

StadsPARTNERS

Strategische samenwerking marktpartijen & woningcorporaties in gebiedsontwikkeling



vereniging van
woningcorporaties



de vernieuwde stad

NEPROM

September 2021

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	3
1 STADSHUWELIJK VEREIST GEDEELD COMMITMENT	5
I Casus Amsterdam Noord – Buiksloterham	11
II Casus Utrecht Overvecht – De MIX	13
2 DOOR PROJECTEN TE VERKNOPEN KAN DE IDEALE MIX ONTSTAAN	14
III Casus Rotterdam Lombardijen – Homerus- en Molièrebuurt	18
IV Casus Den Haag Zuidwest – Dreven, Gaarden en Zichten	20
3 FLEXIBILITEIT BEPAALT KWALITEIT SAMENWERKING STADSPARTNERS	22
V Casus Arnhem – Nieuw Kadewartier	27
VI Casus Tilburg Noord – Stokhasselt, Heikant en Quirijnstok	29
4 BETROKKENHEID BEWONERS VERRIJKT STEDELIJKE VERNIEUWING	31
VII Casus Amsterdam Noord – Overhoeks	36
Colofon	38



VOORWOORD

De meeste ruimtelijke investeringen in bestaand stedelijk gebied worden gedaan door maatschappelijke organisaties en marktpartijen. Het is zaak dat op het niveau van gebiedsontwikkelingen deze partijen in een vroegtijdig stadium om tafel gaan. Dan kunnen ze zien waar investeringen op elkaar kunnen aansluiten en waar ze elkaar kunnen versterken. Op die manier kan efficiënt en effectief uitvoering worden gegeven aan het brede palet aan opgaven in het stedelijk gebied.

Die opgaven liggen op het terrein van het toevoegen van nieuwbouw, de verduurzaming en kwaliteitsverbetering van de bestaande voorraad, de betaalbaarheid van huurwoningen, en het verbeteren van het leefklimaat in buurten en wijken. Integrale langjarige samenwerking tussen corporaties, marktpartijen en gemeenten biedt daarbij legio kansen. Hoewel bij aanvang de belangen en de uitgangspunten van corporaties en marktpartijen van elkaar verschillen, is er voor elk voldoende plek en uitdaging om samen verder aan de stad te bouwen. De synergie die dit oplevert, betaalt zich uit in een meer betaalbaar en gedifferentieerder woningaanbod en helpt bij het tegengaan van ruimtelijke segregatie.

In deze context kunnen corporaties en marktpartijen *stadspartners* worden. Vanuit een gezamenlijke gebiedsvisie én met onderling vertrouwen werken zij samen aan het realiseren van vastgoed in de wijk en aan het ontwikkelen van buurten en gemeenschappen. Bijvoorbeeld door middel van een slimme uitruil van posities tussen corporaties, marktpartijen en gemeenten in zowel wijken waar veel corporatiewoningen staan (herstructurering) als op uitbreidingslocaties (nieuwbouw). De langjarige samenwerking biedt kansen op maatschappelijk rendement voor alle betrokken partijen en een betere wijk voor de bewoners.

Hoe we dat aan de praat krijgen, staat centraal in deze publicatie. Met diverse corporaties en ontwikkelaars kijken we naar uitgangspunten en concrete casussen, met financiële en juridische experts kijken we naar de manier waarop je de samenwerking vorm geeft en met gemeenten kijken we naar de centrale rol die de over-

heid in de aanpak heeft. Aedes, De Vernieuwde Stad en NEPROM geloven dat het worden van *stadspartners* de steden, wijken en buurten een enorme impuls zal geven. Deze publicatie dient daarbij ter inspiratie.

In de uitgave wordt een aantal gebiedsontwikkelingen uitgebreid besproken met de deelnemende partijen, zoals dat ook gebeurd is in de reeks webinars die opgezet zijn onder de gelijknamige titel. Als *intermezzi* is een aantal beschrijvingen van casussen opgenomen van andere ontwikkelingen. Aanpakken die al geruime tijd lopen en succes opleveren, aanpakken waarbij de eerste stappen nu worden gezet, maar ook aanpakken die zich verder uit moeten kristalliseren. Samen vormen zij het palet van de *stadspartners*, zoals dat ook te zien is aan de foto's en illustraties in deze publicatie.





‘De opgaven rondom het wonen zijn zo groot, dat we geen tijd meer hebben te verliezen aan discussies wie wat wel of niet mag of moet doen. De wooncrisis is urgent, er is zowel voor marktpartijen als woningcorporaties genoeg te doen. Dus laten we allemaal onze ideologie even opzij zetten en samen die crisis bestrijden. Vanuit dat uitgangspunt hebben we met 34 partijen niet voor niks de *Actieagenda Wonen* gemaakt. Daarin hebben we landelijk een ambitieus nieuwbouwprogramma in elkaar gesleuteld, waarvan iedere partij een deel voor zijn rekening neemt. Ik heb er alle vertrouwen dat we die aanpak steeds vaker terug gaan zien in lokale bouwprojecten en ontwikkelingen. Samen krijg je immers veel meer voor elkaar. Er zijn al goede voorbeelden hoe effectief dat kan werken. Zo helpen we meer mensen aan een geschikte woning die ze kunnen betalen. En daar doen we het toch allemaal voor.’

