van Nieuw-West: bewoners profiteerden onvoldoende van de vernieuwing, zowel op fysiek, sociaal als economisch vlak. Eind 2006 werd een nieuwe aanpak gelanceerd, waarin bewoners van Nieuw-West expliciet als dragers van de vernieuwing werden benoemd. De nieuwe aanpak leidde in 2007 tot de Raamovereenkomst Parkstad.

Voor de vernieuwing van de Delflandplein/Staalmanpleinbuurt is op basis van de nieuwe afspraken in 2007 een herijkt vernieuwingsplan ontstaan. Het uitwerkingsplan voor de Staalmanpleinbuurt volgde in 2009. In het uitwerkingsplan wordt uitgegaan van ca. 650 nieuwe woningen. De herontwikkeling moet een gedifferentieerd aanbod in grootte, type en prijs opleveren, in zowel koop als (markt)huur. Inmiddels is de vernieuwing in volle gang. Fase 1 is goeddeels gereed; de laatste oplevering vindt plaats begin 2015. Dan wordt gestart met de sloop van fase 2. Start sloop/nieuwbouw van fase 3 staat gepland voor 2018.

Afbeelding 3.3: Staalmanpleinbuurt in kaart (bron: De Alliantie & Stadsdeel Nieuw West, 2014)



Buurtbewoners zijn expliciet genoemd als dragers van de vernieuwingsoperatie, en worden onder het motto ‘samen de wijk maken’ nadrukkelijk bij de planontwikkeling betrokken. De vernieuwing stelt bewoners in staat een volgende stap in hun wooncarrière te zetten. Om ervoor te zorgen dat de vernieuwde buurt en de woningen aansluiten bij de woonwensen van de huidige bewoners hebben zij een actieve rol in het vernieuwingsproces. Daarbij draagt een hoge mate van betrokkenheid bij de vernieuwing bij aan een duurzame wijksgemeenschap. Als bijzondere vorm van participatie was in het uitwerkingsplan bij wijze van experiment de herontwikkeling van een bestaande flat in collectief opdrachtgeverschap opgenomen. De idee was om samen met toekomstige bewoners het uiterlijk van het complex en de indeling van de woningen te bepalen.

Klarenstraat

De portieketageflat aan de U.J. Klarenstraat van architect Groosman, één van de meest productieve wederopbouwarchitecten in Nederland, dateert van eind jaren vijftig. Oorspronkelijk telde het gebouw 4 woonlagen met in totaal 40 woningen van ca. 74m². Het programma op de begane grond bestond uit toegangen, bergingen en garages. Het idee de flat als klusproject te verkopen sloot aan bij de vraag uit de markt om zelfbouw. Waar zelfbouw zich in Amsterdam nog voornamelijk richtte op nieuwbouw, heeft de Alliantie met het project Klarenstraat willen experimenteren met zelfbouw in bestaande bouw.

Voor de renovatie van het casco selecteerde de Alliantie een architect, die in eerste instantie de (on)mogelijkheden van het gebouw in beeld bracht. De architect schetste tegelijkertijd een toekomstbeeld richting potentiële kopers. In de 'spelregels' die de Alliantie voor de verkoop van de kluswoningen definieerde was vastgelegd dat kopers zich verenigden in een kopersvereniging, die als opdrachtgever van de renovatie-architect zou optreden. Ook gebruikmaking van Urbannerdam als procesbegeleider was door de corporatie in de spelregels vastgelegd.

Bij het sluiten van de inschrijfdatum (juni '12) was ongeveer een derde van de appartementsrechten onder optie. Met deze groep is Urbannerdam het ontwikkelproces gestart. Omdat het geen vrijblijvend participatieproces betrof, betaalden kopers € 500 inschrijfgeld. Gaande het proces is de groep kopers geleidelijk groter geworden. Eind 2012 zijn afspraken over de wijze van verkoop van de woningen, financiën, planning en aanvullende afspraken tussen de Alliantie en kopers vervat in een samenwerkingsovereenkomst. Na ondertekening van de SOK lag het primaat voor de renovatie van de flat bij de kopers. Om de voorbereidingskosten te kunnen betalen, betaalde iedere koper € 5.000 per eenheid. De Alliantie legde in voor de toen niet-verkochte woningen.

Via de kopersvereniging traden kopers op als opdrachtgever van de architect en overige adviseurs. Het gezamenlijk opdrachtgeverschap betekende voor kopers een intensief traject. Dat gold in het bijzonder voor de eerste voorzitter van de kopersvereniging, die de kar heeft getrokken totdat iedere koper voor de bestekstukken had getekend. Onder hoge tijdsdruk zijn vanwege de wijziging van de regels omtrent hypotheekrenteaftrek vóór 1 januari 2013 de (meeste) koopovereenkomsten getekend. Op een later moment voerde het lage BTW tarief voor renovatie – een tijdelijke maatregel in het kader van het woonakkoord - de druk op om snel te starten met de uitvoering. April '14 was het casco gereed, en startten bewoners met de afbouw van hun woning. Het gezamenlijk opdrachtgeverschap heeft geresulteerd in een sterk netwerk. Dankzij de kopervereniging kennen bewoners van de flat *alle* burens in het gebouw.

3.4.2 Analyse

Analyse

In het Uitwerkingsplan voor de Staalmanpleinbuurt, opgesteld in samenspraak met bewoners, was reeds vastgelegd dat één portieketageflat door een koperscollectief zou worden ontwikkeld. Het idee om in samenspraak met bewoners te ontwikkelen sluit aan en ligt in het verlengde van de door de corporatie in het gebied gevolgde participatiestrategie. Hoewel bewoners redelijk nauw waren betrokken bij het maken van het Uitwerkingsplan, was de analyse verder vrij traditioneel en dus niet zoals bedoeld in het stappenplan.

Het project krijgt door corporatie én gemeente het label 'experiment' opgeplakt. Met alternatieve ontwikkelscenario's en heldere go / no-go momenten geeft de corporatie akkoord voor de uitvoering van het experiment. Dankzij de schaal van het project is sprake van een behapbaar risico. Het idee voor het experiment was ingegeven door de toenemende vraag om zelfbouw vanuit de markt. Zelfbouw richtte zich in Amsterdam tot dan toe louter op nieuwbouw. Met de Klarenstraat experimenteerde de corporatie met zelfbouw in bestaande bouw.

Ook het stadsdeel tekende voor het experiment. Bij het stadsdeel was er stevig commitment op bestuurlijk niveau: Langerwerf betitelt de portefeuillehouder als 'zelfbouwgek'. Met het stadsdeel is de corporatie op bezoek geweest bij klusprojecten in Rotterdam, en heeft daar gesproken met de gemeente, corporatie en kopers. De lessen uit Rotterdam zijn meegenomen in de spelregels voor de Klarenstraat.

Definiëren

Om een goed beeld van de (on-)mogelijkheden van de flat te krijgen, en om kopers een beeld te kunnen schetsen wat er zou kunnen, heeft de Alliantie een architect een aantal studies laten doen. De vervolgoopdracht aan deze architect voor de renovatie is aan de kopers meeverkocht. De selectie van de architect was dus reeds door de Alliantie gedaan. Dat gold ook voor de procesbegeleider die de Alliantie had ingeschakeld. Ook die partij was reeds door de Alliantie bepaald, en dus een voldongen feit voor de kopers. Kopers hadden de mogelijkheid zowel horizontaal als verticaal woningen te koppelen. Vóór de verkoop van de appartementsrechten definieerde de Alliantie een aantal spelregels, waar kopers zich aan dienden te committeren. De spelregels waren gericht op het bieden van 'comfort' aan zowel corporatie, stadsdeel en kopers. De regels definieerden o.a. een minimaal renovatieniveau, een tijdsbestek en de organisatie van het proces op hoofdlijnen. De corporatie beoogde met het opstellen van de regels een 'garantie' op succesvolle renovatie. Enerzijds omdat een geslaagde renovatie van de flat bijdraagt aan de waardeontwikkeling van de wijk (waar de corporatie vanwege bezit in de wijk alle belang bij heeft), anderzijds omdat door de corporatie en stadsdeel richting wijkbewoners gedane beloftes door het experiment niet mochten worden geschaad. De regels beschermden óók de kopers, die het risico namen te investeren. Kopers hebben zich in de praktijk door de spelregels niet laten beperken, maar gezocht naar ruimte om af te wijken. Anders dan door de corporatie voorzien, heeft de kopersvereniging het voortouw in de ontwikkeling genomen. Waarschuwingen van de corporatie voor de risico's die een renovatie met zich meebrengt legden kopers naast zich neer. Het aanvankelijk door de corporatie beoogde renovatieniveau is door de kopers zelfs aanzienlijk opgeschroefd.

De corporatie heeft zich in deze fase overigens niet alleen gebogen over de definitie van het klusproject zelf, maar ook over de alternatieve ontwikkelscenario's variërend van 'meer marketing' tot 'renovatie in eigen beheer'.

Uitnodigen

In het verlengde van het motto 'samen de wijk maken', is het klusproject in eerste instantie aan de bewoners van de Staalmanpleinbuurt aangeboden. De animo bleek beperkt: slechts twee wijkbewoners waren geïnteresseerd. De corporatie realiseerde zich dat het vermarkten van een klusproject een

andere aanpak vergt dan verkoop van reguliere woonproducten die 'klaar' zijn. Voor een klusproject lijkt een verkoopkanaal als Funda minder geschikt; kopers moeten via andere kanalen worden bereikt. May, werkzaam bij de provincie als projectleider bij gebiedsontwikkelingsprojecten, stuitte op het project via een nieuwsbrief die zij ontving vanwege haar werk. May werd in eerste instantie getriggerd door de kans op een betaalbare grote gezinswoning in Amsterdam, maar ook de kans een woning geheel naar eigen wens te kunnen inrichten sprak aan. May viel nadrukkelijk voor het project, en niet voor de buurt. May en haar partner hebben daarbij de gok genomen dat de vernieuwing ook daadwerkelijk zou worden afgemaakt. Daags nadat de inschrijftermijn was verstreken meldde May zich als geïnteresseerde bij de corporatie. Op dat moment bleek de flat voor ongeveer ⅓ verkocht. Het aantal kopers is tijdens het ontwikkelproces verder uitgebreid. De groep kopers bracht een positieve energie teweeg, waarmee ze nieuwe kopers over de streep wisten te trekken. Langerwerf kreeg terug van kopers dat 'toen ze de groep zagen, het gevoel hadden daar bij te willen horen'.

Verbreiden

De verwachting was dat het klusproject mensen uit de rode belevingswereld zou trekken, terwijl de wijkbewoners vallen in de gele en groene belevingswereld. In de praktijk blijkt de flat inderdaad een grote groep 'creatieven' te trekken. Relatief veel kopers blijken in de ontwikkelsector werkzaam. Project en kopers deelden een 'avontuurlijke karakter'. Het project heeft een nieuwe groep naar de wijk doen trekken, die niet was gekomen als het project er niet was geweest. Men koos voor het project, niet voor de buurt. Kopers komen van 'binnen de Ring', op zoek naar een grotere woning, maar ook uit 'de rest van Nederland'. Dat is nadrukkelijk anders dan kopers van nieuwbouw elders in de buurt. Die trekt over het algemeen een groene doelgroep, en kopers komen veelal uit Nieuw West.

Dankzij het feit dat woningen horizontaal en verticaal konden worden gekoppeld, is de wijk verrijkt met een diversiteit aan woningtypen. Een ouder stel heeft samen een woning met twee voordeuren gerealiseerd. Ze kunnen zo gescheiden, maar ook samen leven.

Het gemeenschappelijk opdrachtgeverschap heeft ervoor gezorgd dat tussen kopers een gemeenschap is ontstaan. Het collectief is in de buurt, richting corporatie of stadsdeel indien nodig in staat (gebleken) een vuist te maken.

Verbinden

Het project maakt onderdeel uit van de vernieuwing van de Staalmanpleinbuurt, die op dit moment volop gaande is. De eerste fase is gereed; binnenkort wordt gestart met de tweede fase. Het project was in het Uitwerkingsplan, de basis voor de vernieuwing, al als experiment benoemd. Van verbinden zoals bedoeld in het stappenplan is hier dus geen sprake. Het project laat wel zien dat een klusproject een waardevolle bijdrage aan de vernieuwing van een buurt kan zijn.

3.4.3 Conclusie

De keuze voor de Klarenstraat was vooral ingegeven door het feit dat het project leek te bewerkstelligen wat het stappenplan (onder andere) beoogt: een groep naar een buurt weten te trekken, die actief bijdraagt aan de vernieuwing van een wijk. Het project voldoet aan deze vooronderstelling: in tegenstelling tot de reguliere nieuwbouw komen kopers van het klusproject van buiten de wijk. De

kopersvereniging bestaat uit een actieve groep mensen, die met veel energie het project trekken. Het feit dat kopers hun eigen woon- en leefomgeving vormgeven, resulteert in trots en commitment. Mensen zijn trots op de door hen zelf gecreëerde woning, en voelen zich dankzij de door hen geleverde bijdrage aan het ontwikkelproces meer verbonden met hun nieuwe buurt dan een 'gewone' koper.

Het stadsdeel en de corporatie vreesden bij aanvang voor een rommelig en goedkoop beeld. Kopers bleken echter een hoger ambitieniveau na te streven dan de corporatie zelf voor ogen had. In de praktijk bleek het qua communicatie nog wel eens zoeken naar de juiste toon. Kopers hadden het idee dat de corporatie moest wennen aan deze nieuwe klantgroep. De tijd die soms nodig bleek om op voorstellen te reageren werd ervaren als storend. Kopers staken hun nek uit en deden een enorme investering, terwijl de corporatie rustig zeven weken de tijd nam om te reageren. May: 'uitnodigen is bereid zijn om snel te schakelen'. De opstelling van de corporatie werd ook nogal eens als paternalistisch ervaren. De corporatie probeerde kopers voor fouten te behoeden, terwijl kopers het idee hadden prima zelf te kunnen beslissen. Zie hier de spanning tussen 'loslaten' aan de ene kant, en aan de andere kant 'de belofte waarmaken'.

Particulier opdrachtgeverschap lijkt een kansrijk model als onderdeel van een transformatiestrategie, maar het is geen wondermiddel op iedere plek. Niet ieder gebouw leent zich voor een opgave als deze, bijvoorbeeld omdat horizontaal of verticaal samenvoegen bouwtechnisch niet kan. Het échte succes van een project als de Klarenstraat zit overigens niet in het gebouw, maar in de *mensen* die het project maken. Ontwikkelen in een collectief vraagt een groep enthousiaste kopers, maar vooral ook die gek die de trekkersrol op zich neemt.

3.5 Ik Geef om de Jan Eef

Algemene informatie

Locatie:	Jan Evertsenstraat: De Krommerdt/Van Galenbuurt/Hoofdweg e.o. (Amsterdam West)
Actoren:	Woonstichting Stadgenoot, Ymere, Stadsdeel Amsterdam West, bewoners, ondernemers
Periode:	2010 - heden
Omschrijving:	Buurtbewoners zetten zich in voor herwaardering van de Jan Evertsenstraat. Met het programma 'Ik geef om de Jan Eef' proberen de initiatiefnemers op verschillende manieren de buurt te verbeteren en de sfeer en leefbaarheid te vergroten

Geïnterviewden:

- Bart Wortman, senior assetmanager bij Stadgenoot
- Donata de Bruin, accountmanager BOG bij Ymere
- Jeroen Jonkers, initiatiefnemer Ik geef om de Jan Eef

Overige bronnen:

- Gemeente Amsterdam stadsdeel West (sd). *Gebiedsagenda de Baarsjes – Oud West 2015*.
- Gemeente Amsterdam stadsdeel West (2014). *Gebiedsanalyse de Baarsjes*.
- Schleijpen, R., & Leatemia, L. (2014). *Pioniers in de Stad*. Haarlem / Amsterdam: trancity*valiz
- www.tijdelijkvastgoed.nl

3.5.1 Beschrijving

De Krommerdt/Van Galenbuurt/Hoofdweg eo.⁷

De Jan Evertsenstraat ligt in voormalig stadsdeel de Baarsjes, dat in 2010 met de stadsdelen Bos en Lommer en Westerpark is gefuseerd tot stadsdeel West. De Jan Evertsenstraat maakt onderdeel uit van de gordel '20-'40, het gebied dat tot stand kwam in de jaren twintig en dertig in antwoord op het grote tekort aan woningen na de Eerste Wereldoorlog. 'Plan West', dat dateert uit 1922, was een vervolg op het 'Plan Zuid' van Berlage uit 1917, en is grotendeels ontworpen door architecten van de Amsterdamse School. Het aandeel woningen in eigendom van een woningcorporatie in de buurten rondom de Jan Evertsenstraat is met 39,8% laag ten opzichte het Amsterdamse gemiddelde (46,1%).

Afbeelding 3.4: Jan Evertsenstraat (bron: Atlas sociale woningbouw Amsterdam en Regio, 2012)



In 1992 start een ingrijpende vernieuwing van de Mercatorbuurt, in reactie op een opeenstapeling van problemen als gevolg van drugsoverlast, achterstallig onderhoud en een verloederde openbare ruimte. Vanaf 1995 wordt de bebouwing rond het plein gerenoveerd, en de noordelijke bebouwing geheel vernieuwd volgens het oorspronkelijke ontwerp. Na een flinke opknapbeurt werd in juni 1998 het plein heropend. Vanaf 2008 werd het plein opnieuw opgeknapt en ingedeeld. Aan de zuidwestkant van het plein is een opvallend horecapaviljoen, in de volksmond bekend als 'de paddenstoel', gebouwd. September 2010 werd het vernieuwde plein geopend.

De uitrol van het centrummilieu maakt dat West steeds aantrekkelijker en diverser wordt. Hoewel de effecten van de uitrol in de omgeving van de Jan Evertsenstraat minder groot is dan elders in West (Oud-West), zet het proces zich naar verwachting de komende jaren door en zal een toenemende invloed hebben op de situatie in de Baarsjes. De Mercatorbuurt Zuid kent inmiddels een steeds groter wordende groep nieuwe stedelingen die steeds langer in de buurt blijft wonen.