Martin van Rijn, *voorzitter Aedes*



‘We hebben in Nederland een ruime ervaring in gebiedsontwikkeling. Binnen- én buitenstedelijk. Van *greenfield* op uitleglocaties tot de recente transformaties van binnenstedelijke bedrijfsterreinen, spoorzones en stationslocaties, gasfabrieksterreinen en havengebieden. Door publiek private samenwerking zijn er ook in combinatie met de investeringskracht en kennis van corporaties toonaangevende voorbeelden gerealiseerd. Samen staan we voor nieuwe uitdagingen. De transformatie van de naoorlogse wijken, natuur inclusief bouwen, klimaatadaptie, levensloopbestendige en zorgvriendelijke wijken, vormgeven aan diversiteit en andere manieren van samenleven voor nieuwe en oude generaties. Alleen door in gezamenlijkheid als woningcorporaties, ontwikkelaars, beleggers en overheden langjarig aan deze thema’s te werken kunnen we het steeds beter doen en samen met de huurders en kopers werken aan een aangename en dierbare stad.’

Cees van Boven, *voorzitter De Vernieuwde Stad*



‘Samenwerken en het verbinden van belangen is de kern van ons vak als ontwikkelaars van gebouwen en gebieden. En dat doen we vooral in de bestaande stad en vaak samen met corporaties. We zien dat die vroegtijdige en strategische *partnerships* tussen corporaties en ontwikkelaars cruciaal zijn om de vele opgaven in bestaand stedelijk gebied, goed én integraal aan te pakken. Met deze publicatie zetten we als NEPROM, samen met Aedes en DVS de opgedane inzichten van de afgelopen jaren op een rij. De voorbeelden laten zien dat er verschillende aanleidingen, manieren van aanpak en uitkomsten mogelijk zijn. De rode draad is echter telkens, dat het gezamenlijk oppakken van de opgaven op strategisch niveau het verschil maakt en leidt tot een grotere maatschappelijke meerwaarde voor de stad en haar bewoners. Wij hopen dat deze publicatie partijen inspireert, aanzet tot meer strategische samenwerking en bijdraagt aan versterking van de stedelijke leefomgeving met substantieel meer betaalbare woningen!’

Desirée Uitzetter, *voorzitter NEPROM*



1 STADSHUWELIJK VEREIST GEDEELD COMMITMENT

Langjarig strategisch samenwerken: moeten woningcorporaties en projectontwikkelaars dat eigenlijk wel willen? Jazeker, zo stellen zij zelf. Niet alleen omdat die samenwerking extra kennis, ervaring en menskracht oplevert. Maar vooral ook omdat zij in de stedelijke gebiedsontwikkeling tot nieuwe inzichten én investeringsmogelijkheden leidt, waar de stad en haar bewoners uiteindelijk de vruchten van plukken.

De corporatiesector staat de komende vijf tot tien jaar binnenstedelijk voor een immens grote investeringsopgave. Bij bestuursvoorzitter Hedy van den Berk van de Rotterdamse woningcorporatie Havensteder is er dan ook geen enkele twijfel. De hulp van de markt bij de uitvoering daarvan is meer dan gewenst en misschien zelfs wel noodzakelijk om de gewenste resultaten te kunnen boeken.

“Wij zoeken in de eerste plaats extra kennis en ervaring om de steeds complexer wordende investeringsopgave

aan te kunnen”, aldus Van den Berk. “Bij binnenstedelijke gebiedsontwikkeling hebben we immers te maken met een omvangrijk programma, complexe wet- en regelgeving en hoge eisen op het terrein van duurzaamheid, kwaliteit, veiligheid en gezondheid. We hebben partners nodig, die het mogelijk maken om beter, sneller, efficiënter en met minder risico te werken dan wanneer we het alleen zouden doen.”

Extra capaciteit is volgens Van den Berk een tweede reden om een beroep op projectontwikkelaars te willen





doen. “Om waar te kunnen maken wat we aan ambities hebben, is er behoefte aan een flexibele schil van mensen die we kunnen laten instromen op de momenten dat de behoefte aan menskracht het hoogst is. Marktpartijen kunnen die leveren.”

Elkaar versterken

Derde reden is de mogelijkheid om nieuwe locaties aan te boren en kansen te benutten. “Wij hebben posities in de stad en de ontwikkelaars hebben die ook. Aan de hand daarvan kun je een kansenkaart maken, met gezamenlijke projecten waarmee je elkaar in de stedelijke gebiedsontwikkeling kunt versterken.”

Die versterking van elkaars kwaliteiten is ook voor Kirsten Dubbelman van Haag Wonen uit Den Haag en Jop van Buchem van de Utrechtse corporatie Mitros een belangrijk motief. Dubbelman: “We kunnen het niet alleen en ook niet alleen met onze eigen locaties. De ontwikkelkennis en aanvullende capaciteiten van ontwikkelaars zijn daarbij heel belangrijk. Evenals de bereidheid om samen risico’s aan te gaan en elkaar ook langjarig vast te houden. Want het doel is natuurlijk wel om uiteindelijk een financieel sluitende *businesscase* te krijgen.”

“In het *Utrechts Stadsakkoord* hebben woningcorporaties en ontwikkelaars afgesproken samen te zullen bijdragen aan een gezond stedelijk leven voor iedereen in Utrecht, met een woningmarkt in balans”, aldus Van Buchem. “Wij zien onze relatie met commerciële gebiedsontwikkelaars dus vooral als een strategische samenwerking op stedelijk niveau. Waarbij we telkens weer bezien hoe we met elkaar van het geheel meer kunnen maken dan de som der delen.”

Gedeeld commitment

Bij de partnerkeuze is het met name van belang dat de commerciële partij gevoel heeft bij de sociaal-maatschappelijke aspecten van een project, aldus Dubbelman. “We zoeken echt een gedeeld commitment ten aanzien van de leefbaarheid in wijken en buurten. Aandacht voor sociale cohesie en zorg voor kwetsbare groepen zijn nadrukkelijk onderwerp van de gesprekken die wij voeren met ontwikkelaars. Wij willen dat ontwikkelaars meer dan alleen de gebouwen ontwikkelen. Het interessante is dat juist de commerciële invalshoek tot verrassende oplossingen leidt.”