⁷ Het stadsdeel noemt deze buurten de Geuzenbuurt en Chassébuurt (= de Krommerdt), de Mercatorbuurt Noord (= Van Galenbuurt) en de Mercatorbuurt Zuid (= Hoofdweg eo.).

Ik geef om de Jan Eef

Als in oktober 2010 juwelier Fred Hund bij een overval wordt doodgeschoten, is dit voor Jeroen Jonkers aanleiding om samen met drie andere buurtbewoners het initiatief 'Ik geef om de Jan Eef' te starten. Het initiatief heeft als doel het imago van de buurt te verbeteren en de sfeer en leefbaarheid te vergroten. Vanuit de overtuiging dat een goed functionerende winkelstraat de sfeer in de buurt ten goede komt, zetten de initiatiefnemers zich in voor herwaardering van de Jan Evertsenstraat. Met de slogan 'Ik geef om de Jan Eef' geven de initiatiefnemers aan dat de verandering bij jezelf – buurtbewoners en ondernemers – begint, en niet bij de overheid of een daaraan verwante instelling. Het initiatief was vooral een oproep aan buurtbewoners om de boodschappen in eigen buurt te doen, omdat een leefbare buurt begint bij de ondernemers.

September 2011 krijgt het bewonersinitiatief meer structurele vorm door de oprichting van een winkelstraatvereniging, waar niet alleen winkeliers, maar ook bewoners, vastgoedeigenaren en andere belanghebbenden lid van zijn. Omdat de vereniging last had van 'freeriders', wordt in 2012 een BedrijvenInvesteringsZone (BIZ) opgericht. De BIZ stelt ondernemers – door het heffen van een lokale belasting - in staat om samen in een fonds te sparen voor collectieve voorzieningen.

Januari 2013 stelt woonstichting Stadgenoot aan het initiatief het aan de zuidkant van het Mercatorplein gelegen torengedouw tijdelijk 'om niet' ter beschikking. De 'Jan Eef PopUpKantoren' biedt werkruimte aan diverse ZZP-ers uit de buurt, die op verschillende manieren hun bijdrage aan het initiatief leveren. Inmiddels kent de Jan Eef een jaarbegroting van € 250.000,-. Het geld komt van subsidie, ledenbijdragen en opbrengsten van evenementen. De volgende stap in het verduurzamen van het initiatief is het oprichten van een buurtwinkelcoöperatie, die vastgoed aankoopt. Door het aankopen van strategisch gelegen panden kan de vereniging meeprofiteren van de waardeinstijging die zij zelf veroorzaakt. Grip op het vastgoed geeft daarnaast de mogelijkheid te sturen in het winkelaanbod, en genereert inkomsten.

3.5.2 Analyse

Hoewel van uitnodigen door een corporatie zoals bedoeld in het stappenplan in deze case geen sprake is geweest (het initiatief van de 'Jan Eef' lag tenslotte bij bewoners), is de case wél aan de hand van het stappenplan geanalyseerd. Het idee hierachter is drieledig: de netwerkanalyse in paragraaf ... identificeert bewoners in een buurt of wijk als één van de partners van vernieuwing; het lijkt waarschijnlijk dat analyse heeft plaatsgehad zoals bedoeld in het stappenplan (van 'binnenuit'); het initiatief biedt naar verwachting aanknopingspunten voor het beantwoorden van de vraag hoe een corporatie derden kan faciliteren.

Analyseren

Jonkers, grondlegger van het initiatief, is opgeleid als organisatiedeskundige. De afgelopen 10 jaar heeft hij zich via diverse functies bij gemeente, adviesbureau en corporatie gespecialiseerd in de wijkeconomie. Begonnen als hoofd van de Ten Katemarkt bij stadsdeel Oud West en later werkzaam als o.a. gebiedsmanager van de Chassébuurt en accountmanager bedrijfsonroerend goed bij Ymere, richt Jonkers in 2010 de Stichting Tijdelijk Vastgoed op. Deze stichting houdt zich vanuit een 'grassroot'-benadering, waarbij de lokale behoeften centraal staan, bezig met de invulling van bedrijfsonroerend

goed in stedelijke plinten en leegstaande panden. Jonkers: 'Alleen dan vindt je een invulling die beklijft, die een duurzame relatie aangaat met zijn omgeving'.

Grassroots ("graswortels") is een Engelse term voor politieke processen die aan de basis worden ontwikkeld. Vaak betekent dit dat burgers in plaats van beleidsmakers initiatieven ontwikkelen en beslissingen nemen. Ook activisme vanuit gemeenschappen valt onder het begrip Grassroots.

Jonkers woont met zijn gezin in de Chassébuurt. Via de school van zijn kinderen komt Jeroen in contact met drie andere ouders, met wie hij oktober 2010 het initiatief 'Ik geef om de Jan Eef' start. Het kwartet, naast wijk econoom Jonkers bestaande uit een journalist, een mediastrateeg en een stylist, bedenkt binnen no-time een actieplan en organiseert eind november 2010 de eerste 'ik geef om de Jan Eef'-dag.

Analyse heeft in dit geval niet plaatsgehad van achter een bureau en binnen een bepaalde tijd, maar 'van binnenuit' en in de loop der jaren, door in de buurt te wonen en te leven. De analyse van de initiatiefnemers als bewoners van de buurt, gecombineerd met verschillende professionele blikken en het feit dat ze geen verantwoording aan directie of bestuur hoeven af te leggen, maakt dat snel tot actie kan worden overgegaan.

Definiëren

De eerste actie was een grote 'Ik Geef om de Jan Eef'-dag op 27 november 2010, met 13 pop up stores in zeven verschillende leegstaande winkelpanden. Datzelfde jaar volgde nog een kerstviering, en begin 2011 een Valentijnviering. Juni 2011 volgde een terrasdag. Gaandeweg wordt het initiatief in de praktijk 'gedefinieerd'. Onder de vlag van 'Ik geef om de Jan Eef' worden diverse evenementen (mercatoormarkt, theaterfestival, zomerconcerten, pop-up stores, duurzame feestverlichting) met betrokkenheid van winkeliers en bewoners georganiseerd. Door de oprichting van een winkelstraatvereniging en later een BIZ krijgt het initiatief meer structurele vorm. Om de leegstand tegen te gaan wordt een makelpunt opgericht. Dat brengt vraag en aanbod bij elkaar door nauw contact te houden met en verbindingen te leggen tussen zoekers, startende ondernemers, vastgoedeigenaren en hun makelaars. Om het aanzien van de straat te verbeteren start het stadsdeel, op instigatie van Jonkers c.s., het 'luifelproject', dat als doel heeft de luifels in de straat gezamenlijk te renoveren.

Uitnodigen

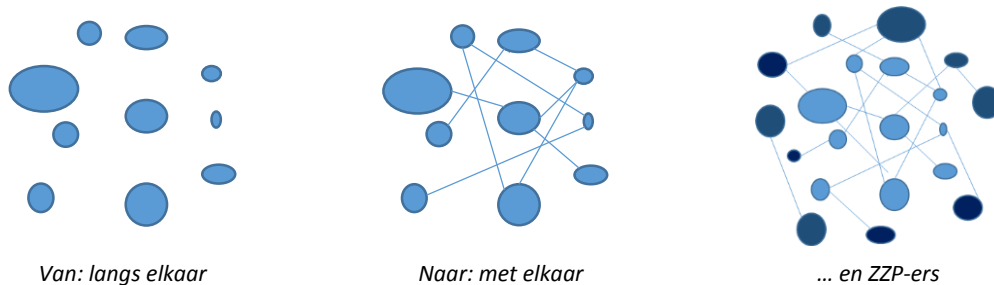
De initiatiefnemers zoeken meteen de publiciteit op om hun initiatief bekend te maken. Via on- en offline marketing weten de journalist en mediastrateeg de nodige naamsbekendheid te genereren. Daarnaast wordt door het organiseren van evenementen, bijzondere kerstverlichting en straatgraffiti het initiatief in de praktijk ook echt voel- en zichtbaar. Iedereen – winkeliers, bewoners, vastgoedeigenaren en andere belanghebbenden - wordt uitgenodigd om lid te worden van de winkelstraatvereniging.

Bij de ondernemers gaan de initiatiefnemers persoonlijk langs. Om te voorkomen dat ze verkeerde verwachtingen scheppen, communiceren de initiatiefnemers de ondernemers heel duidelijk dat het belang van de *buurt* (en dus niet: het belang van de *ondernemers*) voor hen voorop staat.

Verbreiden

Jonkers c.s. sturen op het creëren van netwerken en verbanden tussen de verschillende ondernemers, diverse bewoners(-groepen) en de overheid. Doordat men met elkaar in gesprek raakt, kunnen ondernemers beter inspelen op de wensen van de buurtbewoners. Tegelijkertijd bevorderen verschillende evenementen en acties burgerlijke betrokkenheid en sociale interactie.

Figuur 3.2: netwerken Jan Eef



De toren die Stadgenoot begin 213 het initiatief tijdelijk 'om niet' ter beschikking stelt, biedt de Jan Eef de mogelijkheid het netwerk verder uit te breiden met verschillende ZZP-ers uit de buurt. Uit dat ZZP-netwerk weet de Jan Eef relatief goedkoop kwalitatief hoogwaardige diensten in te kopen. Het tijdelijk beschikbaar stellen van de toren door Stadgenoot aan de Jan Eef was overigens vooral ingegeven door economische redenen: men zocht met het oog op verkoop voor de leegstaande toren naar een geschikte invulling op tijdelijke basis. Dat de corporatie het initiatief met het beschikbaar stellen van de ruimte de mogelijkheid bood een bedrijfsmodel te exploreren was bijzaak. Jonkers zelf gaf aan dat de excursie naar Londen met o.a. de directeur van Stadgenoot waarschijnlijk de doorslag heeft gegeven voor het beschikbaar stellen van de ruimte.

Verbinden

Uit onderzoek naar de sociale en economische kracht van de winkelstraatvereniging blijkt dat de diversiteit van het winkelaanbod is toegenomen en de leegstand afneemt. De buurttevredenheid en de subjectieve veiligheidsbeleving die jaarlijks in Amsterdam wordt gemeten blijkt sterker toegenomen dan in andere buurten. Hoewel Wortman twijfelt aan de bestendigheid van het initiatief en daarvoor Stadgenoot sowieso geen rol in ziet (gezien de staat van de buurten rondom de Jan Eef beperkt Stadgenoot zich inmiddels tot de rol van 'goede huisbaas'), blijkt uit verschillende documentatie dat de gemeente het initiatief koestert en waar nodig ondersteunt. Voor het verduurzamen van het initiatief onderzoekt Jonker c.s. momenteel de mogelijkheid voor het oprichten van een buurtcoöperatie. Bezit van vastgoed legt de basis voor een verdienmodel, maar voor het verwerven van vastgoed is geld nodig. De vraag is nu hoe deze vicieuze cirkel te doorbreken.

3.5.3 Conclusie

Omdat de initiatiefnemers de buurt als bewoner door-en-door kennen en dagelijks aan den lijve ervaren, was de analyse voor het initiatief kort, maar tegelijkertijd grondig. Omdat de initiatiefnemers geen verantwoording aan een organisatie hoeven af te leggen, kon het initiatief beginnen zonder vastomlijnd plan en in de praktijk evolueren tot dat wat het nu is. Definieren en uitnodigen ging eigenlijk

tegelijkertijd. Vanaf het begin af aan genereren de initiatiefnemers veel publiciteit. Aanvankelijk om het project kenbaar te maken, maar later ook om de successen te vieren.

Jonkers geeft aan met veel minder middelen en in veel minder tijd, veel meer te hebben bereikt dan de instituties in de voorbije jaren wisten te bereiken. De ballast die een gemeente of corporatie met zich meedraagt belemmert de voortgang, snelheid, betrokkenheid en daadkracht. Dat pleit ervoor om initiatieven als deze de ruimte te geven. Tegelijkertijd laat deze case het belang zien van de 'juiste' *mensen* achter een (bewoners-)initiatief. Jonkers is niet 'zomaar' een bewoner, maar een professional op het gebied van wijk economie. Ook de andere grondleggers beschikken over de ervaring en vaardigheden om het initiatief van de grond te krijgen.

Over de opstelling van overheid en corporatie bij 'zijn' initiatief is Jonkers behoorlijk kritisch. Onlangs nog bood een adviesgroep van de gemeente de Jan Eef een reddingsplan aan, in plaats van ondersteuning bij het opzetten van de buurtcoöperatie. Jonkers herkent in dit voorbeeld een 'ambtelijke reflex': het wiel opnieuw uitvinden, en het zelf vervolgens beter weten. Dat geldt overigens voornamelijk voor de 'tussenlaag', die in Jonkers' optiek lef en veranderingszin ontbeert. Uitvoering en bestuur zijn makkelijker overtuigd. Voor wat betreft de corporatie is Jonkers' ervaring dat deze als eerste 'ja' zegt, maar vaak als laatste iets geregeld heeft. Ook over de manier waarop corporaties met hun bedrijfsonroerend goed omgaan is Jonkers kritisch. De relatie tussen wijk economie en leefbaarheid en de betekenis daarvan voor de buurt wordt naar zijn mening niet of onvoldoende herkend. Jonkers: 'Bedrijfsruimten zijn een sluitpost'.

3.6 De Flat

Algemene informatie

Locatie:	K-buurt, Bijlmer Oost (Amsterdam Zuidoost)
Actoren:	Woningstichting Rochdale, Stadsdeel Zuidoost, Projectbureau Vernieuwing Bijlmermeer, gelegenheidsconsortium De Flat, particuliere kopers
Periode:	2011-heden
Omschrijving:	corporatie kan renovatie van de flat Kleiburg niet meer financieren en zet in op sloop. In plaats daarvan wordt de flat voor 1 euro aan ontwikkelconsortium De Flat verkocht. De Flat verkoopt de 500 voormalige huurwoningen als kluswoning aan particulieren. De betaalbare woningen worden in korte tijd succesvol verkocht.

Geïnterviewden:

- Desirée Markiet, projectontwikkelaar bij de Alliantie
- Hella Hendriks, eigenaar HendriksCPO en partner van het ontwikkelconsortium

Overige bronnen:

- Gemeente Amsterdam stadsdeel Zuidoost (2011), *Notitie Projectbureau Vernieuwing Bijlmermeer*.
- Vissers, T. (2011). De ongewisse toekomst van Kleiburg. Renda special
- www.deflat.nl

Afbeelding 3.5: Bijlmermeermuseum, Kleiburg op de achtergrond



3.6.1 Beschrijving

Bijlmermeer

In 1966 is begonnen met de bouw van de Bijlmermeer. Geïnspireerd door de functionele stad ideeën van de CIAM en Le Corbusier verzeen hoogbouw flats van tien verdiepingen in honingraatstructuur. Deze modelwijk voor de ‘moderne mens’ kende een strikte scheiding tussen wonen, werken en recreëren. Dankzij de scheiding van verkeersstromen – het autoverkeer reed over verhoogde dreven – ontstond een rustige groene woonomgeving zonder verkeer. Al vrij snel kreeg de Bijlmermeer landelijke bekendheid vanwege sociale problemen. De bouw van ‘newtown’ Almere deed veel gezinnen wegtrekken naar betaalbare eengezinswoningen met tuin. Daarvoor in de plaats kwamen grote groepen kansarmen, waaronder veel immigranten uit Suriname. In de jaren ’70 en ’80 werden bepaalde plekken in de Bijlmermeer geplaagd door criminaliteit, verloedering en drugsoverlast en de werkloosheid was hoog.

Na de vliegcrash in 1992 startte de vernieuwing van de Bijlmermeer. De vernieuwing beoogde een minder eenzijdige bevolkingssamenstelling en een prettiger woonomgeving. Veel flats, parkeergebouwen en dreven werden gesloopt. Het nieuwe woningaanbod – veelal laagbouw – werd gedifferentieerder en voor een belangrijk deel ontwikkeld voor de koopsector. Aanvankelijk was beoogd dat in 2011 de vernieuwing gereed zou zijn. Door de crisis echter stagneerde de vernieuwing, die nu nog steeds gaande is.

Kleiburg

Kleiburg ligt in Bijlmer Oost (E-, G-, K-buurt). De flat maakt onderdeel uit van het 'Bijlmermuseum', een ensemble van acht nog resterende klassieke honingraatflats gelegen in een park in Engelse landschapsstijl met veel vijvers. Behalve Kleiburg zijn alle flats inmiddels gerenoveerd. Rochdale werkte sinds 2002 aan diverse plannen voor renovatie van de flat. Eind 2009 wordt uiteindelijk het renovatieplan vastgesteld en start de herhuisvesting van de nog zittende bewoners. Eind 2010 maakte Rochdale bekend zich gedwongen te zien over te gaan tot sloop, omdat renovatie financieel niet haalbaar bleek. Sloop/nieuwbouw verdiende daarnaast de voorkeur omdat het de mogelijkheid bood een meer gedifferentieerd woningaanbod te creëren én tegelijkertijd uitvoering in fases mogelijk maakte. Begin 2011 kopt Het Parool dat Kleiburg voor 1 euro te koop staat. Meerdere geïnteresseerden melden zich daarop bij de corporatie. In overleg met het stadsdeel en het Projectbureau Vernieuwing Bijlmermeer werkt Rochdale aan een openbare aanbesteding. Dat resulteert in eerste aanleg tot 18 geïnteresseerden. Vier partijen worden uitgenodigd een businessplan in te dienen. Geen van de indieners voldoet echter aan de gestelde voorwaarden. Vervolggesprekken leidden uiteindelijk tot gelegenheidsconsortium De Flat als koper van Kleiburg. Rochdale verkoopt de flat in vier delen. Indien de herontwikkeling stagneert, zullen de resterende delen alsnog worden gesloopt.

Het gelegenheidsconsortium heeft het plan de woningen als kluswoning aan particulieren te verkopen. Het consortium draagt zorg voor de aanpak van de gemeenschappelijke delen, alles achter de voordeur is voor rekening en risico van de koper. Zowel horizontaal als verticaal kunnen woningen worden gekoppeld. De woningen worden relatief goedkoop aangeboden. Met het klusconcept trekt De Flat een actieve groep kopers, die met elkaar vorm en inhoud aan het gebouw geven. November 2014 zijn bijna alle 500 woningen verkocht.