Van den Berk hecht daarnaast ook waarde aan de *track record*. “Wij zoeken naar partijen waarvan de aanpak



aantoonbaar werkt en de expertise bewezen is. Partijen die respect en gelijkwaardigheid centraal stellen in de manier waarop ze de opgave en de mensen om wie het gaat benaderen en over een uitgebreid netwerk in de stad beschikken. En die niet meteen tot achter de komma bepaald willen hebben, wat ze moeten leveren en waar ze aan moeten voldoen. De *look and feel* is kortom heel belangrijk.”

Soms is het ook gewoon een kwestie van het laten gebeuren, voegt Van Buchem daaraan toe. “In Utrecht hadden we het gevoel: laten we die stadsbrede uitruil van projecten nu gewoon eens gaan doen om te zien wat we kunnen betekenen voor de stad als we onze projecten aan elkaar koppelen. Wederzijds commitment is belangrijk. Toen we onze samenwerkingsafspraken bespraken met onze jurist, gaf ze aan dat het meer een strategische dan juridische samenwerking was. Van een stadshuwelijk was nog geen sprake. Als organisaties spreek je af om samen iets te doen. Vervolgens is het een kwestie van starten en zien hoe effectief het is.”

Geen gedwongen winkelnering

Voorwaarde bij dit alles is wel dat sprake is van gelijkwaardigheid. “De grootste fout is dat je als woning-

corporatie de baas gaat spelen”, aldus Van den Berk. “Zo werkt het niet. Je moet op basis van een interessante propositie met elkaar het gesprek voeren, liefst in een zo vroeg mogelijk stadium. Niet te veel van tevoren vastleggen en openstaan voor onconventionele manieren van werken. We moeten voorkomen dat we in de regelmodus terecht komen. Dan is direct heel veel niet meer mogelijk.”

Van Buchem: “Wij zitten overal in de stad en willen met alle professionele marktpartijen kunnen samenwerken. Onze ambitie ligt veel hoger dan één ontwikkelaar kan realiseren. We zullen ook met andere partijen samenwerken. Het is met andere woorden geen gedwongen winkelnering. Dat kan niet.”

Van den Berk: “Zeker. Maar niets staat ons in de weg om een soort *beauty contest* te houden en met vier of vijf partijen te bespreken wat je in een bepaalde gebiedsontwikkeling wilt realiseren. Vanzelfsprekend transparant en marktconform. Je moet immers kunnen beargumenteren waarom je voor een bepaalde partner kiest.”

“Je moet je als corporatie flexibel opstellen en niet te star vasthouden aan bepaalde principes”, stelt Dubbel-



man. “Daarnaast is begrip nodig voor het verschil in dynamiek bij een corporatie en een ontwikkelaar. De stroperigheid waar bij woningcorporaties soms sprake van lijkt, dient een doel: zorgvuldigheid, transparantie, publieke verantwoording. Wij zijn ons er bovendien continu van bewust dat we aan het investeren zijn met geld van huurders met een bescheiden inkomen. We willen zoveel mogelijk realiseren met een zo beperkt mogelijk budget. Daar moet wel begrip voor zijn.”

Knoppen om aan te draaien

Dat begrip is er zeker bij gebiedsontwikkelaars, zo stelt Martine van der Griendt-Slobbe van BPD Bouwfonds Gebiedsontwikkeling. “Het grootste verschil is dat de opgave van corporaties vaak groter, meer complex en uitdagender is dan die van marktpartijen. Juist dat begrip over en weer samenbrengen, daar zit mijn uitdaging. Voordeel is dat een marktpartij aan meer knoppen kan draaien om iets haalbaar te krijgen dan een corporatie. Die wordt immers aan alle kanten begrensd. Wij hebben meer speelruimte.”

Ook voor Rosalie de Boer van Synchron is begrip voor de sociaal-maatschappelijke kant van het verhaal vanzelfsprekend. “Voor het welslagen van de samenwerking is het zelfs cruciaal dat het met name *matcht* op

de ‘zachte’ waarden, de sociale motieven, de transparantie, de verantwoording. Wel brengt de markt daarbij een ander perspectief in. Corporaties kijken vaak naar de bestaande bewoners, terwijl de markt juist ook kijkt naar de potentie van een gebied voor nieuwe bewoners. Juist omdat we met elkaar die mix optimaal willen maken is het van belang om beide velden en perspectieven bij elkaar te brengen.”

Rendementsdoelstellingen worden daarbij zeker niet uit het oog verloren, aldus Annemarie Jol van AM: “Maar ze staan niet centraal. We kijken gezamenlijk met de corporatie en de gemeente wat de wijk of het stadsdeel nodig heeft, de juiste mix aan woningen. Van daaruit ontwikkelen we doelgroepgericht, ook om de kwaliteitsslag waar corporaties voor werken op een bepaald schaalniveau voor elkaar te krijgen. De sociaal-maatschappelijke uitdagingen staan wat ons betreft in het hart van het ontwikkelproces. Het is geen marketingtruc. Die andere kant van het verhaal moet verweven zijn in de projecten die wij als ontwikkelaar samen met corporaties realiseren.”