3.6.2 Analyse

Het uitnodigen zoals geformuleerd in het stappenplan komt in deze case twee keer aan de orde. De eerste uitnodiging [1] is het moment dat Rochdale aangeeft de flat voor 1 euro te willen verkopen. Ook de (start) verkoop van de kluswoningen door het consortium kan worden gezien als een uitnodiging [2]. Beide uitnodigingen worden aan de hand van het stappenplan geanalyseerd.

Ten behoeve van de leesbaarheid bestaat de analyse uit twee delen:

- De Flat [1] analyseert de verkoop van Rochdale voor 1 euro;
- De Flat [2] analyseert de verkoop van de kluswoningen.

De Flat [1] - Analyseren

Aan de verkoop van de flat zijn is bijna 10 jaar analysewerk vooraf gegaan. Er zijn meerdere renovatieplannen gemaakt, waarbij het plan van de Amerikaanse architect Greg Lynn uit 2005 het meest in het oog sprong. Het verrichte analysewerk was echter gericht op renovatie, en niet op verkoop van de flat. Rochdale heeft marktpartijen (bouwbedrijf De Nijs en Lingotto Ontwikkeling BV) weliswaar gevraagd de flat over te nemen, maar *niet* voor 1 euro. De 10-jarige analyse resulteerde uiteindelijk eind 2010 in het besluit de flat te slopen. De crisis bij Rochdale en de crisis 'buiten' noopten de corporatie over te gaan tot sloop, daar renovatie van Kleiburg meer zou kosten dan Rochdale destijds überhaupt aan investeringsruimte beschikbaar had.

De Flat [1] – Definiëren

Nadat Het Parool kopte over de verkoop van de flat voor 1 euro, heeft Rochdale gewerkt aan de definitie van de 'uitnodiging'. Gezien de grote belangstelling en media-aandacht was er geen weg meer terug, en moest dus invulling aan de verkoop worden gegeven. Met het stadsdeel en het Projectbureau Vernieuwing Bijlmermeer (PVB) is Rochdale om de tafel gaan zitten: wat nu? Om iedereen de gelegenheid te bieden een plan in te dienen is een officiële aanbestedingsprocedure in gang gezet. Daartoe hebben partijen een brief opgesteld, met randvoorwaarden over doelgroep en financiering. PVB was de trekker van het proces en Rochdale stuurde de aanbestedingsjurist aan. De randvoorwaarden voor de aanbesteding zijn in gezamenlijkheid gedefinieerd. Rochdale stelde drie voorwaarden aan de herontwikkeling:

1. De flat moet voor minimaal 25 jaar worden herontwikkeld;
2. Er moet daadwerkelijk sprake zijn van transformatie van het gebouw;
3. De erfpacht moet worden afgekocht.

Het stadsdeel voegde daaraan toe dat op korte termijn met de renovatie zou worden gestart (het gebouw zou immers op korte termijn leeg komen te staan), en dat de herontwikkeling bijdraagt aan de vernieuwing en versterking van de buurt (uitstraling gebouw, nieuwe doelgroepen, functies, e.d.) . Voor de aanbesteding was prijs geen selectie criterium – die stond immer al vast (1 euro).

De Flat [1] - Uitnodigen

De kop 'Bijlmerflat te koop voor 1 euro' heeft ná publicatie in de krant in een formele aanbestedingsprocedure handen en voeten gekregen. Van de 48 (combinaties van) geïnteresseerde partijen hebben er in de eerste ronde 18 een plan voor de herontwikkeling van de flat ingediend. Vier partijen zijn uitgenodigd voor de tweede ronde en is gevraagd een gedetailleerd businessplan voor de herontwikkeling van Kleiburg op te stellen. Twee partijen zijn geselecteerd uit de consultatie onder belangstellenden (De Flat en Dijkhuis Vastgoed Management), twee partijen waren reeds eerder door Rochdale geselecteerd (De Nijs en Lingotto). Van de voor de tweede ronde uitgenodigde partijen trok één partij zich terug (Dijkhuis). Uiteindelijk bleek geen van de indieners te voldoen aan alle gunningscriteria, en is de aanbesteding mislukt verklaard.

De Nijs garandeerde de grondwaarde niet; Lingotto wilde een deel van de flat slopen en in het voorstel van De Flat zou onvoldoende sprake van transformatie zijn. Rochdale is daarop met partijen in gesprek gegaan, en heeft zich ervan laten overtuigen dat het consortium aan alle randvoorwaarden kon voldoen. Hendriks 'René Grotendorst, voorzitter van de Raad van Bestuur, was op een gegeven moment om.' Voorwaarde van stadsdeel en corporatie was wel om een 'goed architectenbureau' bij het plan te betrekken. In overleg met supervisor Michael van Gessel, de supervisor van de K-buurt, is toen gekozen voor NL Architects.

De Flat [1] – Verbreden

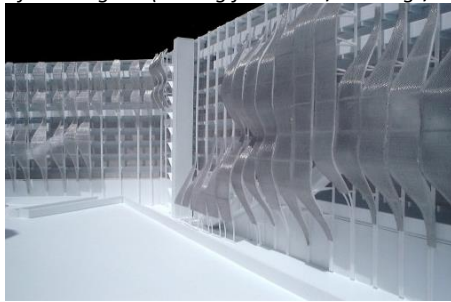
De prijs waarvoor Rochdale de flat te koop aanbood, sprak alle beschikbare denkracht aan. Het heeft uiteindelijk geresulteerd in een plan, dat de corporatie nooit zelf zou hebben bedacht. Het was een onconventioneel plan. Niet eens zozeer voor wat betreft het klusconcept, maar wel vanwege de enorme schaal en zeker ook vanwege de locatie.

De Flat [1] - Verbinden

Kleiburg was de laatste hoogbouwflat die nog moest worden aangepakt. Waar flats zijn gesloopt, is nieuwbouw gerealiseerd. Waar Kleiburg jarenlang de dissident in de vernieuwde K-buurt was, wordt zij nu weer onderdeel van de buurt.

Nadat eind 2010 Het Parool 'Bijlmerflat Kleiburg gaat plat' kopte, wendde het Parool zich begin januari tot Rochdale. Met Evert Bartlema, toenmalig directeur van de Vestiging Oost, liep reporter Meershoek op vrijdag 7 januari een rondje door Kleiburg. Bij wijze van grap heeft Bartlema toen gezegd dat 'wie wil, de flat voor 1 euro mag hebben'. Diezelfde avond stond het in de krant: 'Bijlmerflat te koop voor 1 euro'. De telefoon stond vervolgens bijna letterlijk roodgloeiend: ontwikkelaars, beleggers, aannemers, omwonenden en musea – iedereen was geïnteresseerd. Markiet: 'Het was een gekkenhuis, en over hoe-nu-verder konden we niet op-z'n-corporaties even nadenken'.

Afbeelding 3.6 (bron: glform.com/buildings/transformation-of-the-kleiburg-block)



De Flat [2] - Analyseren

Hella Hendriks (HendriksCPO) stond met Willem Gaymans van KonderWessels Vastgoed, Martijn Blom van Hollands Licht en Frank Zwetsloot van Vireo Vastgoed op een nieuwjaarsborrel toen het bericht over de voorgenomen verkoop van Kleiburg voor het symbolische bedrag van 1 euro wereldkundig werd gemaakt. De vier filosoferen over de mogelijkheden.

Belangstellenden werd gevraagd uiterlijk 28 februari een plan voor herontwikkeling in te dienen. Voor een uitgebreide analyse was dus beperkt tijd. De vier van de nieuwjaarsborrel bundelden hun krachten in gelegenheidsconsortium De Flat:

- KonderWessels Vastgoed brengt geld in (KWV financiert alle voorinvesteringen ten behoeve van de ontwikkeling met eigen financiële middelen) en heeft kennis van bouwen (KWA doet de uitvoering);
- Hella Hendriks is conceptontwikkelaar en marktonderzoeker, en brengt haar kennis over doelgroepen en klantsegmentatie in;
- Martijn Blom is conceptarchitect (en zal in die hoedanigheid later de ontwerpteams trekken);
- Frank Zwetsloot tenslotte maakt als vastgoedrekenaar de gelegenheidsformatie compleet.

Het consortium definieerde de doelgroep vooraf als 'postmoderne hedonisten', een term uit het Mentality-model van Motivation: 'pioniers van de beleveniscultuur, waarin experiment en het breken met morele en sociale conventies doelen op zichzelf zijn geworden'. Beoogde klanten zouden komen uit Amsterdam, in de leeftijd 25 – 45 jaar. Op basis van de leefstijl 'postmoderne hedonist' is de grootte van

de doelgroep bepaald. Binnen die groep is gekeken naar de verhuisbereidheid van mensen. Tenslotte is van die groep gekeken hoeveel mensen bereid zijn te klussen. Hendriks: 'Conclusie van dit onderzoek was dat 100 woningen (het eerste deel van de flat) zou moeten kunnen'.

De Flat [2] - Definiëren

Nadat Kleiburg het gelegenheidsconsortium De Flat is gegund, bereidt De Flat de uitnodiging naar de particuliere markt voor. Het concept lijkt eenvoudig: 500 sociale huurwoningen worden getransformeerd naar betaalbare klushuizen voor de koopmarkt. De Flat biedt plek voor alle huishoudens, omdat zowel horizontaal als verticaal woningen naar believen kunnen worden gecombineerd. Achter de voordeur bepaalt de koper alles zelf, terwijl de renovatie van alles wat in de gemeenschap valt door het consortium wordt gedaan. Mensen kunnen ook kiezen voor een afgebouwde woning: voor een vaste prijs biedt de aannemer voor ieder woningtype vaste afbouwpakketten aan.

De Flat [2] - Uitnodigen

Maart 2013 startte de verkoop van de eerste fase (blok 74). Vanwege de voorgeschiedenis van Kleiburg trok de verkoop behoorlijk wat publiciteit. Zelfs het 8 uur journaal was aanwezig bij de verkoopmanifestatie en wijdde er een item aan. Uiteindelijk zijn in minder dan drie maanden tijd 70 van de 100 woningen verkocht, en was – in ieder geval blok 74 – van de sloop gered.

Na verkoop eerste fase is naast de traditionele modelwoning ook een casco-modelwoning op de voorbeeldverdieping gerealiseerd. Kopers krijgen zo niet alleen een beeld van de *potentie* van de kluswoningen, maar ook van de *staat* waarin ze de woning kopen. Omdat er in de praktijk geen kopers bleken te vinden voor de bedrijfsruimten in de plint, biedt de plint nu ruimte voor wonen en werken. Met de gemengde bestemming wordt de ontwikkeling van bedrijvigheid gefaciliteerd: op termijn *kan* er meer worden gewerkt.

De Flat [2] - Verbreden

Kopers blijken in de praktijk uit een veel groter gebied te komen dan bij aanvang door het consortium voorzien: 'slechts' $\frac{1}{3}$ van de kopers komt uit Amsterdam, $\frac{1}{3}$ uit Groot Amsterdam (Purmerend, Gooi, Haarlemmermeer) en het 'restant' uit heel Nederland. Ook qua leeftijd blijkt de doelgroep breder: een grote groep kopers is ouder dan 45. Kopers zijn over het algemeen hoogopgeleid (HBO), maar hebben geen hoog inkomen. De aantrekkelijke prijs enerzijds en het feit dat het klusconcept gelijkgestemden aantrekt geeft kopers een 'veilig gevoel', waardoor ze het aandurven om hier te investeren. Overigens klust in de praktijk ongeveer de helft van de mensen zelf; de andere helft besteedt het werk uit.

De Flat [2] - Verbinden

Het klusconcept heeft een relatief actieve groep bewoners naar de buurt getrokken. Kopers vormen met elkaar inmiddels een redelijk hechte gemeenschap, die naar alle waarschijnlijkheid ook voor de rest van de buurt van betekenis zal blijken. Op de naastgelegen sport- en spelstrook organiseren bewoners van Kleiburg tennisles, nadrukkelijk ook voor mensen uit de buurt.

3.6.3 Conclusie

De keuze voor De Flat als case was in eerste instantie ingegeven door het feit dat een marktpartij lukte wat een corporatie niet lukte, namelijk behoud van de flat. De markt heeft invulling gegeven aan een vraagstuk waar de corporatie – om financiële redenen - geen invulling meer aan *kon* geven.

Door de gekozen invulling blijkt de case een beter voorbeeld dan voorzien. De combinatie van het klusconcept en – deels als gevolg daarvan - de betaalbaarheid blijkt een actieve groep mensen aan te spreken. Hoewel ‘slechts’ de helft van de kopers daadwerkelijk zelf klust, betreft het over het algemeen wel een groep die zelf de regie over zijn/haar leven ter hand neemt. Daar past het invulling geven aan je eigen woning bij, maar ook het vormgeven van een gemeenschap en – op termijn – woonomgeving. Het klusconcept trekt kortom een groep bewoners aan die van betekenis lijken te zijn voor een wijk, zeker gezien de omvang van het project. Of de bewoners dat ook daadwerkelijk *zijn*, zal op termijn moeten blijken.

De uitnodiging van de corporatie was in dit voorbeeld natuurlijk extreem gesteld, en bleek bovendien een ‘slip of the tongue’. Er lag formeel geen besluit aan ten grondslag, en noopte de corporatie per direct tot handelen. De scherpe geformuleerde uitnodiging heeft er wél voor gezorgd dat alle denkkracht in Nederland zich over het vraagstuk gebogen heeft, en uiteindelijk geresulteerd in een tweede leven voor het gebouw.

Hoewel het project *an sich* voorstelbaar is als initiatief binnen de voorgestelde strategie van uitnodigingsvernieuwing, is het stappenplan beperkt herkenbaar. De uitnodiging vanuit de corporatie was overduidelijk herkenbaar, maar de analyse-stap was gedaan voor andere scenario's, en de definitie-stap gezet ná de uitnodigingsstap. Vanuit het consortium was – mede gezien de tijd – alleen een grove analyse gedaan. De uitnodiging was gedegen gedefinieerd, en na verkoop van de eerste fase bijgesteld waar nodig. De stap van verbreden is geen bewuste geweest: de uitvraag van Rochdale was zodanig dat verbreden niet meer kon, terwijl de uitvraag van het consortium veel breder werd ontvangen dan vooraf ingeschat. Omdat Kleiburg hekkensluiter van de vernieuwing is, is van verbinden geen sprake behoudens in omgekeerde zin: Kleiburg is dissident-af.

4 Cross-case analyse

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de cases uit hoofdstuk 3 met elkaar vergeleken, met als doel het stappenplan aan te scherpen. Daartoe worden in dit hoofdstuk de volgende vragen beantwoord:

- wat zijn per stap van het stappenplan de belangrijkste overeenkomsten en verschillen tussen de cases (paragraaf 4.3)
- welke do's en don'ts zijn per stap van het stappenplan uit de cases af te leiden (paragraaf 4.4)
- welke andere opvallende uitkomsten laat de vergelijking van de cases zien (paragraaf 4.5)
- hoe kan het stappenplan op basis van de antwoorden op de bovengenoemde vragen worden aangescherpt (paragraaf 4.6)

4.2 Algemene informatie

project	Waterlandplein	Garage Notweg	Klarenstraat	Ik Geef om de Jan Eef	De Flat
aandachtswijk	Waterlandplein	Wildemanbuurt	Staalmanplein-buurt	Mercatorbuurt Noord + Zuid	Bijlmer Oost (K-buurt)
fysieke herstructurering?	gereed	uitgesteld	in uitvoering	nee	goeddeels gereed
actoren:					
corporatie	x	x	x	x	x
ontwikkelaar					x
gemeente	x	x	x	x	x
huidige bewoners	x	x		x	
nieuwe bewoners			x		x
ondernemers	x	x		x	
procesbegeleider	x		x		x
periode	2012 - heden	2006 - 2014	2012 - 2014	2010 - heden	2011 - heden
typering	sociaal cultureel project	leefbaarheids-project met focus op wijkeconomie	renovatie-/klusproject	bewoners-initiatief met focus op wijkeconomie	renovatie-/klusproject

Hoewel alle wijken het label 'aandachtswijk' hebben, zijn de verschillen tussen de wijken groot. Terwijl de Mercatorbuurt profiteert van de uitrol van het centrummilieu en daardoor steeds aantrekkelijker en diverser wordt, wacht de Wildemanbuurt tot tenminste 2020 op verbetering. En terwijl in de Staalmanpleinbuurt de vernieuwingsoperatie in volle gang is, is de vernieuwing van het Waterlandplein en de K-buurt (zo goed als) gereed.