Meer dan stenen stapelen

De meerwaarde die ontwikkelaars corporaties te bieden hebben, zit hem dus ook niet in de aantallen woningen



in het midden- of dure huursegment of het sluitend krijgen van de financiële kant van het verhaal. Van minstens even groot belang is de kennis die aan de gebiedsontwikkeling wordt toegevoegd. “Integrale gebiedsontwikkeling gaat veel verder dan wonen alleen”, aldus Jol. “Daarnaast is ook kennis nodig over zorg en welzijn, werk, onderwijs, het betrekken van bewoners in participatieprocessen, het levendiger maken van gebieden met *placemaking*, nieuwe mobiliteitsconcepten, klimaatadaptatie, stedelijk groen, et cetera. Als gebiedsontwikkelaar heb je alles in huis om te komen tot een integraal concept, waarin al die facetten zijn meegenomen.”

Het gaat kortom veel verder dan stenen stapelen. “Steden kunnen de vooruitgang brengen, maar de negatieve kant van die ontwikkeling is het risico van vereenzaming, een slechte gezondheid en sociale problemen. Met name in herstructureringswijken is het daarom heel belangrijk om naast de fysieke ingreep ook te werken aan een verbetering van de sociaaleconomische structuren. Concepten voor binnenstedelijke gebiedsontwikkeling moeten dus ook antwoord geven op dat soort maatschappelijke uitdagingen.”

De Boer: “Als gebiedsontwikkelaar verbindt je plekken, functies en belangen met elkaar. Dat is echt iets anders dan een individuele locatie ontwikkelen. Die kennis brengen wij mee. Maar over kwetsbare wijken kunnen marktpartijen weer wat leren van de woningcorporaties. Zij hebben immers als geen ander zicht op de problematiek in de wijken waar het niet goed gaat. Zij hebben ervaring met het omgaan met kwetsbare bewoners, mogelijke oplossingen van sociale vraagstukken en sociaal beheer. Met die kennis kunnen wij weer ons voordeel doen.”

Succesfactoren

Rest de vraag wat er voor nodig is om de samenwerking tussen markt en corporatiesector tot een succes te maken. Hedy van den Berk: “Het gaat uiteindelijk om de gouden driehoek. Commerciële ontwikkelaars hebben belang bij het midden en hogere marktsegment, want daar wordt het geld verdiend. Ons belang zit hem bij socialehuurwoningen en differentiatie. We moeten kortom elkaars belangen goed kennen en erkennen. Geen verstoppertje spelen.”

Jop van Buchem: “Samenwerken werkt het beste als ook de marktpartijen in de stad al substantieel aanwe-



zig zijn. Partijen die de dynamiek van de stad kennen, al over de nodige netwerken kunnen beschikken en de locaties kennen. Een tweede filter is dat de beoogde partners een bredere aanpak kunnen neerleggen dan waar wij toe in staat zijn. Het is kortom de mix van expertise, posities en kennis van de stad die voor ons belangrijk is.”

“Het gaat ook over samen acquisitie doen”, vult De Boer aan. “Samen het initiatief nemen en een aanbieding doen aan gemeenten. Gemeenten willen meer initiatief van onderop. Als je dat meer met elkaar doet, krijg je juist die locaties los waar je gezamenlijk ook een belang bij hebt.” Van den Berk: “Goed punt. Daar zit inderdaad de kracht: samen conceptueel tot een zó mooie invulling komen van een gebied, dat de gemeente eigenlijk geen nee kan meer zeggen, omdat we overal aan hebben gedacht met elkaar. Daar geloof ik heel erg in.”

Kirsten Dubbelman wijst met name ook op het belang van een goede relatie met de gemeente. “Daar maken we namelijk onze prestatieafspraken mee. En het is de gemeente die een gebiedsontwikkeling op gang wil krijgen. In de praktijk leidt dat vaak tot een stapeling van ambities, ook op het gebied van duurzaamheid. Je zult in zo’n geval toch samen met de gemeente op

zoek moeten naar wat je daarvan kunt realiseren. Als je goede banden hebt met elkaar en met de gemeente kun je ook beter uitleggen waar soms iets niet lukt.”

Annemarie Jol: “Ook als het even tegenzit, moet je er op kunnen vertrouwen dat je er samen uitkomt. Misschien is dat wel de belangrijkste succesfactor.”



AMSTERDAM NOORD – BUIKSLOTERHAM

Betrokken partijen
Startdatum samenwerking
Aanvang project

de Alliantie Ontwikkeling BV, Synchron
2016
2019

Het project

Buiksloterham is een voormalige industriële bedrijvenlocatie op de Noordelijke IJ-oever, tussen Overhoeks en de NDSM-werf, die in 2030 moet zijn getransformeerd tot een duurzame en circulaire stadswijk. De gebiedsontwikkeling voorziet in de bouw van maximaal

8.575 woningen en voldoende ruimte voor bedrijvigheid, groen en maatschappelijke voorzieningen. De Alliantie Ontwikkeling, een juridisch gescheiden dochter van woningcorporatie de Alliantie, ontwikkelt in Buiksloterham zelf de sociale en middeldure huurwoningen. Voor de ontwikkeling van de koopwoningen



en kantoorruimte is de samenwerking aangegaan met Synchron. Het gaat hierbij om 93 middeldure huurwoningen, 80 dure koopwoningen en 5.000 m² kantoorruimte. De laatste oplevering is in 2024.

De samenwerking

Naast het uitschrijven van tenders en prijsvragen en het zelf verwerven van grondposities ziet de Alliantie reciprociteit (het verkopen van posities aan een andere partij in ruil voor de afname van socialehuurwoningen elders) als een van de samenwerkingsvormen waarmee zij haar nieuwbouwambities kan realiseren. Daarvan is onder andere gebruik gemaakt in Buiksloterham. De Alliantie Ontwikkeling heeft voor deze locatie Synchron via een onderhandse selectie gekozen als partner (2016), dit bekrachtigd in een samenwerkingsovereenkomst (2017) en concreet vorm en inhoud gegeven aan de hand van een reciprociteitsovereenkomst voor vijf projecten (2018). Per project is vervolgens nog een haalbaarheids-onderzoek gedaan en een koopovereenkomst gesloten (2019).



In het kader van de samenwerking verkoopt de Alliantie Ontwikkeling grond (van de voormalig bedrijfskavels) aan Synchron, die vervolgens het project en de bijbehorende reciprociteitsprojecten voor eigen rekening en risico ontwikkelt. Het gaat hierbij naast Buiksloterham om projecten in Amersfoort, Blaricum en elders in Amsterdam (Amstel III en Amsterdam Zuidoost). In totaal worden circa 500 woningen gerealiseerd, waarvan 257 sociale huur, en circa 5.000 m² commercieel. De Alliantie Ontwikkeling koopt de sociale en middeldure huur voor de kostprijs plus een opslag voor algemene kosten (AK) en winst & risico. De koop verloopt turnkey of via een gescheiden koop- en aannemingsovereenkomst. Daarnaast heeft de Alliantie Ontwikkeling extra middeldure huurwoningen afgenomen in het project Amstel III.

Succesfactoren

De samenwerking resulteert in een mooie, gemengde wijk, niet alleen in Amsterdam-Noord maar ook in de vijf vergelijkbare projecten elders in de Metropool Regio Amsterdam. De partners ervaren dat zij elkaar wat betreft expertise en bedrijfs- en risicoprofiel goed aanvullen. Bovendien hanteren zij dezelfde waarden en taal. Er is wederzijds vertrouwen en een goede klik tussen de mensen. De zakelijke afspraken zijn eenvoudig en gebaseerd op vertrouwen en een wederzijdse gunfactor. Eventuele problemen worden gezamenlijk opgelost.



UTRECHT OVERVECHT – DE MIX

Betrokken partijen

Mitros, BPD (Gebiedsontwikkeling en Woningfonds),
gemeente Utrecht, omwonenden

Startdatum samenwerking
Aanvang project

Eind 2018
Tweede kwartaal 2022

Het project

De MIX Overvecht komt voort uit de stadsbrede strategische samenwerking in Utrecht tussen gebiedsontwikkelaar BPD en woningcorporatie Mitros. In het kader van dit specifieke project neemt BPD 80 socialehuurwoningen aan de Camera Obscuradreef in Overvecht over van de corporatie. In ruil daarvoor ontwikkelt zij elders in de stad 135 nieuwe socialehuurwoningen, die vervolgens tegen kostprijs aan Mitros zullen worden verkocht. Deze woningen komen bovenop het al eerder vastgestelde percentage aan socialehuurwoningen op die nieuwbouwlocaties.

Op de locatie in Overvecht realiseert BPD 180 middeldure huurwoningen, verdeeld over drie gebouwen. Ook neemt zij de herinrichting van de openbare ruimte voor haar rekening. In de plint van de gebouwen wordt 175 m² aan bedrijfsruimte gerealiseerd met een relatief lage huur, bedoeld voor startende ondernemers uit de buurt. Daarnaast is er in de plint een voorziening gepland voor de buurtvaders in dit deel van Overvecht: “ogen op het plein”.

De samenwerking

BPD neemt voor De MIX Overvecht de grond over van Mitros en gaat een aannemingsovereenkomst aan met de gemeente. De ontwikkelaar is juridisch en financieel verantwoordelijk voor zowel de grond- als de vastgoedexploitatie. De gemeente Utrecht werkt mee aan de noodzakelijke bestemmingswijziging en aan de vereiste wijziging van het erfpachtrecht.

Bij de sloop van woningen gaat veel kapitaal verloren. Het is daarom lastig om een dergelijk plan haalbaar te maken. Hier is dat gelukt omdat BPD, Mitros en de gemeente Utrecht allemaal bereid bleken water bij de wijn te doen. BPD ontwikkelt het plan tegen lagere algemene kosten en neemt genoeg met minder rendement. Mitros is bereid de grond tegen een gereduceerd bedrag te verkopen en verlaagt daarbij de inbrengwaar-

de van de te slopen panden. De gemeente past geen meerwaardebeding toe op de grond (erfpacht).

Succesfactoren

Aan het succes van de samenwerking draagt bij dat iedereen op transparante wijze de eigen standpunten en belangen op tafel heeft gelegd, waardoor in relatief korte tijd overeenstemming kon worden bereikt. Concessies waren mogelijk omdat ontwikkelaar, corporatie en gemeente het eens waren over het doel: het versnellen van de woningbouwproductie, het vergroten van het aanbod betaalbare woningen en meer differentiatie in de woningvoorraad.

Door miscommunicatie en mogelijk ook het te laat betrekken van de buurt bij de planvorming is wel bij aanvang van het proces een wij/zij-gevoel ontstaan. Na deze verkeerde start zijn er diverse participatiebijeenkomsten gehouden waarna het tij is gekeerd. Door input van de buurt is het plan verbeterd en kan het project in de buurt nu op breed draagvlak rekenen.



2 DOOR PROJECTEN TE VERKNOPEN KAN DE OPTIMALE MIX ONTSTAAN

Maak nooit de fout om verschillende bouwprojecten aan elkaar te knopen, kreeg directievoorzitter Henk Peter Kip van Mitros te horen bij zijn debuut in de corporatiesector. Want alleen al uit financieel oogpunt is zo'n bundeling veel te riskant. Toch is dat precies wat Mitros, belegger BPD en de gemeente Utrecht op dit moment aan het doen zijn. In werkelijkheid zijn de risico's namelijk alleszins beheersbaar. Bovendien wordt iedereen er alleen maar beter van.