Ook qua typering lopen de cases behoorlijk uiteen. De Klarenstraat en De Flat zijn echte 'vastgoedprojecten'. De Garage Notweg en de Jan Eef hebben beide de focus op wijkeconomie⁸. Garage Notweg richt zich op het verbeteren van de economische positie van bewoners uit de wijk

⁸ 'Wijkeconomie omvat alle initiatieven die tot doel hebben om de economische positie van bewoners in een specifiek benoemde wijk te versterken of om economische functies in een specifieke wijk te realiseren dan wel te stimuleren'. (Ouweland & Meijeren, 2006)

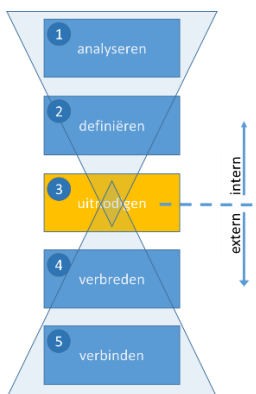
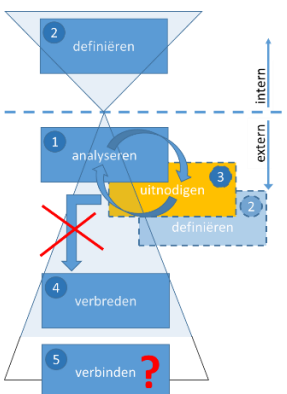
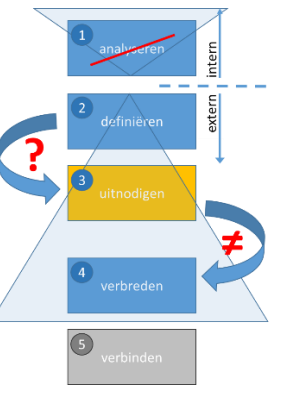
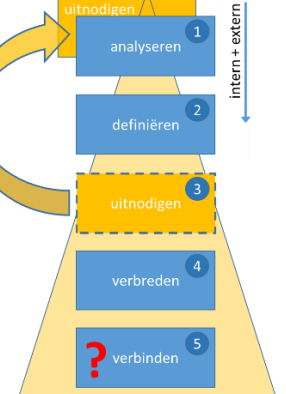
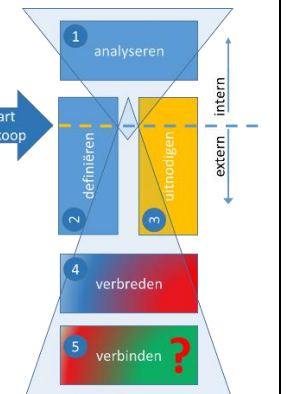
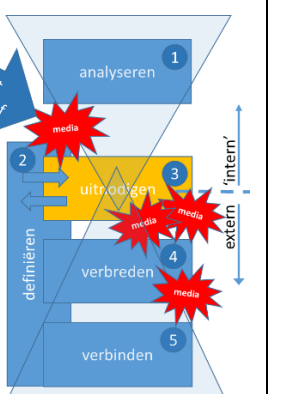
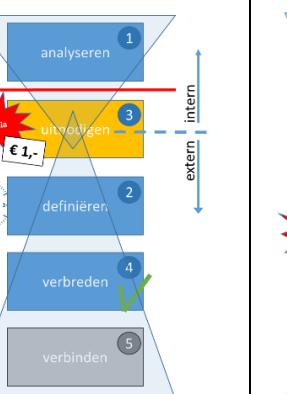
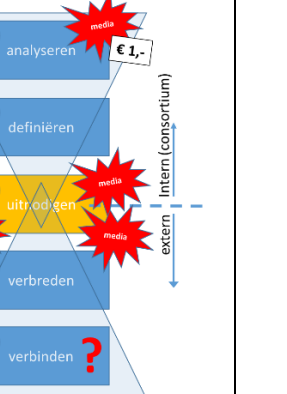
(persoonsgericht), en de Jan Eef op het behoud en/of de komst van ondernemers naar de buurt (gebiedsgericht). Vreemde eend in de bijt is het Podium Waterlandplein, getypeerd als sociaal cultureel project.

Wat opvalt in het schema, is dat de vastgoedprojecten zich richten op *nieuwe* wijkbewoners. De niet-vastgoedprojecten zich richten op de *huidige* wijkbewoners.

4.3 Stappenplan

In het vorige hoofdstuk zijn de cases stapsgewijs geanalyseerd. In de tabel op de volgende pagina is het stappenplan ‘vertaald’ naar verschillende cases. De schematische weergaven zijn *samenvattingen* van beschrijving cases in vorig hoofdstuk.

Figuur 4.1: Schematische samenvatting cases

Analysekader	Waterlandplein	Garage Notweg [1]	Garage Notweg [2]	Klarenstraat	Ik Geef om de Jan Eef	De Flat [1]	De Flat [2]
							
1. Zoeken naar kansen 2. Uitnodiging formuleren 3. Uitnodigen! 4. Krachten activeren e/o krachten toevoegen 5. Verknopen van initiatieven tot wenkend perspectief	- De corporatie definieert de opgave: er komt een podium; - Analyseren en uitnodigen lopen in elkaar over. De uitnodigingsstep is niet expliciet gezet; - Tussen uitnodigen en verbreden valt een gat: het initiatief wordt onvoldoende opgepakt door ondernemers; - Of het initiatief beklijft is (vooralsnog) de vraag.	- De 'analyse' is een optelsom van toevalligheden; - Een derde partij definieert het concept; - De uitnodiging is onvoldoende concreet: tussen definiëren en uitnodigen valt een gat; - Als gevolg daarvan valt er ook een gat tussen uitnodigen en verbreden; - In plaats van verbinden volgt herprofilen.	- Analyseren en definiëren wordt mét de ondernemers gedaan; - Uitnodigen is nog maar beperkt nodig: het enthousiasme van de ondernemers werkt als een olievlek; - Verbreden: huurders profiteren van elkaar. Bewoners op hun beurt profiteren van huurders. - Verbinden: Ymere trekt zich terug, en moet pand wellicht verkopen.	- Analyseren = herkennen marktvraag; - Definiëren in 2 stappen: 1) <i>zonder</i> kopers: spelregels 2) <i>met</i> kopers: ontwerpen - Uitnodigen in 2 stappen: 1) via inschrijving 2) kopersgroep groeit in ontwerpfase - Verbreden: rode doelgroep - Verbinden: rood wordt onderdeel groen	- Analyse van 'binnenuit': in de loop der jaren en niet specifiek voor de opgave; - Initiatief start vrijwel direct met een uitnodiging; - Definitie initiatief en in/met de praktijk; - Het initiatief krijgt vorm in de praktijk: ook verbreden en definiëren lopen in elkaar over; - Verduurzamen als synoniem voor verbinden, en ook dat wordt in de praktijk gedefinieerd.	- Tussen analyseren en uitnodigen staat een dikke streep: de uitnodiging was een 'slip of the tongue'; - De uitvraag is <i>na</i> de uitnodiging gedefinieerd; - Verbreden: de scherpe uitnodiging spreekt alle beschikbare denkkraft aan; - Verbinden: de flat is dissident-af	- Analyseren in 7(!) weken; - Definiëren in twee jaar; - Uitnodigen: start verkoop op het 8 uur journaal, en start bouw minister Blok. - Verbreden: een nieuwe groep in de wijk - Verbinden: de flat is dissident-af

4.3.1 Analyseren

Analyseren gaat over het zoeken naar kansen. Door op een manier naar een wijk te kijken en deze te ervaren - door op locatie te observeren en met mensen in gesprek te gaan -, worden netwerken blootgelegd en komen kansen in beeld.

Bij de vertaling van het stappenplan naar de verschillende cases vertonen het Waterlandplein en Garage Notweg [1] een opvallende overeenkomst: bij zowel het Waterlandplein als de Garage Notweg [1] is de eerste stap de definitiestap. De casus Waterlandplein start met het gegeven dat medio 2013 op het nieuwe plein een podium voor de buurt verrijst. De analysestap vindt bij deze casus wel plaats, maar alleen met het oog op het tijdelijke podium en de programmering. Analyse en uitnodigen lopen bij het Waterlandplein in elkaar over. Jongeren worden door Placemakers uitgenodigd om samen – in *co-creatie* - de analyse te doen. Omdat het definitieve podium al is ‘gedefinieerd’, richt de analyse zich op het tijdelijke podium en het gebruik van beide podia. De methode die Placemakers hanteert vertoont overeenkomsten met de analyse zoals bedoeld in het stappenplan: Placemakers gaat de wijk in, spreekt mensen, observeert plekken en verbeeldt deze op verschillende manieren. Bij de casus Garage Notweg [1] was de ‘analyse’ in feite niet meer dan een optelsom van toevalligheden. Een leegstaand gebouw, subsidie en beleid resulteren in het idee een creatieve hotspot te realiseren.

Ook De Flat [1] valt op, omdat de analyse-stap los van de volgende stap staat. Weliswaar heeft er over een periode van meer dan 15 jaar onderzoek plaatsgehad, maar dat was *niet* gericht op de uitnodiging zoals deze begin januari 2011 de wereld in werd geslingerd.

De analyse van de Klarenstraat en De Flat [2] zijn gericht op het formuleren van de juiste uitnodiging, zoals bedoeld in het stappenplan, maar het is in beide gevallen wel een analyse geweest zoals we ‘gewoon’ zijn. De ontwikkelaar – in het geval van de Klarenstraat de corporatie en in het geval van De Flat het gelegenheidsconsortium – hebben met hun analyse vooral gereageerd op de vraag vanuit de markt. Beiden speelden in op de vraag om betaalbaar wonen, en de toenemende behoefte van mensen om regie te voeren over de ontwikkeling van de eigen woning, in de praktijk vertaald naar zelfbouw. Analyse consortium was overigens kort en bondig: 100 woningen zou moeten kunnen.

Ook de Garage Notweg [2] en Ik Geef om de Jan Eef vertonen overeenkomst voor wat betreft de analyse. Bij de Garage Notweg [2] is de analysestap gezet mét de ondernemers die het initiatief in de praktijk moeten gaan draaien. De gehanteerde methode van ‘Waarderend Onderzoek’ vertoont overeenkomsten met het stappenplan: de zoektocht naar wat zou kunnen is een proces vertaald naar vier stappen, en begint bij dat wat er al is. Vanuit aanwezige (of vergane) kwaliteiten wordt gezocht naar nieuwe mogelijkheden. Ook bij de Jan Eef is de analyse ‘gedaan’ door degenen die het initiatief draaiende houden. ‘Gedaan’ tussen aanhalingstekens omdat er geen rapporten of besluiten zijn geschreven, maar de analyse een praktijkervaring betreft opgedaan door de buurt – en dus het vraagstuk – te beleven. Met hun professionele pet op analyseren de initiatiefnemers de buurt als het ware ‘van binnenuit’.

Conclusie

Kijkend naar het stappenplan is de conclusie dat voor wat betreft de analysestap het Waterlandplein, de Garage Notweg [1], en De Flat [1] het verste af staan van hetgeen bedoeld. De Klarenstraat en De Flat [2] vertonen een redelijk overeenkomst, terwijl de Garage Notweg [2] en de Ik Geef om de Jan Eef een stapje verder gaan dan in het stappenplan bedoeld.

Case:	vergelijk met stappenplan	toelichting
1. Waterlandplein	1	project is al gedefinieerd als analyse start
2. Garage Notweg [1]	1	analyse is een optelsom van toevalligheden
3. Garage Notweg [2]	3	analyse in samenspraak met ondernemers
4. Klarenstraat	2	analyse identificeert marktvraag
5. Ik Geef om de Jan Eef	3	analyse van 'binnenuit' (bottom-up)
6. De Flat [1]	1	analyse staat los van uitnodiging
7. De Flat [2]	2	analyse identificeert marktvraag

Vergelijk met stappenplan:
 beter 3
 gelijk 2
 minder 1

De conclusie voor de case Waterlandplein is een opvallende. Deze case was opgenomen vanwege de methode van placemaking. De verwachting was dat het Waterlandplein een voorbeeldfunctie zou zijn voor wat betreft de analysestap. In zekere zin is dat ook zo: er zitten elementen in die navolging verdienen. Omdat de opgave – het podium – al was gedefinieerd, was de toegevoegde waarde van de analyse door Placemakers echter beperkt.

4.3.2 Definiëren

Definiëren gaat over het formuleren van de uitvraag (of: uitnodiging). Het vooraf definiëren van de kaders en (on-)mogelijkheden creëert duidelijkheid richting genodigden. Tegelijkertijd dwingt het de corporatie tot interne overeenstemming vóórdat de buitenwereld wordt geconsulteerd, en voorkomt het dat de corporatie tot speelbal verwordt.

Kijkend naar de definitiestap valt in de schematische weergave van de cases De Flat [1] het meest op: de uitnodiging is al de deur uit ('Bijlmerflat te koop voor 1 euro'), als de definitie daarvan nog moet plaatshebben. Dat legt een behoorlijke tijdsdruk op de corporatie. Binnen – zeker voor corporatiebegrippen – korte tijd wordt door de corporatie in nauwe samenspraak met de gemeente een aanbesteding opgetuigd.

Bij het Waterlandplein is de opgave – het podium – reeds vooraf gedefinieerd. Voor het definiëren van de tijdelijke programmering en het tijdelijke podium schakelt de corporatie een derde partij – Placemakers – in. Ook bij de Garage Notweg [1] schakelt de corporatie een derde partij – YD&I – in om de opgave te definiëren. Zowel de keuze voor Placemakers als de keuze voor YD&I lag voor de hand: corporatie en Placemakers respectievelijk YD&I waren bekenden van elkaar. De opdrachten waren een logisch vervolg op eerder door deze partijen verrichte werkzaamheden.

De Flat [2] volgt het stappenplan zoals bedoeld. Het gelegenheidsconsortium definieert het project, voordat de buitenwereld met een 'start verkoop' wordt opgezocht. De definitie bestaat uit de renovatie van de flat tot aan de voordeur. Achter de voordeur bepaalt de koper alles zelf. Op dit punt wijkt De Flat [2] af van de Klarenstraat, waar de corporatie de kopers ook bij de renovatie van het casco wilde betrekken.

Omdat de corporatie renovatie in co-creatie met kopers beoogde, beperkte de corporatie zich richting de buitenwereld tot het opstellen van 'spelregels'. Binnen de eigen organisatie definieert de corporatie de Klarenstaat als experiment. De spelregels richten zich op de inhoud op hoofdlijnen, en op het proces. Het renovatieplan wordt vervolgens *samen* met kopers gedefinieerd. Ook de vooraf gedefinieerde spelregels worden met de kopers aan tafel nog wat bijgesteld (het primaat van de renovatie komt bij de kopers te liggen). Doordat de bewoners betrokken zijn bij het ontwerp, sluit het resultaat ook écht bij de verschillende woonwensen aan.

Definitie en uitnodiging lopen ook bij de Jan Eef door elkaar heen. Het initiatief krijgt eigenlijk gaandeweg vorm. Dat kan in dit geval omdat het om een bewonersinitiatief gaat, en er dus geen organisatie van de nut en noodzaak hoeft te worden overtuigd.

Bij de Garage Notweg [2] is - net als bij de analysestap - ook de definitiestap gezet mét de ondernemers die het initiatief in de praktijk moeten gaan draaien. De corporatie nam het voortouw, maar is nadrukkelijk samen met de ondernemers op zoek gegaan naar een nieuw concept dat niet alleen *in theorie*, maar ook *in de praktijk* verbindend werkt.

Conclusie

Voor wat betreft de definitiestap is de conclusie dat De Flat [1] het verste af staat van hetgeen bedoeld met het stappenplan. Dat komt door de volgorde: de definitiestap is *na* de uitnodiging doorlopen. Daarmee gaf de corporatie onbedoeld de regie uit handen. Ook bij het Waterlandplein en de Garage Notweg [1] is de definitiestap anders gezet dan in het stappenplan bedoeld. Bij deze cases is het definiëren van de opgave bij externen neergelegd. De corporatie was in beide gevallen niet/onvoldoende kritisch op de uitkomst. Dat lijkt te worden veroorzaakt door de onbekendheid met dit type project, wat de reden was een externe partij in te schakelen. Het resultaat moet je als opdrachtgever echter wel kunnen beoordelen.

Alleen bij De Flat [2] is de definitiestap gezet zoals bedoeld. Door het betrekken van de eindgebruikers in de definitiefase, gaan de Klarenstraat, Jan Eef en Notweg [2] een stapje verder dan volgens het stappenplan beoogd.

Case:	vergelijk met stappenplan	toelichting		
1. Waterlandplein	1	definiëren opgave door externen		
2. Garage Notweg [1]	1	definiëren opgave door externen		
3. Garage Notweg [2]	3	definiëren iom. eindgebruiker		
4. Klarenstraat	3	definiëren iom. eindgebruiker		
5. Ik Geef om de Jan Eef	3	definiëren iom. eindgebruiker		
6. De Flat [1]	1	definiëren <i>na</i> uitnodigen		
7. De Flat [2]	2	definiëren cf. stappenplan		
			<u>Vergelijk met stappenplan:</u>	
			beter	3
			gelijk	2
			minder	1

4.3.3 Uitnodigen

Uitnodigen gaat over de eigenlijk vraag naar ‘buiten’. Om te voorkomen dat niemand zich aangesproken voelt, moet de uitnodiging voldoende specifiek zijn. Tegelijkertijd geldt dat de uitvraag moet uitnodigen (of: verleiden), en dus niet te eng moet zijn.

Meest opvallend is de uitnodiging van De Flat [1]. De scherp geformuleerde uitnodiging – flat te koop voor € 1 - spreekt alle beschikbare denkkraft aan. Het Parool heeft de primeur, maar de uniciteit van het bericht maakt dat de uitnodiging ook in de andere landelijke dagbladen (NRC, Volkskrant, AD) verschijnt. Ook de televisie (NOS, RTL, SBS) besteedt aandacht aan de uitnodiging.

Ook bij de start verkoop van de eerste kluswoningen weet De Flat [2] de nodige media-aandacht te genereren. Zelfs het 8 uur journaal is bij de start verkoop aanwezig, en wijdt er een uitgebreid item aan.

Ook de Jan Eef weet de media goed te vinden. De moord op de juwelier genereerde de nodige - negatieve -aandacht voor de Jan Evertsenstraat, waar de initiatiefnemers met ‘Ik Geef om de Jan Eef’ – nu met een positief geluid - op voortborduren. Door steeds weer de media op te zoeken, groeit de naamsbekendheid van het initiatief. Tegelijkertijd vormt de media-aandacht voor de initiatiefnemers een stimulans om verder te gaan. Na de eerste Jan Eef-dag wordt het initiatief in co-creatie verder vormgegeven.

De Klarenstraat richt zich met de uitnodiging op een specifieke groep kopers. De uitnodiging wordt daarom niet alleen via de gebaande paden (Funda), maar ook via nieuwsbrieven verspreid. In de uitnodiging neemt de corporatie een inschrijfdatum op. Wanneer die sluit, is ongeveer 1/3 van de flat verkocht. De kopers verenigen zich in een groep, die een enthousiasme ten toon spreidt dat aanstekelijk werkt. Gaandeweg breidt de groep zich verder uit.

Ook bij de Garage Notweg [2] breidt de groep zich als een olievlek uit. Het groeiend enthousiasme bij de ondernemers die betrokken zijn bij de herprofilering zorgt dat ook andere ondernemers willen aanhaken. Alleen voor de horeca-ruimte plaatst de corporatie een advertentie op zoek naar een exploitant.