Een ontwikkelaar die vrijwillig een stuk grond nabij het centrum van Utrecht inruilt voor een bouwlocatie in de Utrechtse wijk Overvecht en accepteert dat er minder rendement gemaakt kan worden. Een woningcorporatie die genoeg neemt met een fors lagere inbrengwaarde en een kleiner aantal sociale huurwoningen op die locatie. En een gemeente, die bereid is om af te zien van extra grondopbrengsten en dus belastinginkomsten.

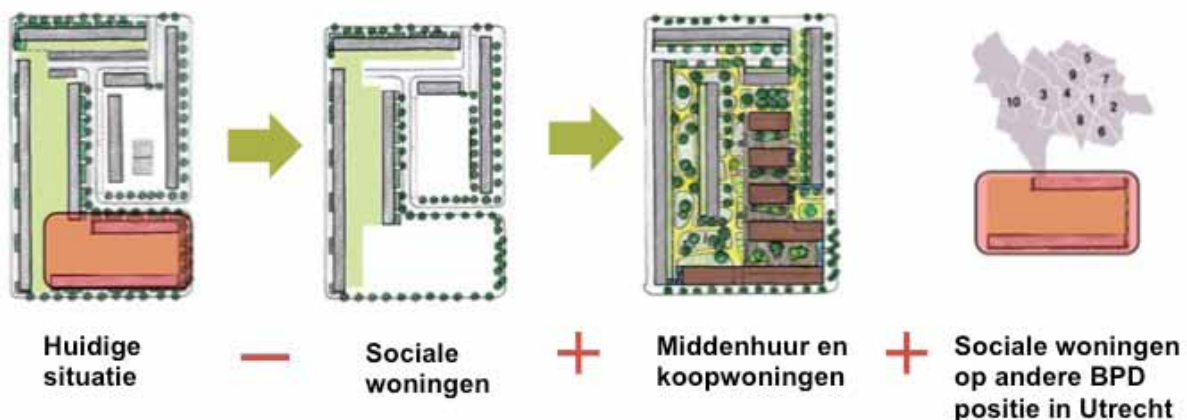
Op het eerste gezicht is het verbazingwekkend dat de samenwerking tussen Mitros, BPD en de gemeente in het project De MIX – zie *casusbeschrijving II* – zo succesvol wordt bevonden. Maar een tweede blik leert dat er veel meer is dan louter de concessies die de drie par-

tijen hebben moeten doen. Aan de andere kant van de vergelijking kunnen ze namelijk ook allemaal de nodige opbrengsten noteren. Opbrengsten waar met name de stad Utrecht en haar bewoners van mee profiteren.

Het knelt aan alle kanten

Dat een grote ontwikkelaar als BPD in dit avontuur is gestapt, hangt volgens Harm Janssen, directeur regio Noordwest, samen met wat zij belangrijk vindt. "We zijn ooit opgericht om mensen aan een betaalbare woning te helpen. Dat vraagstuk is in de huidige overspannen woningmarkt behoorlijk pregnant en we willen graag bijdragen aan de oplossing ervan."

Project De Mix – Het principe





Om met name ook in het betaalbare segment woningen te kunnen toevoegen gaat BPD het liefst strategische combinaties aan met vaste partners. “Woningcorporaties zijn de meest logische partij voor ons, omdat zij juist dat deel van de woningmarkt bedienen. Bovendien beschikken corporaties net als wij over meerdere posities in de stad. Dat biedt dus allerlei mogelijkheden om belangen in de stad aan elkaar te koppelen.”

Natuurlijk zijn voor BPD ook continuïteit en rendement cruciaal. “Aan investeringsbeslissingen ligt altijd de vraag ten grondslag of zij ook langjarig van belang zijn. Als we in een project stappen, dan willen we namelijk graag zeker weten dat er nog een project na komt. Wanneer die zekerheid over de continuïteit er is en ook de afzet feitelijk is gegarandeerd, worden de risico’s kleiner. Als dat het geval is, kunnen we vervolgens ook genoeg nemen met een lager rendement. En dat vergroot weer de financiële haalbaarheid van een plan. De MIX zet voor ons kortom een keten van projecten in gang, waarvan we hopen dat we daar in de komende jaren elke keer weer nieuwe schakels aan toe kunnen voegen.”

Beleidsdoelstellingen staan centraal

Voor Henk Peter Kip van Mitros staat met name het realiseren van beleidsdoelstellingen centraal. “We hebben een aantal bestuurlijke doelen: meer socialehuurwo-

ningen in de stad maar dan wel beter verspreid over de stad; meer en betere kwaliteit in het woningaanbod en een constante stroom van acquisities. Een belangrijke randvoorwaarde daarbij is dat we moeten voldoen aan de door ons gestelde financiële kaders.”

Wat De MIX betreft kan Kip kort zijn: “De bestuurlijke afweging is eenvoudig: dit project scoort op alle strategische doelen. We hadden dit natuurlijk ook zelf kunnen doen, maar de vraag is vervolgens wat beter is: 180 socialehuurwoningen toevoegen in Overvecht of 135 socialehuurwoningen beter verspreiden over de stad? In dit geval heeft het strategisch doel ‘spreiding over de stad’ meer gewicht gekregen dan het toevoegen van woningen.”

Het feit dat dit het eerste in hopelijk een hele reeks van projecten is, vindt Kip ook van wezenlijk belang. “De kans dat er onvoldoende acquisitie op volgt, is eigenlijk het grootste risico dat we lopen. Want het gebrek aan ontwikkellocaties vormt in feite de grootste bottleneck in het realiseren van onze missie. Als we met dit soort samenwerkingen de acquisitie kunnen bevorderen, zullen we dat dus zeker doen.”