De Garage Notweg [1] laat zien hoe het *niet* moet. Het social design concept is hier blijven steken op beleidsmatige formuleringen, en het is niet gelukt om het beoogde concept naar aansprekende praktijksituaties te vertalen. Dat maakte de uitnodiging onduidelijk. Geen van de betrokkenen – de corporatie inclusief – wist wat het concept precies betekende. Doordat de uitnodiging niet klopte, ontbrak in de praktijk de samenhang.

Het Waterlandplein vormt in deze vergelijking de uitzondering: er is geen *moment* geweest waarop echt een uitnodiging heeft plaatsgehad. Placemakers heeft de bewoners en ondernemers wel betrokken bij de analyse en definitie, maar er is geen aansprekende uitnodiging geweest waar iedereen op kon reageren.

Conclusie

De uitnodiging van De Flat [1] valt het meest op. Dankzij de scherpe formulering genereert de uitnodiging veel media-aandacht. Afgaand op de scherpheid van de uitnodiging en - als direct gevolg daarvan - de media-aandacht is de uitnodiging van De Flat [1] een uiterst voorbeeld. Dat geldt natuurlijk *niet* voor de manier waarop de uitnodiging tot stand is gekomen (de 'slip of the tongue').

Ook de verkoop van de kluswoningen in De Flat [2] genereert de nodige media-aandacht. De uitnodigingsstap van De Flat [2] verloopt ongeveer zoals met het stappenplan beoogd. Dat geldt ook voor de Klarenstraat, alleen genereert de uitnodiging niet meteen voldoende kopers. Desondanks gaat het project tóch van start. Gaandeweg breidt de groep zich verder uit, mede dankzij het enthousiasme van de kopersvereniging.

Bij de Notweg [2] is een uitnodiging maar beperkt aan de orde. De ondernemers die al betrokken zijn in de stappen vóór de uitnodiging zijn zo enthousiast dat ook deze groep zich vanzelf uitbreidt. De overeenkomst met de uitnodigingsstap zoals bedoeld in het stappenplan in daardoor beperkt. Ook overeenkomst tussen stappenplan en Jan Eef is beperkt. Dat komt vooral doordat de uitnodiging vrij beperkt gedefinieerd is. Dat kon omdat het een bewonersinitiatief betreft. De Garage Notweg [1] wijkt af van het stappenplan omdat de uitnodiging niet duidelijk is. Zender én ontvanger weten niet wat er precies bedoeld wordt. Bij het Waterlandplein ontbreekt een echt uitnodigingsmoment.

Case:	vergelijk met stappenplan	toelichting		
1. Waterlandplein	1	uitnodigen was geen 'moment'		
2. Garage Notweg [1]	1	uitnodiging was onduidelijk		
3. Garage Notweg [2]	1	beperkt uitgenodigd; olievlekeffect doet zijn werk		
4. Klarenstraat	2	enthousiasme kopers genereert olievlekeffect		
5. Ik Geef om de Jan Eef	1	uitnodigen gaat gepaard met media-aandacht		
6. De Flat [1]	3	scherp geformuleerde uitnodiging, media-aandacht		
7. De Flat [2]	2	uitnodigen gaat gepaard met media-aandacht		
			<u>Vergelijk met stappenplan:</u>	
			beter	3
			gelijk	2
			minder	1

4.3.4 Verbreden

Verbreden gaat over verbreding van het krachtenveld, want: hoe meer (krachtige) spelers, hoe groter de kans dat er 'iets' ontstaat. Krachtige spelers creëren een voedingsbodem voor het ontstaan van nieuwe combinaties.

Bij het Waterlandplein is van verbreden slechts in beperkte mate sprake. Jongeren zijn actief aangehaakt, maar ondernemers pakken het initiatief onvoldoende op. De corporatie blijft (via de procesbegeleider) duwen en trekken, maar het is de vraag of dat iets oplevert. Het initiatief ontbeert (blijvende) krachten die het initiatief draaiende houden.

Ook bij de Garage Notweg [1] is het niet gelukt te verbreden. Doordat de uitnodiging (specifieker: het concept) niet helder was, blijkt het als verbindend bedoelde concept in de praktijk al snel betekenisloos. Ondanks hoge ambities blijkt alles en iedereen in de Garage Notweg [1] terecht te kunnen. Het initiatief wordt daardoor niet veel meer dan een gewoon bedrijfsverzamelgebouw. De corporatie spreekt zelfs over een 'bij elkaar geraapt zootje'. De herprofilering geeft de Garage Notweg [2] alsnog betekenis. Omdat instellingen als DWI en UWV het initiatief erkennen, wordt de Notweg [2] een officieel leerwerkbedrijf. Gelegen in de buurt vormt de Notweg [2] voor buurtbewoners een laagdrempelige voorziening. Het initiatief is niet alleen van betekenis voor de ondernemers in de Notweg [2] die met elkaar een stevig en professioneel netwerk vormen dat breed wordt erkend, ook buurtbewoners profiteren van deze laagdrempelige voorziening in de eigen wijk.

Ook de Jan Eef weet het speelveld te verbreden. Het initiatief activeert latente krachten in de wijk – zowel onder bewoners als ondernemers. Tegelijkertijd trekt het initiatief nieuwe krachten naar de wijk, die op hun beurt het initiatief weer verder helpen. Het makelpunt zoekt naar ondernemers die (leegstaande) panden op een aantrekkelijke manier kunnen vullen. Mede dankzij het initiatief is de diversiteit van het winkelaanbod toegenomen en de leegstand afgenomen.

Dankzij de scherp geformuleerde uitnodiging – en met hulp van de media - wordt bij de Flat [1] *alle* beschikbare denkracht aangesproken. Wat de corporatie niet lukte, lukt *dankzij* de scherp geformuleerde uitnodiging nu wél. De uitvraag resulteert in een nieuwe ontwikkelcombinatie, die een – naar later blijkt - succesvol plan presenteert. Met de verkoop van de kluswoningen voor een aantrekkelijke prijs spreekt de ontwikkelcombinatie van De Flat [2] op haar beurt een doelgroep aan die anders niet naar de buurt was gekomen. Ook de Klarenstraat lukt het een groep mensen naar de Staalmanpleinbuurt te trekken die zonder dit project niet was gekomen. De Klarenstraat trekt mensen met een rode leefstijl naar een buurt waar de dominante leefstijl groen (en geel) is.

Conclusie

De cases laten zien dat verbreden van het krachtenveld kan door het activeren van latente krachten (krachten die reeds in de wijk aanwezig zijn) en door het aantrekken van nieuwe krachten. De beide vastgoedprojecten (Klarenstraat en De Flat) blijken voornamelijk nieuwe krachten naar de wijk te halen, terwijl de niet-vastgoedprojecten meer zijn gericht op het activeren van de huidige gebruikers (bewoners én ondernemers) van de buurt. Overigens activeert de Jan Eef reeds aanwezige (latente) krachten in de wijk, maar trekt het initiatief ook nieuwe krachten aan. Het Waterlandplein en de

Notweg [1] richten zich op het activeren van aanwezige krachten, maar beide initiatieven beklijven niet. Zowel Waterlandplein als de Notweg [1] worden niet/onvoldoende opgepakt door bewoners e/o ondernemers; van verbreden is dus geen sprake. In de herkansing lukt het de Notweg [2] wél om mensen – bewoners én ondernemers – in hun kracht te zetten.

Case:	vergelijk met stappenplan	toelichting	
1. Waterlandplein	1	initiatief ontbeert blijvende krachten	
2. Garage Notweg [1]	1	.'een bij elkaar geraapt zootje'	
3. Garage Notweg [2]	2	bloeiende functie in de wijk, voor de wijk	
4. Klarenstraat	2	heeft de rode leefstijl naar de wijk getrokken	<u>Vergelijk met stappenplan:</u>
5. Ik Geef om de Jan Eef	2	initiatief activeert krachten in de wijk	beter 3
6. De Flat [1]	2	denkkracht biedt nieuw perspectief	gelijk 2
7. De Flat [2]	2	heeft groep actieve bewoners de wijk in getrokken	minder 1

4.3.5 Verbinden

Verbinden gaat over het verknopen van verschillende initiatieven. De optelling van diverse projecten leveren ‘verknoot’ de basis voor een nieuwe visie en strategie. Om te kunnen verknopen, zijn er meerdere initiatieven nodig. De corporatie – of een andere partij – moet dus weer nieuwe initiatieven initiëren.

In geen van de onderzochte cases is sprake van verbinden zoals bedoeld in het stappenplan. Het dichtst in de buurt komt Ik Geef om de Jan Eef. De Jan Eef is een paraplubegrip, dat vorm krijgt door het ontplooiën van verschillende initiatieven. Door mensen in de wijk te activeren ontstaan weer nieuwe kansen voor initiatieven. Het stappenplan redeneert overigens andersom: uit verschillende initiatieven ontstaat een paraplubegrip. En het blijft de vraag of het initiatief toekomstbestendig is: verduurzamen van het initiatief blijft een uitdaging.

Verbinden is in het geval van de Garage Notweg [1] überhaupt niet aan de orde geweest. Met de herprofilering zijn in feite drie stappen terug gezet. Van verbreden (of beter: verwateren) sprong de corporatie – dit keer mét de ondernemers - terug naar de analysestap. Of het met de Garage Notweg [2] nu wél gaat lukken om te verbinden, zal de praktijk moeten uitwijzen. De fysieke vernieuwing van de Wildemanbuurt staat nog steeds op de agenda, maar niet eerder dan 2020. De ‘belofte’ van fysieke vernieuwing kan een beperking zijn om nieuwe initiatieven te ontplooiën, waar de garage Notweg [2] mee zou kunnen worden ‘verknoot’. Vooralsnog behoeft het verduurzamen van het initiatief zélf overigens de nodige aandacht.

Ook bij het Waterlandplein vraagt het verduurzamen van het initiatief op dit moment alle aandacht. Of het initiatief wordt overgenomen door de buurt en weet te beklijven is zeer de vraag. Het podium was een ‘cadeautje’ voor de buurt *ter afronding* van de fysieke vernieuwing. Van verbinden zoals bedoeld in het stappenplan, resulterend in een aanzet tot een nieuwe strategie, zal dus sowieso geen sprake zijn.

Ook bij De Flat [1 en 2] en de Klarenstraat zal van een aanzet tot een nieuwe strategie geen sprake zijn. De Flat is in de buurt het sluitstuk van een jarenlange vernieuwing. Dankzij het klusconcept vormt Kleiburg weer één geheel met de buurt. De Klarenstraat is onderdeel van de fysieke vernieuwing van de Staalmanpleinbuurt, die volop gaande is en waarvan de verwachting is dat deze volgens plan zal worden afgemaakt.

Conclusie

Van verbinden zoals bedoeld in het stappenplan is in geen van de onderzochte cases sprake. Dat is geen verassing: al bij het selecteren van de cases was duidelijk dat een sluitend praktijkvoorbeeld ontbreekt; daarom zijn voorbeelden geanalyseerd die *voorstelbaar* zijn als passend binnen het perspectief van uitnodigingsvernieuwing. Behalve het Waterlandplein en de Garage Notweg [1] hebben de onderzochte initiatieven wel de *potentie* om te verbinden. Het zijn geslaagde voorbeelden die met andere projecten zouden kunnen worden verknoopt tot een nieuw perspectief. In het geval van de Klarenstraat en De Flat is een nieuw perspectief echter niet aan de orde: de vernieuwing is gaande respectievelijk zo goed als gereed. De toekomst moet uitwijzen of de Garage Notweg [2] wél een initiatief is dat met andere initiatieven tot nieuw perspectief kan worden verknoopt. De Jan Eef vertoont duidelijk overeenkomst met de verbindingssap uit het stappenplan: door verschillende projecten te verknopen wordt de sfeer, leefbaarheid én het imago van de buurt gaandeweg verbeterd. Het ‘verduurzamen’ van het initiatief is overigens nog wel een uitdaging.

Case:	vergelijk met stappenplan	toelichting		
1. Waterlandplein	1	of initiatief beklijft is zeer de vraag.		
2. Garage Notweg [1]	-			
3. Garage Notweg [2]	2	<i>potentie</i> om te verbinden, toekomst zal het uitwijzen		
4. Klarenstraat	2	<i>potentie</i> om te verbinden		
5. Ik Geef om de Jan Eef	2	<i>potentie</i> om te verbinden. NB verduurzamen		
6. De Flat [1]	-			
7. De Flat [2]	2	<i>potentie</i> om te verbinden		
			<u>Vergelijk met stappenplan:</u>	
			beter	3
			gelijk	2
			minder	1

4.4 Uitnodigen: de do's en dont's

Op zoek naar lessen uit de praktijk zijn de resultaten uit voorgaande paragraaf, met het stappenplan scherp op het netvlies, nogmaals nader beschouwd. De *lessons learned* zijn in deze paragraaf per stap verwoord tot *do's* en *dont's*.

Tabel 4.1: samenvatting do's en dont's

Case:	analyseren	definiëren	uitnodigen	verbreden	verbinden
1 Waterlandplein	project is al gedefinieerd als analyse start	definiëren opgave door externen	uitnodigen was geen 'moment'	initiatief ontbeert blijvende krachten	of initiatief beklijft is zeer de vraag.
2 Garage Notweg [1]	analyse is een optelsom van toevalligheden	definiëren opgave door externen	uitnodiging was onduidelijk	'een bij elkaar geraapt zootje'	-
3 Garage Notweg [2]	analyse in samenspraak met ondernemers	definiëren iom. eindgebruiker	beperkt uitgenodigd; olievlekeffect doet zijn werk	bloeiende functie in de wijk, voor de wijk	potentie om te verbinden, toekomst zal het uitwijzen
4 Klarenstraat	analyse identificeert marktvraag	definiëren iom. eindgebruiker	enthousiasme kopers genereert olievlekeffect	heeft de rode leefstijl naar de wijk getrokken	potentie om te verbinden
5 Ik Geef om de Jan Eef	analyse van 'binnenuit' (bottom-up)	definiëren iom. eindgebruiker	uitnodigen gaat gepaard met media-aandacht	initiatief activeert krachten in de wijk	potentie om te verbinden. NB verduurzamen
6 De Flat [1]	analyse staat los van uitnodiging	definiëren na uitnodigen	scherp geformuleerde uitnodiging, media-aandacht	denkkracht biedt nieuw perspectief	-
7 De Flat [2]	analyse identificeert marktvraag	definiëren cf. stappenplan	uitnodigen gaat gepaard met media-aandacht	heeft groep actieve bewoners de wijk in getrokken	potentie om te verbinden

Step 1 - Analyseren

👉 Analyseer *in samenspraak* wanneer de interventie zich richt op zittende bewoners en ondernemers.

De analyse (stap 1) geeft in belangrijke mate richting aan de definitie (stap 2) van de uitnodiging (stap 3). Met de eindgebruiker aan tafel wordt niet alleen aansluiting bij de praktijk (en de mensen die het moeten 'doen') geborgd, maar een 'praktijktoets' van de resultaten op haalbaarheid is tegelijkertijd integraal onderdeel van de analyse. Illustratief in dit verband zijn het Waterlandplein en de Garage Notweg [1], waar in beide gevallen geen ondernemers bij de analyse waren aangehaakt, terwijl die het initiatief uiteindelijk wel draaiende zouden moeten houden. Tegenover het Waterlandplein en de Garage Notweg [1] laat de Jan Eef juist de meerwaarde van een analyse mét de buurt zien.

Voor beide vastgoedprojecten (Klarenstraat, de Flat) lijkt het advies om in samenspraak te analyseren niet van toepassing. Dat houdt waarschijnlijk verband met het feit dat de onderzochte vastgoedprojecten beide zijn gericht op het aantrekken van nieuwe wijkbewoners, en dat is een 'vervangbare' groep. De niet-vastgoedprojecten daarentegen richten zich specifiek op de *huidige* wijkbewoners. Zowel Waterlandplein, Notweg en de Jan Eef zijn 'mislukt' wanneer ze niet door de huidige wijkbewoners worden opgepakt. Vroeg betrekken lijkt in dat geval niet meer dan logisch.

Het stappenplan schetst overigens het beeld van een interne analyse- en definitiestap. De gedachte hierachter is dat de corporatie eerst zelf een beeld en interne overeenstemming moet hebben voordat de buitenwereld met een 'uitvraag' wordt benaderd. Dit argument blijft overeind, maar dat wil niet zeggen dat de buitenwereld in de analysestap niet kan worden geconsulteerd.

Analysestap overslaan

Hoewel ogenschijnlijk een open deur, laten de onderzochte cases zien dat het tóch goed is deze *don't* expliciet te benoemen. De onderzochte cases laten zien dat overslaan van de analysestap het vliegwiel sowieso niet op gang brengt. Oók wanneer zich een *window of opportunity* voordoet – bij de Garage Notweg [2] in de vorm van een leegstaand gebouw, subsidie en gemeentelijk beleid – kan de analysestap niet worden overgeslagen. Overigens is bij de onderzochte cases waar de analysestap wél is gezet – in meer of meerdere mate zoals door het stappenplan beoogd – niet onomstotelijk bewezen dat het vliegwiel daadwerkelijk in beweging komt, maar daartoe bestaat in ieder geval nog een kans.

Stap 2 - Definiëren

-  Definieer zo veel mogelijk samen met de eindgebruiker
-  Stuur (daarmee) op een olievlekeffect
-  Faseer (daartoe) eventueel de definitiestap

De eerste 'tip' ligt in het verlengde van het advies om in samenspraak te analyseren. Maar waar het advies bij de analysefase nadrukkelijk is gericht op interventies die betrekking hebben op de *huidige* bewoners en ondernemers ('interne krachten'), laat de Klarenstraat zien dat definiëren ook met nieuwe bewoners kan ('externe krachten').

Het stappenplan is er op gericht dat de corporatie – zonder speelbal te worden - zo veel mogelijk aan derden overlaat, en zelf zo min mogelijk voorschrijft. De gedachte hierachter is dat de corporatie het niet per definitie beter weet. De kunst is dus eigenlijk zo min mogelijk te definiëren, en zo snel mogelijk uit te nodigen. Na de uitnodiging kunnen de genodigden – al dan niet mét de corporatie – de opgave verder definiëren.