Gezamenlijk berekeningen maken

Volgens Theo Stauttner, die als adviseur namens Stadkwadraat het project De MIX heeft begeleid, is met name de financiële kant van het verhaal van doorslag-

gevend belang geweest. “Partijen hebben in alle openheid een gezamenlijke berekening gemaakt om dit mogelijk te maken. Hoe rekent de een, hoe rekent de ander en hoe krijgen we het bij elkaar? Iedereen heeft zich hier gerealiseerd dat alleen door te bewegen de optimale mix kan ontstaan.”

Voor de woningcorporatie is bijvoorbeeld het in de hand houden van de kosten van nieuwbouw belangrijker dan de verdien capaciteit, weet Stauttener. Terwijl de belegger/ontwikkelaar op zijn beurt veel scherper kijkt naar het onderscheid tussen omzet in aantallen, omzet in rendement en omzet gedifferentieerd naar woningsegment.

“Als iedereen doet waar hij het beste in is, dan kijkt de woningcorporatie naar de socialehuurwoningen in het programma en richt de ontwikkelaar zich op de beleggershuur- en koopwoningen. De gemeente op haar beurt kijkt naar de spreiding van de diverse segmenten over de stad: als we op die ene locatie extra socialehuurwoningen toevoegen, kunnen we dan op die andere locatie juist extra middenhuurwoningen realiseren? En andersom? Daar ligt een belangrijke opgave, met name ook voor de gemeente: welke locaties kunnen met elkaar in verbinding worden gebracht om meer kansen te creëren en betere programma’s voor de stad als geheel te realiseren?”

Sluitende businesscase

Om de business cases van die te koppelen locaties sluitend te kunnen maken, moet vervolgens op drie niveaus naar de kosten, baten en risico’s worden gekeken: op het niveau van de gebiedsontwikkeling, van de vastgoedontwikkeling, maar ook van de voorraadontwikkeling. “Wie kan waar aan welke knop wel of niet draaien? Dat is de hamvraag”, meent Stauttener. “De gesprekken daarover verlopen in een even spannend als ingewikkeld proces, waarbij je soms twee stappen vooruit maar soms ook weer een stap terug moet zetten. Met name ook omdat je telkens moet bezien wat een bepaalde aanname betekent voor de ander.”

In het geval van De MIX blijken alle betrokkenen behoorlijk wat water bij de wijn te hebben gedaan. Mitros levert bijvoorbeeld 25.000 euro in op de inbrengwaarde van de woningen op de locatie in Overvecht. Kip: “Dat is onze bijdrage geweest aan de oplossing van het financiële vraagstuk. Je kunt natuurlijk allerlei sommen maken, maar voor ons is uiteindelijk van belang of de nieuwe woningen voldoen aan de rendementseisen die wij voor sloop/nieuwbouwprojecten hanteren. Het bijzondere hier is we op de ene plek slopen en op de andere plek terugbouwen. Maar financieel-technisch doen we alsof de woningen op dezelfde plek gesloopt en teruggebouwd worden. En dan past het nog steeds keurig binnen de kaders die wij normaal gesproken hanteren.”





BPD op haar beurt neemt genoeg met een rendement dat de helft lager ligt dan in andere projecten. Ook hanteert zij voor de risico-opslag een raming van de algemene kosten van drie procent in plaats van de gebruikelijke vijf procent. “We doen dat omdat we hopen dit in de toekomst vaker te kunnen doen en dat daardoor de kosten beperkt en de opbrengsten verbeterd zullen kunnen worden”, aldus Janssen.

Oneindige complexiteit

“Toen ik in de corporatiesector kwam werken, kreeg ik meteen te horen dat je nooit meerdere projecten aan elkaar moet knopen omdat dat uitermate risicovol zou zijn”, aldus Henk Peter Kip. “Die ijzeren wet wordt hier met voeten getreden en daar zijn we ons ook terdege van bewust. Je moet er enorm voor uitkijken dat het aan elkaar knopen van projecten tot oneindige complexiteit leidt. Dat bijvoorbeeld het traagste project de voortgang van het geheel gaat bepalen. Met alle financiële risico’s van dien. Maar dat voorkom je als je met partijen samenwerkt die de intentie hebben om, als er een hobbel is, daar gezamenlijk overheen te komen.”

Vertrouwen in de kwaliteit van de samenwerking, kortom, zonder daar een formele verplichting van te maken. Harm Janssen: “We hebben hier ook geen samenwerkingsovereenkomst voor afgesloten, alleen een intentieverklaring. Het staat of valt namelijk met vertrouwen in elkaar. Als dat vertrouwen er eenmaal

is, wordt het alleen maar eenvoudiger, ook in volgende projecten.”

Want de intentie om hier een vervolg aan te geven is er wat Mitros en BPD betreft zeker. Zonder meteen tot elkaar veroordeeld te zijn. Janssen: “Als zich een locatie aandient, bespreken we natuurlijk als eerste met elkaar of een koppeling voor ons beiden ook in dat geval weer interessant zou kunnen zijn. Maar het staat ons beiden altijd vrij om met anderen in zee te gaan. De stad is namelijk vele malen groter dan wat BPD en Mitros samen kunnen doen.”



ROTTERDAM LOMBARDIEN – HOMERUS- EN MOLIÈREBUURT

Betrokken partijen
Startdatum samenwerking
Aanvang project

Havensteder, Synchroon, Gemeente Rotterdam
2021
2022

Het project

De wijk Lombardijen bestaat uit zeven buurtjes, die allemaal een eigen identiteit hebben. De Homerus- en Molièrebuurt bestaan voor 80 tot 90 procent uit socialehuurwoningen, een eenzijdige woningvoorraad bestaande uit voornamelijk kleine meergezinswoningen zonder lift. De afgelopen jaren zijn er veel kwetsbare bewoners in de socialewoningvoorraad ingestroomd. De leefbaarheid in de buurten loopt terug.