De Notweg [2] laat het succes van definiëren in samenspraak zien, en - in het verlengde daarvan - een 'olievlekeffect': het enthousiasme onder reeds aangehaakte ondernemers werkt aanstekelijk en zorgt voor aanhaking van nieuwe ondernemers.

De Klarenstraat laat – hoewel niet zo beoogd - een gefaseerde definitiestap zien. Kopers en corporatie definiëren samen de renovatie. Het enthousiasme binnen de groep kopers werkt aanstekelijk en trekt nieuwe kopers over de streep.

(Te veel) uitbesteden.

De Garage Notweg [1] en het Waterlandplein laten zien dat het definiëren niet *in zijn geheel* aan derden kan worden uitbesteed. Derden kunnen meedenken, maar tot het moment van uitnodigen moet de corporatie haar verantwoordelijkheid als opdrachtgever nemen. Bij de Garage Notweg [1] is de corporatie zichzelf wat dat betreft tegengekomen. De uitnodiging die naar buiten ging was te vaag, óók

voor de corporatie zelf. Dat leidde zowel extern als intern tot gedoe: op beide fronten ontbrak aanhaking.

Stap 3 - Uitnodigen

- 👉 **Formuleer een scherpe uitnodiging.**
- 👉 **Zoek de publiciteit!**

De Flat [1] laat overduidelijk de winst van een scherp geformuleerde uitnodiging zien. Het bericht dat de flat voor € 1,- te koop was leidde er niet alleen toe dat iedereen meedacht over een oplossing om de flat te behouden, maar ook dat het bericht door de pers breed werd overgenomen (waardoor uiteindelijk écht iedereen meedacht). De media-aandacht die de initiatiefnemers van de Jan Eef genereren is weliswaar van een andere orde, maar zorgt - op het juiste schaalniveau - ook voor bekendheid. In de eerste plaats helpt publiciteit het initiatief vooruit, maar ook de mensen achter het initiatief zijn gebaat bij alle aandacht. Zij zien hun inspanningen 'beloond' worden met aandacht (in plaats van geld), en dat stimuleert hen om verder te gaan.

- 👉 **Wacht niet te lang!**

Zodra is uitgenodigd, ontstaat externe druk om de voortgang er in te houden. Dat kan de corporatie helpen bij het (snel) nemen van beslissingen. Het advies om de uitnodiging snel de deur uit te doen betekent nadrukkelijk niet dat de definitiestap moet worden afgeraffeld of overgeslagen. Onder de definitiestap valt ook de interne afstemming. Om snel te kunnen reageren moet deze stap juist goed worden gezet.

- 👉 **Geen duidelijk moment van uitnodigen**

Hoewel het betrekken van de buitenwereld vóórdat daadwerkelijk wordt uitgenodigd op basis van de onderzochte cases wenselijk lijkt (zoals hiervoor bij *analyseren én definiëren* is aangegeven), wil dat *niet* zeggen dat de uitnodiging geen moment (als in: tijdstip) meer zou hoeven zijn. Bij het Waterlandplein was van één moment waarop werd uitgenodigd geen sprake. Achteraf blijken partijen die de programmering van het podium moeten overnemen onvoldoende aangehaakt.

- 👉 **Onduidelijkheid over de inhoud**

Garage Notweg [1] laat zien waar een onduidelijk geformuleerde inhoud toe leidt. Kort na ingebruikname was men terug bij af. Deze tip wil overigens niet zeggen dat alles van tevoren moet worden dichtgetimmerd. De Klarenstraat laat zien dat bijstelling van de uitnodiging prima kan. De hoofdlijn moet echter wel duidelijk zijn. De uitnodiging moet vooral inspireren, en mensen aanmoedigen tot méér dan aanvankelijk beoogd.

Stap 4 – Verbreden

Voor de vierde stap van het stappenplan – *verbreden* – zijn geen *do's* en *dont's* te benoemen: verbreden is namelijk het resultaat van de eerste drie stappen. Als de eerste drie stappen goed zijn gezet, leidt dat idealiter tot verbreding van het krachtenveld. Het is ofwel gelukt om reeds in de buurt aanwezige krachten tot bloei te laten komen (Notweg, Jan Eef), danwel nieuwe krachten van buiten aan te trekken (Klarenstraat, de Flat).

Stap 5 – Verbinden

Specifieke *do's* en *dont's* voor de laatste stap uit het stappenplan – *verbinden* – zijn op basis van de onderzochte cases niet te geven. Dat heeft enerzijds te maken met het feit dat het stappenplan redeneert vanuit een aandachtswijk waar de vernieuwing nog op gang moet komen. Daar is bij de onderzochte cases alleen bij de Wildemanbuurt sprake van. Anderzijds is voor het verbinden tijd nodig om andere initiatieven te laten ontstaan, en deze vervolgens te 'verknopen' tot een nieuwe strategie. Kijkend naar de cases zou wel kunnen worden geconcludeerd dat bestendigheid van het initiatief een randvoorwaarde is om überhaupt succesvol te kunnen verbinden. Wankelers leggen immers geen fundament voor een nieuw perspectief.

4.5 Andere opvallende uitkomsten

4.5.1 Beste mensen

Bij 'Ik geef om de Jan Eef' is Jeroen Jonkers overduidelijk de drijvende kracht achter het initiatief. Met een rotsvast geloof in het initiatief, een ongekend enthousiasme en een flinke dosis doorzettingsvermogen in combinatie met zijn kennis en ervaring weet hij de Jan Eef steeds een stukje verder te brengen. Hij heeft niet alleen een visie hoe de verandering van de straat vorm te geven, maar weet ook hoe overheid, corporatie en ondernemers opereren. Als zoon van een ondernemer snapt hij hoe de ondernemers denken en doen.

Bij de Klarenstraat vervult May een belangrijke rol in het ontwikkelproces. Als voorzitter van de kopersvereniging besteedt zij gedurende anderhalf jaar al haar vrije tijd aan het project. Haar betrokkenheid heeft natuurlijk alles te maken met het feit dat het om haar eigen woning gaat. Dankzij haar kennis en ervaring als projectleider van gebiedsontwikkelingsprojecten bij de Provincie Noord-Holland lukt het haar om de rol van opdrachtgever op een professionele manier in te vullen. Haar ervaring als vergadervoorzitter van de Ondernemingsraad helpt om ook de proceskant in goede banen te leiden. Het is niet iedereen gegeven om onder tijdsdruk in goede harmonie tot een unaniem besluit over aanzienlijke investeringen te komen.

Bij de Notweg [2] was Sarton de drijvende kracht achter de herprofilering. Sarton is sinds 2009 werkzaam bij Ymere. Tot die tijd ontwikkelde zij als zelfstandige rondom sociaal-maatschappelijke thema's voor verschillende opdrachtgevers innovatieve concepten mét een gezond verdienmodel. Eind 2010 heeft Sarton binnen de corporatie draagvlak gezocht én gevonden om het proces van herprofilering te starten. Vervolgens heeft zij ook de nog zittende ondernemers, die inmiddels

behoorlijk sceptisch waren over Ymere, overtuigd van haar goede bedoelingen. Dankzij het gewonnen vertrouwen is zij het proces van verandering *samen* met de ondernemers aan kunnen gaan.

De auteurs van het boek 'Best persons' (Brink, Hulst, Graaf, & Pennen, 2012), over de rol van mensen in stedelijke vernieuwing, benoemen een aantal eigenschappen van sleutelfiguren. Die eigenschappen kunnen zowel op burgers, ondernemers en ambtenaren van toepassing zijn. Het gaat om begrippen als betrokken, ondernemend, oplossingsgericht, persoonlijk, creatief, innoverend en (professioneel) zelfvertrouwen.

Voortbordurend op de ruimere definitie van 'best person' lijkt in het geval van De Flat [2] het consortium de rol van best person te vervullen. Het zijn weliswaar 'gewoon' professionals, maar het gelegenheidsconsortium onderscheidt zich van andere partijen door de persoonlijke benadering. Het zijn – met uitzondering van KonderWessels Vastgoed - zelfstandigen die samen risicodragend ontwikkelen. Omdat men zelf investeert is de betrokkenheid groot. Commitment. Betrokkenheid, enthousiasme, 'intrinsieke motivatie' zijn termen die Van der Brink *et al.* (2012) labelen aan 'best persons'. De intrinsieke motivatie helpt niet alleen bij het beslechten van hobbels in het ontwikkelproces, maar geeft ook een diepere lading aan klantcontacten.

Bij het Waterlandplein en de Garage Notweg zouden Placemakers respectievelijk YD&I de rol van 'best person' hebben kunnen bekleden, maar beiden lukt dat niet. Misschien omdat er een best person *lijkt* te zijn, staat er geen 'echte' best persons op en wordt er ook niet naar gezocht. Kijkend naar beide cases lijkt het aan te bevelen de rol van deze ontwerp bureaus nader te onderzoeken. Want hoewel de werkwijze van Placemakers navolging verdient, leidt hun inzet (vooralsnog) niet tot het gewenste resultaat.

4.5.2 Verbreden: tussenresultaat in een cyclisch proces

De analyse van de cases maakt duidelijk dat verbreden eigenlijk geen stap is, maar een *resultaat* van de analyse-, definitie-, en uitnodigingsstap. Verbreden gaat over verbreding (of: uitbreiding) van het speelveld met nieuwe krachten. 'Nieuwe krachten' kunnen mensen (bewoners en ondernemers) *in* de wijk zelf zijn, of mensen (bewoners en ondernemers) van *buiten* de wijk. De uitnodiging zoals bedoeld in het stappenplan zorgt er dus voor dat 'latente' (ic. reeds aanwezige) krachten worden geactiveerd, danwel dat nieuwe krachten naar de wijk toekomen. Uitbreiding van het speelveld met nieuwe krachten vormt een voedingsbodem voor nieuwe initiatieven: het kan anderen inspireren en stimuleren om ook te investeren (goed voorbeeld doet goed volgen), of leiden tot nieuwe combinaties.

Het stappenplan gaat ervan uit dat een 'wenkend perspectief' ontstaat door het verknopen van initiatieven. Om te kunnen verbinden, zijn dus meerdere initiatieven nodig. Dat betekent dat er opnieuw moet worden uitgenodigd, waarbij opgemerkt zij dat ook andere partijen dan de corporatie uitnodigende partij kunnen zijn. De vraag is vervolgens hoeveel initiatieven er nodig zijn om te kunnen verbinden, ook omdat niet ieder initiatief tot wenkend perspectief hoeft c.q. kan worden verknoopt. Die vraag kan op basis van het praktijkonderzoek niet worden beantwoord.

4.6 Conclusie

Op basis van de cross-case analyse kan het stappenplan op een aantal punten worden aangescherpt. Hieronder volgt eerst een overzicht van de resultaten (par. 4.6.1); daarna een aangescherpt stappenplan (par. 4.6.2)

4.6.1 Resultaten analyse

De resultaten van de analyse zijn in een zestal punten te vervatten:

1. *Sturen door uitnodigen is een (cyclisch) proces.*

Het stappenplan suggereert een scherpe afbakening van de stappen, terwijl de praktijkvoorbeelden laten zien dat de stappen ook *naast* elkaar kunnen lopen (Klarenstraat, Jan Eef). Het stappenplan blijkt dus geen harde waarheid, maar een handvat waar in de praktijk pragmatisch mee om moet worden gegaan. Met het stappenplan is geprobeerd een generieke vertaalslag te maken van een proces waar op verschillende manieren invulling kan en zal worden gegeven.

2. *Geen harde lijn tussen intern en extern*

Het stappenplan suggereert een redelijk harde lijn tussen 'intern' (de corporatie, *of*: systeemwereld), en 'extern' (de buitenwereld, *of*: leefwereld). De praktijkvoorbeelden laten echter juist zien dat het zo ver mogelijk laten 'binnendringen' van de buitenwereld in de aanloop naar het moment van uitnodigen belangrijke meerwaarde oplevert. De analyse en definitie kunnen daardoor beter op de praktijk worden aangesloten. Daarnaast ontstaat daarmee de kans dat waar de corporatie naar op zoek is, gaat ontstaan en zich vanzelf uitbreidt (olievlekeffect).

De lijn in het stappenplan was bedoeld om aan te geven dat vóór de corporatie zich naar buiten richt, zij eerst zélf moet nadenken over de kaders en randvoorwaarden. Zonder interne overeenstemming raakt de corporatie sturing kwijt, en zal zij niet snel genoeg kunnen reageren. De corporatie *lijkt* daarom gebaat bij een harde lijn tussen in- en extern. De praktijk laat echter zien dat, met name als het initiatief zich richt op het aanspreken van (latente) krachten *in* de wijk, het tegenovergestelde het geval is.

3. *Definiëren in twee stappen*

Volgens het stappenplan heeft de corporatie een actieve rol in het definiëren van de uitnodiging. Dat wordt bevestigd in de praktijk. Waar de corporatie het definiëren goeddeels uitbesteedde aan derden (Waterlandplein en Notweg [2]), blijkt het resultaat uiteindelijk niet zoals beoogd: van *verbreden* is niet of nauwelijks sprake.

Na de uitnodiging wordt de eigenlijke opgave gedefinieerd. Daar *kan* de corporatie een rol in hebben, maar dat hoeft niet. Door het opknippen van de definitiestap, kan eerder worden uitgenodigd. Dat sluit goed aan bij de gedachte achter het stappenplan om denkkraft van buiten in optima forma te benutten. Zodra de buitenwereld actief is benaderd, ontstaat ook een (morele) tijdsdruk die de corporatie kan helpen de voortgang er in te houden.

4. *Verbreden is een tussenresultaat*

Het stappenplan definieerde verbreden als stap, waar het in feite een resultaat van de analyse-, definitie- en uitnodigingsstap betreft. Het resultaat van de uitnodiging zoals bedoeld in het stappenplan is een verbreding van het speelveld. Nieuwe krachten bieden ruimte voor nieuwe kansen.

5. *Het belang van publiciteit*

Meerdere cases laten het belang van publiciteit zien. Publiciteit helpt niet alleen om de uitnodiging kenbaar te maken, maar heeft – mits positief - ook een stimulerende werking op degene die invulling geven aan het initiatief.

6. *Best persons*

Alle onderzochte cases laten – elk op een andere manier - het belang zien van de *mensen* die het moeten doen. Als deze mensen er *niet* waren geweest, was het initiatief überhaupt niet tot stand gekomen (Jan Eef) of was het proces én de invulling (heel) anders geweest (Klarenstraat). Van den Brink *et al.* hanteren voor deze sleutelfiguren het begrip ‘best persons’.

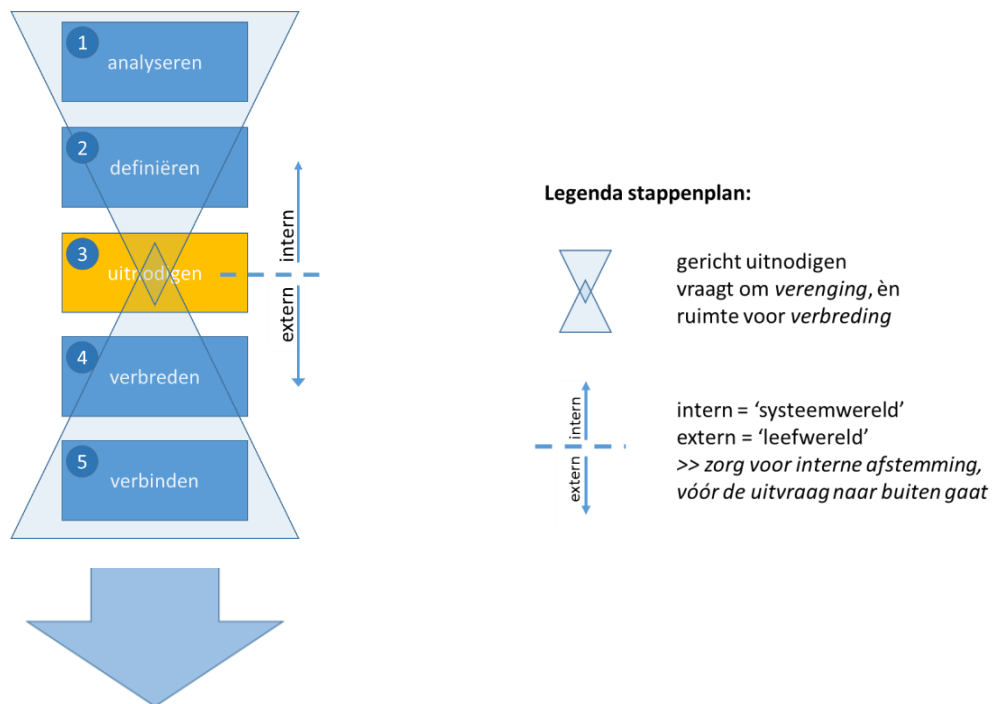
4.6.2 Stappenplan 2.0

Op basis van bovenstaande kan het stappenplan worden aangescherpt. Op de volgende pagina volgt het oorspronkelijke stappenplan uit paragraaf 2.7 (analysekader) en het aangescherpte stappenplan.

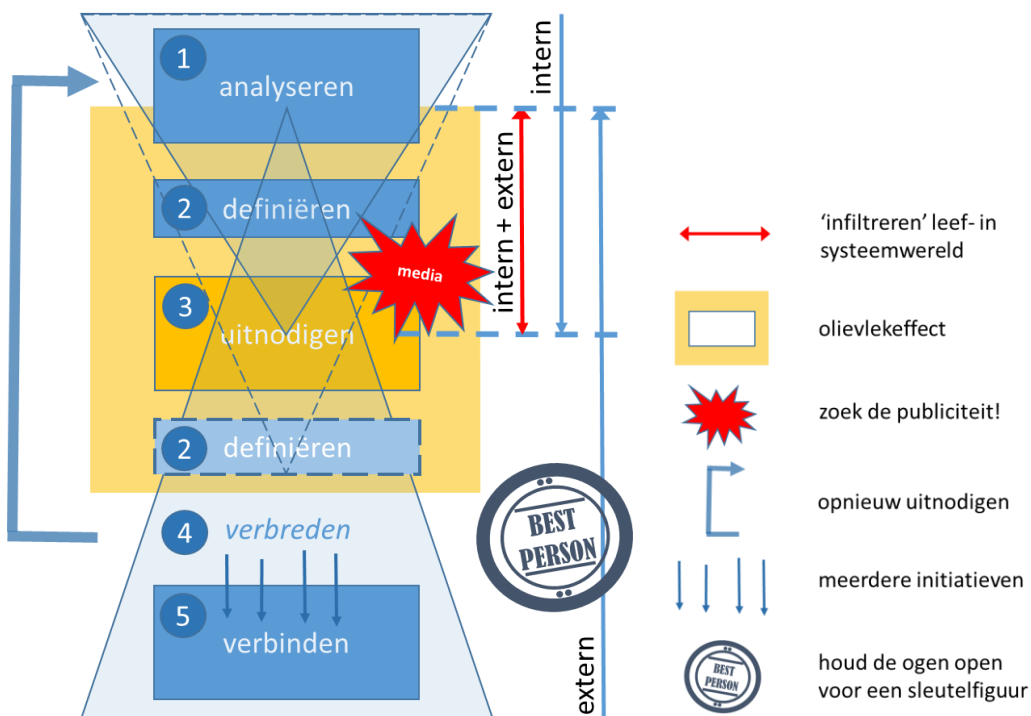
In staccato de belangrijkste verschillen:

- Definieren in twee stappen: (1) de uitnodiging, en (2) de opgave;
- Betrekken van leef- bij systeemwereld bij formuleren van de uitnodiging;
- Sturen op het ‘olievlekeffect’
- Introductie ‘publiciteit’ als succesfactor
- Het stempel ‘best persons’
- Verbreden is een (tussen-)resultaat
- Opnieuw uitnodigen, om te kunnen verbinden

Figuur 4.2: analysekader ‘Sturen door uitnodigen’ (zie par. 2.7):



Figuur 4.3: aangescherpt stappenplan ‘Sturen door uitnodigen’:



5 Conclusies en aanbevelingen

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek: **‘Hoe kan een corporatie andere partijen *uitnodigen* tot/bij het doen van investeringen en zo de transformatie van een aandachtswijk op gang brengen?’**

Om de centrale vraag te beantwoorden zijn een aantal deelvragen beantwoord. In eerste instantie is gekeken aan *wie* de corporatie haar uitnodiging zou moeten richten. Vervolgens is gekeken *wat* de uitnodiging zou moeten opleveren. Op basis van literatuuronderzoek en praktijkervaring is de vraag beantwoord *hoe* de corporatie zou kunnen uitnodigen. Het antwoord op de *hoe*-vraag is vertaald in een stappenplan, dat na een vergelijking met vijf praktijkvoorbeelden is aangescherpt.

In de volgende paragraaf wordt de totstandkoming van het stappenplan toegelicht (wie, wat en hoe). Het stappenplan – in feite het antwoord op de centrale onderzoeksvraag – wordt behandeld in paragraaf 5.3.

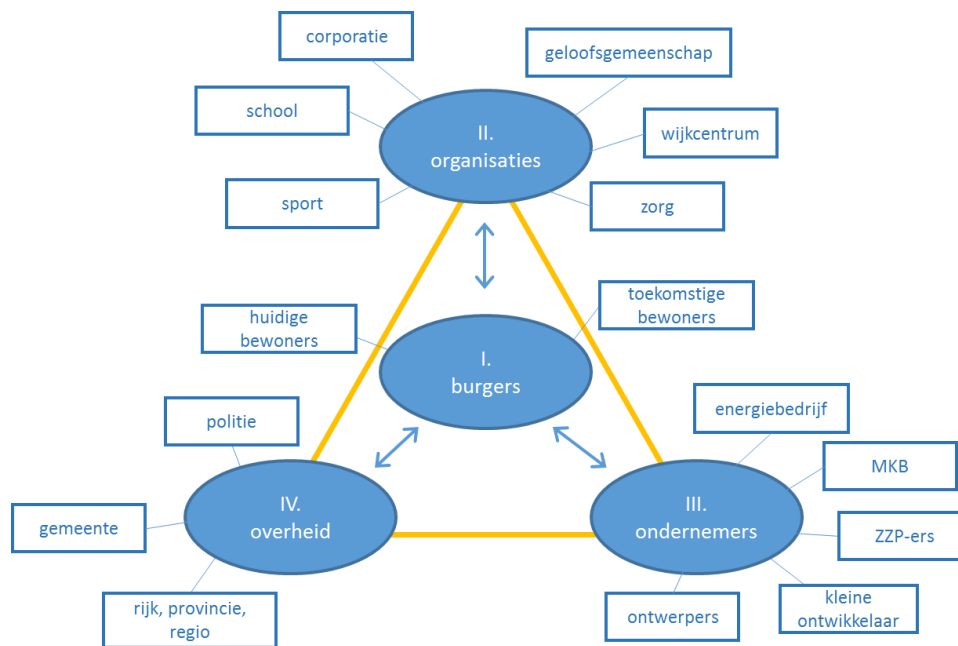
5.2 Wie, wat en hoe

5.2.1 Wie: actorenanalyse

De centrale vraag van dit onderzoek richt zich nadrukkelijk op de *beginfase* van de transformatie van een aandachtswijk. Ervan uitgaande dat altruïsme niet bestaat, zullen er geen partijen zijn die - belangeloos en zonder kans op winst – in een aandachtswijk investeren om de transformatie op gang te brengen. Alleen zij die een belang hebben zullen investeren, waarbij *belang* staat voor (enige vorm van) betrokkenheid en *investeren* zowel materieel als immaterieel kan zijn.

Figuur 5.1 laat de voor beantwoording van de centrale onderzoeksvraag relevante actoren zien.

Figuur 5.1: partijen betrokken bij stedelijke vernieuwing (bron: Heijkers et al., 2012; bewerking door auteur)



5.2.2 Wat: imago verbeteren

Met het oog op de vraag hoe een corporatie andere partijen kan uitnodigen tot/bij het doen van investeringen om zo de transformatie van een aandachtswijk op gang te brengen is gekeken *welke interventies* leiden tot een aantrekkelijker investeringsklimaat voor andere partijen. Waar zou je als corporatie in de beginfase op in moeten zetten, opdat ook commerciële partijen in de wijk willen investeren? Het antwoord op deze vraag mag niet alleen qua geld, maar ook qua tijd weinig kosten. De aanleiding van dit onderzoek is tenslotte gelegen in het feit dat de middelen beperkt zijn. De factor tijd heeft betrekking op de urgentie: een aandachtswijk vraagt *nu* om actie.

Gebaseerd op de veronderstelling dat een goede reputatie andere partijen de potentie van een gebied laat inzien, lijkt het antwoord op de *wat* vraag niet zozeer gelegen in een (limitatieve) opsomming van interventies, maar eerder in de voorwaarde dat acties (of: interventies) zijn gericht op het verbeteren van het imago van de wijk. Uit onderzoek blijkt dat ook niet-fysieke interventies waarde creëren en bijdragen aan de verbetering van het imago van een wijk. Passende interventies zijn dus niet per se (grootschalige) fysieke projecten, maar kunnen ook zijn gericht op het verbeteren van de leefbaarheid of wijk economie. Het antwoord op de *wat*-vraag zijn dus *projecten* (of: initiatieven) in de brede zin des woords (fysiek danwel niet-fysiek) *die het imago van een wijk verbeteren*.

5.2.3 Hoe: uitnodigingsvernieuwing

De omstandigheden nopen corporaties te zoeken naar andere partijen, die helpen de stedelijke vernieuwing op gang te brengen. Theorie over vraaggestuurd ontwikkelen en gebiedsontwikkeling nieuwe stijl bieden aanknopingspunten voor een nieuw perspectief op de vernieuwing van de aandachtswijk. Dat perspectief kent geen vooraf gedefinieerd eindbeeld, maar is een proces dat begint bij een vraag die *door* of *met* actoren die in het gebied (willen) wonen of werken wordt geformuleerd.

Via een maatwerkroute wordt van onderop gezocht naar de uniciteit van een gebied, in plaats van dat generieke oplossingen van bovenaf worden opgelegd. Het klimaat voor stedelijke vernieuwing zal daartoe meer uitnodigend moeten worden, en tegelijkertijd ruimte moeten bieden om op de uitnodiging in te gaan.

Het nieuwe perspectief, te vervatten onder de noemer 'uitnodigingsvernieuwing', is samengevat in een vijftal principes:

1. *Uitnodigingsvernieuwing is een open, innovatief proces waarvan het einde niet vooraf vast staat.*
De basisgedachte is: ruimte voor (kleine) initiatieven (of: projecten), en omarm initiatieven als nuttige bijdrage.
2. *Uitnodigingsvernieuwing zoekt naar de kansen (i.p.v. problemen) van een wijk.*
Het zoeken naar kansen gaat niet van achter een bureau, maar vraagt een actieve deelname in verschillende netwerken.
3. *Uitnodigingsvernieuwing verknoopt initiatieven tot strategieën*
Het is de kunst om acties te integreren in een overkoepelend programma. Niet de eigen actie, maar de kwaliteit van de interactie bepaalt het succes.
4. *Uitnodigingsvernieuwing gaat niet per se over fysieke vernieuwing.*
Beperking van de middelen verlegt de focus naar de niet-fysieke componenten van stedelijke vernieuwing.
5. *Uitnodigingsvernieuwing kent geen generieke antwoorden*
Sturen door uitnodigen versterkt de identiteit, en het onderscheidend vermogen van een wijk.
Naar: sturen op kwaliteiten, in plaats van: sturen op gemiddelden.

5.3 Sturen in stappen

De principes van uitnodigingsvernieuwing zijn *vanuit het perspectief van de corporatie* vertaald naar een stappenplan. Het stappenplan schetst hoe de corporatie het voortouw kan nemen door anderen uit te nodigen, zonder vooraf de uitkomst te bedenken. Daarmee geeft het stappenplan antwoord op de centrale onderzoeksvraag **hoe een corporatie andere partijen kan uitnodigen tot/bij het doen van investeringen om zo de transformatie van een aandachtswijk op gang te brengen.**

In deze paragraaf worden de stappen kort toegelicht. Het stappenplan zoals hieronder verwoord (5.3.1) is gebaseerd op literatuurstudie, eigen praktijkervaring en empirisch onderzoek. De belangrijkste lessen uit de praktijk worden in paragraaf 5.3.2 besproken. Deze paragraaf sluit af met een visualisatie van het stappenplan (5.3.3).

5.3.1 Sturen door uitnodigen in vijf stappen

Stap 1: Zoeken naar kansen

Ga letterlijk de wijk in, en *praat* met de mensen. Wie zouden een rol kunnen spelen? Infiltrer in de leefwereld van wijkgebruikers. Breng verschillende kwaliteiten objectief in beeld, en laat het imago van een wijk de analyse niet beïnvloeden.

Stap 2: Definieren van de uitnodiging

Vertaal vraag en aanbod in een uitvraag. De *vraag* is impliciet beantwoord in stap 1, het *aanbod* bestaat voor een corporatie uit (1) grond of gebouwen, (2) kennis en (3) geld. De inbreng is afhankelijk van de opgave.

Stap 3: Uitnodigen!

Formuleer een *scherpe* en *begrijpelijke* uitnodiging die inspireert en mensen aanmoedigt tot méér dan aanvankelijk beoogd. Leg zo min mogelijk vast, en creëer daarmee ruimte voor nieuwe ideeën. Laat de uitnodiging niet ongemerkt voorbij gaan, maar prik een moment.

Stap 4: Definieren van de opgave

In het definiëren van de opgave *kan* de corporatie een rol hebben, maar dat *hoeft* niet. Dat is afhankelijk van de opgave, e/o de wensen en behoeften van de 'genodigden'. Faciliteren alleen daar waar het moet.

Resultaat: Verbreden van het spelersveld

Met voorgaande stappen worden latente krachten in de wijk geactiveerd, of worden nieuwe krachten aan de wijk toegevoegd. Verbreding van het spelersveld is een voedingsbodem voor het ontstaan van nieuwe combinaties.

Stap 5: Verbinden tot wenkend perspectief

Verschillende initiatieven brengen – langzaam – een transformatie van een gebied op gang. De optelling van diverse initiatieven leveren 'verknoot' de basis voor een *wenkend perspectief*: een lijn op de horizon die nieuwe partijen verleidt tot het doen van investeringen.

*NB. Verbreding van het spelersveld is dus het **resultaat** van de uitnodiging.*

Dit beoogde resultaat moet bij het voorbereiden van de uitnodiging continu in het achterhoofd worden gehouden: initiatieven (of: projecten) moeten leiden tot verbreding van het spelersveld.

5.3.2 Lessen uit de praktijk

1. Sturen door uitnodigen is een (cyclisch) proces

Het stappenplan is een generieke vertaling van een proces waar – per definitie – op verschillende manieren invulling kan en zal worden gegeven. Het stappenplan moet worden gezien als een handvat om als corporatie grip te krijgen op het proces van uitnodigingsvernieuwing. Grip gaat in dit geval niet

alleen over het proces zelf, maar ook over de aanhaking van de eigen organisatie. Het stappenplan helpt de corporatie weloverwogen en gedragen regie uit handen te geven.

In de praktijk – zo blijkt uit dit onderzoek – worden de stappen uit het stappenplan herkend, maar niet altijd even scherp afgebakend als het stappenplan suggereert. Dat strookt met het gegeven dat het een proces betreft, dat afhankelijk van de situatie steeds anders zal worden ingevuld. Het stappenplan is dus geen harde waarheid, maar een handvat waar in de praktijk pragmatisch mee om moet worden gegaan.

2. Omgang met de 'buitenwereld'

Het stappenplan redeneert vanuit het perspectief van de corporatie: zij is de uitnodigende partij en voert dus de regie. Zo beschouwd lijkt het formuleren van de uitnodiging een interne aangelegenheid. De praktijkvoorbeelden laten echter zien dat de corporatie veel baat heeft bij betrokkenheid van de buitenwereld bij het formuleren van een aansprekende uitnodiging, met name als het initiatief zich richt op het aanspreken van (latente) krachten in de wijk.

Enerzijds zorgt het betrekken van de buitenwereld ervoor dat de uitnodiging beter aansluit op de praktijk, anderzijds ontstaat daarmee de kans dat waar de corporatie naar op zoek is al vóór de uitnodiging gaat ontstaan en zich verder uitbreidt (het 'olievlekeffect').

De les uit de praktijk om de buitenwereld te betrekken bij het formuleren van de uitnodiging, laat overigens onverlet dat de corporatie – vóór zij zich naar buiten richt - eerst zélf moet nadenken over kaders en randvoorwaarden. Zonder interne overeenstemming vooraf raakt de corporatie haar sturing kwijt, en zal zij op de buitenwereld niet snel genoeg kunnen reageren.

3. Definieren in twee stappen

Het stappenplan is er op gericht dat de corporatie – zonder speelbal te worden - zo veel mogelijk aan derden overlaat, en zelf zo min mogelijk voorschrijft. De gedachte hierachter is dat de corporatie het niet per definitie beter weet. De kunst is dus eigenlijk zo min mogelijk te definiëren, en zo snel mogelijk uit te nodigen. Door het opknippen van de definitiestap, kan eerder worden uitgenodigd. Na de uitnodiging kunnen de genodigden – al dan niet mét de corporatie – de opgave verder definiëren. Denkracht van buiten wordt zo in optima forma benut. Zodra de buitenwereld actief is benaderd, ontstaat ook een (morele) tijdsdruk die de corporatie kan helpen de voortgang er in te houden.

4. Uitnodigen leidt tot verbreding van het speelveld

Een uitnodigende uitnodiging activeert latente en/of externe krachten; op die manier wordt het spelersveld verbreed. Verbreden is dus het *resultaat* van een goed geformuleerde uitnodiging.

5. Het belang van publiciteit

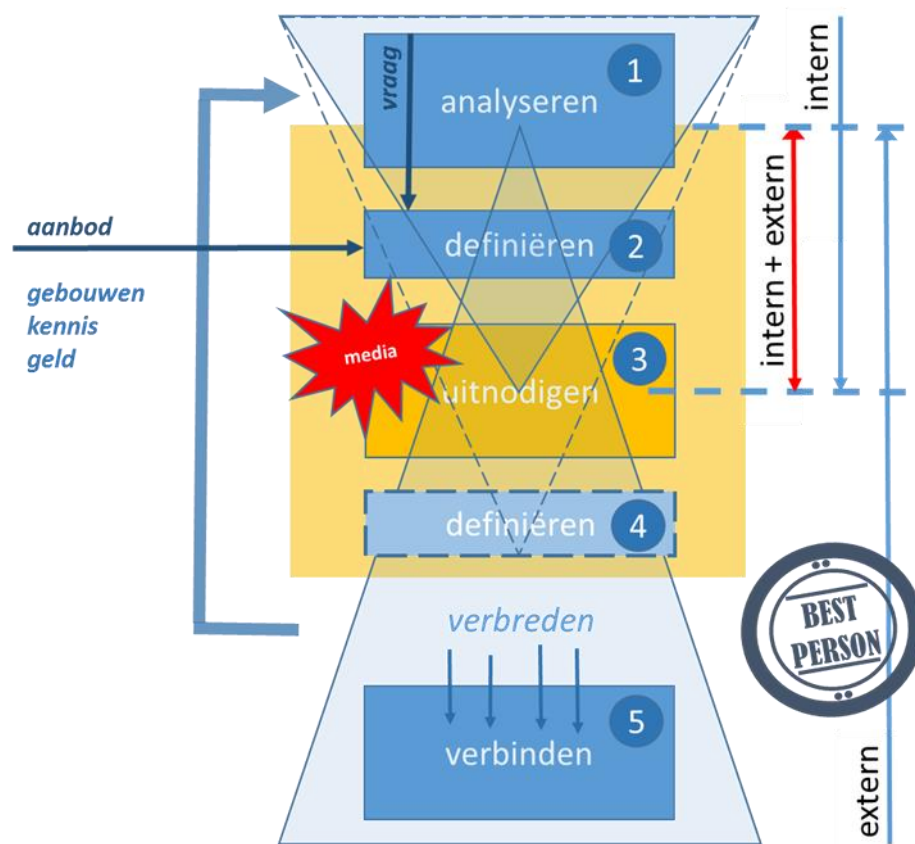
Publiciteit helpt niet alleen om de uitnodiging kenbaar te maken, maar heeft – mits positief - ook een stimulerende werking op degenen die invulling geven aan het initiatief. Uit de praktijkvoorbeelden blijkt niet geld, maar erkenning en waardering de belangrijkste drijfveer voor de mensen achter het initiatief. Publiciteit kan daarin een belangrijke rol spelen.

6. Best persons

In elk van de onderzochte cases is sprake van één of meerdere 'sleutelfiguren'. Deze mensen zijn zeer betrokken, en weten vanuit een intrinsieke motivatie een enorme hoeveelheid energie aan de dag te leggen. Het praktijkonderzoek laat zien dat voor een succesvolle totstandkoming van initiatieven *best persons* essentieel zijn. Zij lijken een randvoorwaarde om geslaagd te kunnen sturen door uitnodigen.

5.3.3 Stappenplan in beeld

Afbeelding 5.1: stappenplan 'Sturen door uitnodigen'



Stappenplan Sturen door uitnodigen

Legenda stappenplan:



5.4 Discussie

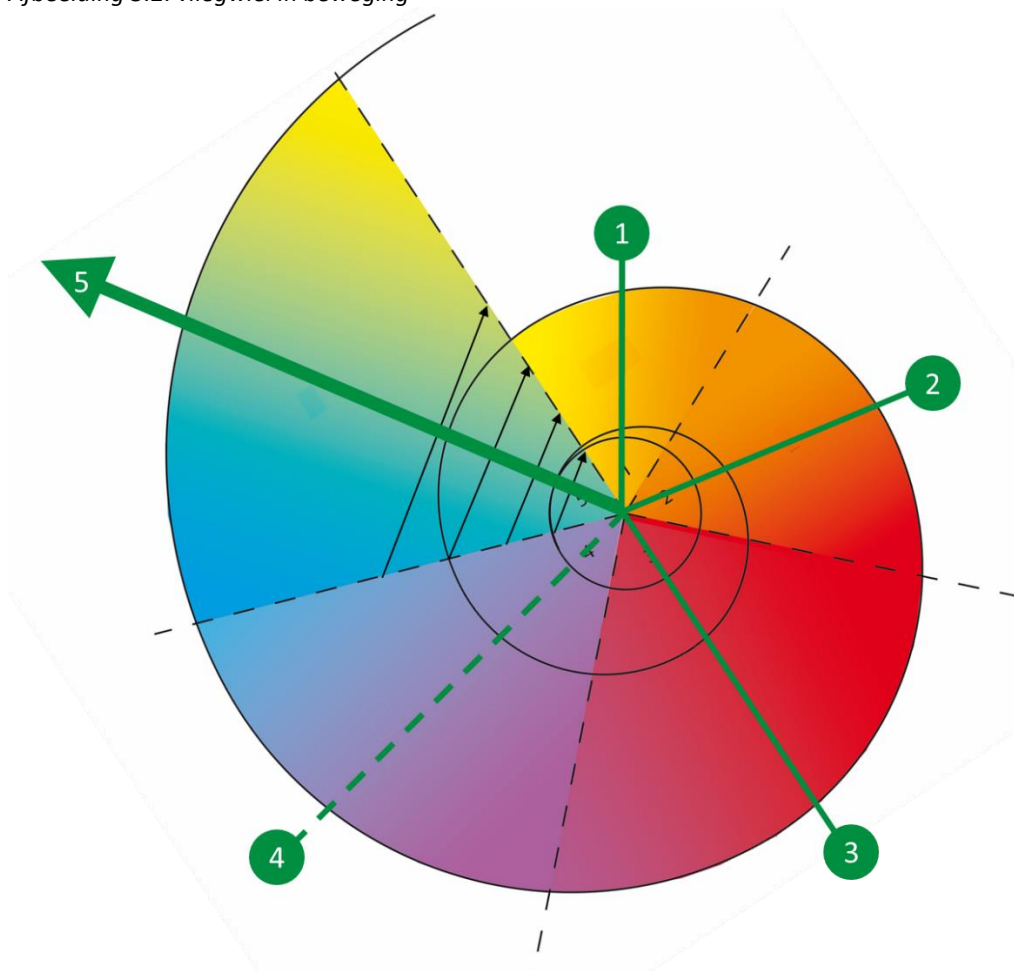
5.4.1 Vliegwiel in beweging?

In paragraaf 1.3 is aangegeven dat het onderzoek zich richt op de vraag wat als je corporatie zou moeten doen (of laten) om *anderen* in beweging te krijgen, opdat een 'vliegwiel van vernieuwing' in beweging wordt gebracht. Het stappenplan geeft antwoord op de vraag hoe de corporatie in een aandachtswijk andere partijen kan uitnodigen tot het doen van investeringen. Door gebruik te maken van het stappenplan, zou het 'vliegwiel van vernieuwing' dus in beweging kunnen worden gebracht. Of dat ook lukt, is in de praktijk (nog) geen bewijs gevonden.

In het stappenplan is uitnodigingsvernieuwing weergegeven als lineair proces, terwijl het eigenlijk een cyclisch proces betreft: om te kunnen verbinden zijn meerdere initiatieven nodig, en moet dus opnieuw worden uitgenodigd. Het uiteindelijk beoogde resultaat – het in beweging brengen van een vliegwiel – is in het stappenplan überhaupt niet weergegeven.

Onderstaande afbeelding is een andere weergave van het stappenplan, maar benadrukt de cyclische component en incorporeert tegelijkertijd het uiteindelijk beoogde resultaat.

Afbeelding 5.2: vliegwiel in beweging



5.4.2 Een nieuw perspectief voor corporaties?

Het stappenplan veronderstelt dat door het verknopen van initiatieven de basis wordt gelegd voor een 'wenkend perspectief': een lijn op de horizon die partijen verleidt tot het doen van investeringen. Voor de laatste stap van het stappenplan - *verbinden* - is in het praktijkonderzoek echter geen bewijs gevonden. Dat heeft enerzijds te maken met het feit dat een deel van de onderzochte cases is gelegen in aandachtswijken waar de vernieuwing volop gaande of zelfs bijna gereed is, anderzijds met het feit dat om te kunnen verbinden andere initiatieven nodig zijn - en dat kost tijd.

Ervan uitgaande dat het wél lukt om komende tijd andere initiatieven te doen laten ontstaan, al dan niet op instigatie van de corporatie, rijst de vraag of uitnodigingsvernieuwing de nieuwe weg is. Het antwoord daarop is ja, maar ook nee. Uitnodigingsvernieuwing sluit het invullen van een deel van het gebied op traditionele wijze niet uit. De praktijk zal zijn - en blijven - dat de corporatie investeert in stenen. Vernieuwing van de portefeuille, of dat nu is middels renovatie of sloop/nieuwbouw blijft van belang. Het is dus niet het één of het ander, maar allebei. Laat het stappenplan een uitnodiging zijn om te sturen door uitnodigen!

5.4.3 Politieke context

De veranderende regelgeving vormde, naast de teruggelopen investeringsruimte, de aanleiding voor dit onderzoek. In antwoord op diverse discussies - over de kerntaken (wat mag een corporatie wel en wat niet), de sturing (de verhouding overheid en corporatie), staatssteun (commerciële activiteiten die marktwerking belemmeren), toezicht (wie controleert de sector?) en schaalvergroting (een gevolg van de fusiegolf) – aanvaardde juli 2012 de Tweede Kamer de Herzieningswet. (Platform31, 2014).

In het regeerakkoord van het kabinet Rutte II, dat aantrad in november 2012, was opgenomen dat corporaties zich (weer) primair op hun kerntaak zou moeten gaan richten: het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en het daaraan verbonden maatschappelijk vastgoed. Het regeerakkoord, en het eind 2012 verschenen rapport van de commissie Hoekstra over het toezicht van woningcorporaties, vormde voor minister Blok aanleiding de Herzieningswet middels een *novelle* op belangrijke onderdelen te wijzigen.

De door de minister voorgestelde wijzigingen leverden vanuit de corporatiesector behoorlijk wat kritische kanttekeningen op. Als gevolg van de taakafbakening zou herstructurering vrijwel onmogelijk zijn. Ondanks alle weerstand, ophef, commotie en discussie heeft de Tweede Kamer - tijdens de afronding van dit onderzoek - op 11 december 2014 ingestemd met de novelle op de Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting. De aanpassingen op de Herzieningswet betreffen met name de concentratie op kerntaken van toegelaten instellingen en de financiering van activiteiten; de versterking van de positie van gemeenten richting toegelaten instellingen; en de vormgeving van het toezicht op toegelaten instellingen (waaronder de instelling van de Autoriteit woningcorporaties).

In het definitieve wetsvoorstel is de markttoets voor herstructureringsgebieden vereenvoudigd. Wanneer de grond in bezit is van een woningcorporatie mag deze in geval van sloop/nieuwbouw niet-DAEB woningen zonder een markttoets terugbouwen. Leefbaarheidsactiviteiten zijn mogelijk indien en voor zover de betreffende gemeente van oordeel is dat deze passen binnen de gemaakte

prestatieafspraken. Hoewel het definitieve wetsvoorstel iets meer ruimte biedt voor de vernieuwing van een aandachtswijk, blijven de financiële mogelijkheden beperkt. De noodzaak andere partijen uit te nodigen en samen de transformatie van een aandachtswijk op gang te brengen blijft dus bestaan. Daarom nogmaals: laat het stappenplan een uitnodiging zijn om te sturen door uitnodigen!

5.4.4 Relevantie

Loslaten, faciliteren en uitnodigingen zijn begrippen die in het kader van gebiedsontwikkeling nieuwe stijl vaak terugkomen. Beschikbare literatuur hierover is vaak geschreven vanuit het perspectief van de overheid. De overheid is dan de uitnodigende partij; een corporatie één van de uit te nodigen partijen. Dit onderzoek laat zien dat ook een corporatie kan uitnodigen. Net als de overheid kan ook een corporatie zich de kunst van het loslaten eigen maken, en faciliteren alleen daar waar nodig.

Maar niet alleen vanwege het gehanteerde perspectief is dit onderzoek een toevoeging op de reeds beschikbare literatuur. Met het stappenplan is het begrip 'uitnodigen', zoals gehanteerd in de praktijk van gebiedsontwikkeling, geconcretiseerd. Het onderzoek laat zien dat uitnodigen een flexibel proces is dat in stappen verloopt, en dat dat proces om randvoorwaarden vraagt. Een proces is dus iets anders dan zomaar ergens instappen en zien waar het schip strandt. Het vraagt gerichte actie en daadkracht, maar niet zonder de nodige flexibiliteit. Niet proceskunst, maar *procesacrobatiek*.

6 Literatuurlijst

- Apperloo, W., Beunderman, J., Heijden van der, J., Heijkers, B., & Karssenbergh, H. (2014). *Stedelijke ontwikkeling op uitnodiging*. Den Haag: Platform31.
- Baardewijk van, E., Haan de, M., & Hijmans, E. (2013). Nieuwe stijlen van gebiedsontwikkeling (deel I): Enkele aspecten van organische ontwikkeling en uitnodigingsplanologie. *Bouwrecht*, 317-327.
- Bekkering, T., & Walter, J. (2013). *Management van Processen, het realiseren van complexe initiatieven*. Houten: Spectrum.
- Berg van den, M. (2013). *Stedelingen veranderen de stad*. Haarlem / Amsterdam: trancity*valiz.
- Brink van den, G., Hulst van, M., Graaf de, L., & Pennen van der, T. (2012). *Best persons en hun betekenis voor de Nederlandse achterstandswijk*. Den Haag: Boom/Lemma.
- Buitelaar, E. (2012). *Vormgeven aan de spontane stad: belemmeringen en kansen voor organische stedelijke herontwikkeling*. Den Haag / Amsterdam: Planbureau voor de Leefomgeving / Urhahn Urban Design.
- Engel, H., Velzen van, E., & Wal van de, O. (2013). *Vernieuwing van de stadsvernieuwing, pleidooi voor ontwerpkracht*. Haarlem / Amsterdam: trancity*valiz.
- Franzen, A. (2011). Process Management. In A. Franzen, H. Hobma, H. de Jonge, & G. Wigman, *Management of Urban Processes in the Netherlands* (pp. 119-141). Amsterdam: Techne Press.
- Geus de, S., Stohr, J., & Pelders, E. (2014). *Uitnodigingsplanologie, wat zijn de kritische succesfactoren*. Opgehaald van gebiedsontwikkeling.nu: <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikel/13973-uitnodigingsplanologie-wat-zijn-de-kritische-succesfactoren>
- Groot Jebbing, S. (2013). Uitnodigingsplanologie. *Real Estate Magazine*, 31-34.
- Hagendijk, K. (2014). *Worden corporaties doorontwikkelaars?* Opgehaald van gebiedsontwikkeling.nu: <http://gebiedsontwikkeling.nu/artikel/11121-worden-corporaties-doorontwikkelaars>
- Heijden van der, J. (2010). *Combineer wat je hebt, Duurzaamheid door het verbinden van maatschappelijke functies*. Delft: Eburon.
- Heijkers, B., Velden van der, J., & Wassenberg, F. (2012). *Toekomst Stedelijke Vernieuwing na 2014*. Kei/Nicis Institute.

- Janssen-Jansen, L., Klijn, E. H., & Opdam, P. (2009). *Ruimtelijke kwaliteit in de gebiedsontwikkeling*. Gouda: Habiforum.
- Kam de, G. (2008). *Wijken van waarde*. Rotterdam: KEI.
- Klijn, E. (2008). *It's the management, stupid*. Den Haag: LEMMA.
- Koopman, M. (2007). De leefbaarheid en het imago van buurten. *Tijdschrift voor de Volkshuisvesting*, 27-32.
- Krabben van der, E., Martens, K., & Opdam, K. (2014). Zelforganisatie in stad en uiterwaard. *Rooilijn*, 238-245.
- Leent van, M. (2006). *Wijken van Waarde, zoektocht naar een duurzame gebiedsexploitatie*. Futura, Provincie Noord-Brabant.
- Marlet, G. (2009). *De aantrekkelijke stad*. Nijmegen: VOC.
- Nio, I., Reijndorp, A., & Veldhuis, W. (2009). *Atlas Westelijke Tuinsteden Amsterdam*. Amsterdam: SUN - Trancity.
- Ouwehand, A., & Meijeren, M. V. (2006). *Economische initiatieven in stadswijken. Een verkennend onderzoek*. Gouda: Habiforum.
- Peek, G. J. (2012). *Investeren in gebiedsontwikkeling nieuwe stijl: Handreikingen voor samenwerking en verdienmodellen*. Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Platform31. (2014). *Overzicht Novelle herziening woningwet*. Den Haag.
- Portugali, J. (2000). *Selforganization in the city*. Springer.
- Reep van der, F. (2005). From Schedule Push tot Reality Pull: Reality Pull prefers Retail. *European Regional Review*, 33-37.
- Reep van der, F. (2013). *Eight essays on the marketing agenda in internet times*. Rotterdam.
- Rooy, P. (2011). *Uitnodigingsplanologie als sociaal-cultureel perspectief*. Opgehaald van gebiedsontwikkeling.nu: <http://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikel/2881-uitnodigingsplanologie-als-sociaal-cultureel-perspectief>
- Schleijpen, R., & Leatemia, L. (2014). *Pioniers in de Stad*. Haarlem / Amsterdam: trancity*valiz.
- Staveren van, A. (2007). *Werken aan systeeminnovaties*. Assen: Van Gorcum.

Teisman, G. (2012). *Proceskunst*. Stichting NederLandBovenWater.

Teisman, G. (2013). *Assembleren als Proceskunst*. Opgehaald van Neerlands Diep:
<http://neerlandsdiep.nl/bibliotheek/assembleren-als-proceskunst/>

Velden van der, J., Wal van de, O., & Wassenberg, F. (2012). *Stedelijke vernieuwing op uitnodiging*.
Rotterdam: Kei/Nicis Institute.

Yin, R. (2014). *Case study research: design and methods*. Thousands Oaks: SAGE Publications, Inc.

7 Bijlage: vragenlijst case-study

Opening

Introductie, kennismaking

Vragen

- (1. Analyseren)
 - a. Zijn de verschillende kwaliteiten van het gebied objectief in beeld gebracht?
 - Zo ja: hoe is dat gedaan? Welke methodes zijn daarvoor gehanteerd?
 - (heeft deze onderzoeksmethode iets opgeleverd? Was de analyse voldoende uitgebreid? Ontbraken er achteraf aspecten?)
 - Waar lag de grens van het geanalyseerde gebied?
 - b. Is er een netwerkanalyse uitgevoerd?
 - Zo ja: waar lag de grens van de netwerkanalyse?
- (2. Definiëren)
 - a. Wanneer en hoe is de uitvraag (de uitnodiging) gedefinieerd?
 - Wanneer: na analyse, of reeds bij aanvang?
 - Hoe: solitair, of in samenspraak? Met of zonder discussie?
 - b. Hoe luidde de uitvraag? Welke randvoorwaarden waren er meegegeven?
- (3. Uitnodigen)
 - a. Wat heeft de uitvraag opgeleverd? (of: wat is er aangeboden?)
 - b. Behoefde de uitvraag achteraf gezien bijstelling?
 - Waren de randvoorwaarden te eng of te breed?
 - Heeft de uitvraag opgeleverd hetgeen beoogd?
 - Was er in negatieve of positieve zin nog sprake van een verassing?
- (4. Verbreden)
 - a. Wie is er uitgenodigd, en hoe is de uitnodiging gecommuniceerd?
 - b. Zijn er andere partijen ingestapt dan aanvankelijk beoogd?
 - Zo nee: heeft (als gevolg daarvan) nog een bijstelling van de uitvraag plaatsgehad?
 - Wanneer zouden andere partijen mogelijk wél zijn ingestapt?
- (5. Verbinden)
 - a. Is (blijft) het project een los initiatief, of is/wordt het onderdeel van een nieuwe strategie?
 - Zo nee: hoe/wanneer zou het project onderdeel van een strategie kunnen worden?
- (6. Processchema)
 - a. Is het schema voorstelbaar als strategie?
 - b. Welke kansen en beperkingen ziet u?