Havensteder, die in de wijk een groot aantal grond- en erfpachtposities bezit, streeft naar een betere balans tussen het aantal vragende en het aantal dragende bewoners. Dat betekent meer diversiteit in de woning-

voorraad en te huisvesten doelgroepen, gezien vanuit leefstijlen en levensfasen maar ook vanuit sociaaleconomische status. Een belangrijke reden om in actie te komen is ook dat het in de Homerus- en Molièrebuurt voor gewortelde bewoners en hun kinderen niet mogelijk blijkt om in de wijk door te stromen of een wooncarrière te maken. Dat is dan ook het uitgangspunt voor de vernieuwing: de bestaande bewoners moeten in de wijk kunnen blijven wonen bij een gelijkblijvend aantal sociale woningen. Slim verdichten is dan de oplossing.

De samenwerking

Havensteder heeft Synchroon geselecteerd als partner in de gebiedsontwikkeling. Samen met de gemeente



Rotterdam werken zij als coalitie aan een plan om de 2000 sociale woningen in de twee buurtjes te verbeteren, te vernieuwen en te verdichten. Aan de basis van de planvorming staat een integrale visie tot 2040 op de wijk Lombardijen, die is ontwikkeld in samenwerking met De Zwarte Hond.

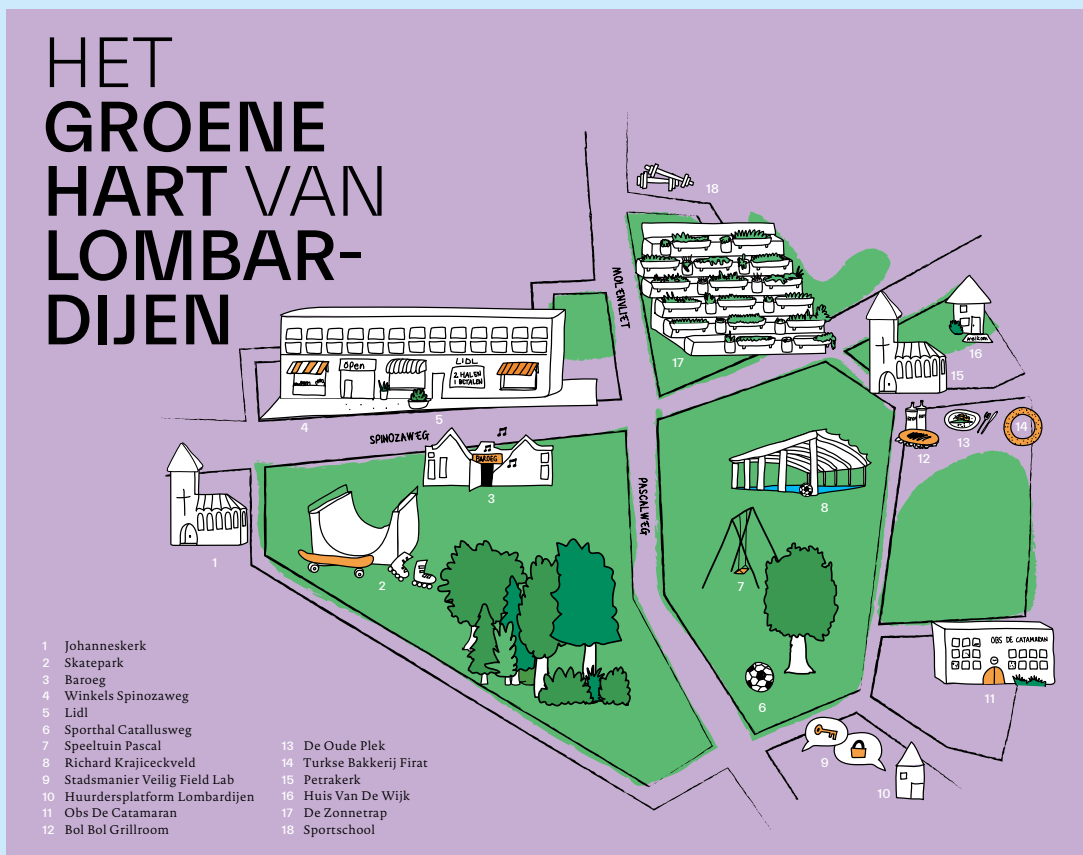
Het behoud van de absolute aantallen sociale woningen staat voorop. Voor wie wil blijven wonen in zijn of haar buurt moet er altijd plek zijn. De gewenste verlaging van het aandeel sociaal tot 60 procent wordt bereikt door toevoeging aan de voorraad van ongeveer 950 nieuwe middeldure huur- en koopwoningen. Tegelijkertijd werken de partijen aan een vergroting van de sociale cohesie in de wijk en een verbetering van het imago. Dat gebeurt mede aan de hand van een langjarige participatietraject. In het kader daarvan worden bewoners en ook mogelijke nieuwkomers betrokken bij de invulling en uitvoering van de plannen.

De samenwerking tussen Havensteden en Synchron is er overigens een van de lange adem. De eerste deelplannen starten namelijk naar verwachting pas rond 2023. Op dit moment wordt er nog gewerkt aan de ontwikkelstrategie voor de wijk als geheel en de uitwerking van het eerste deelproject: de Kop van Homerus.

De verwachting is dat hier eind 2024 met de uitvoering kan worden begonnen. Met de ontwikkeling van het deelplan voor de omgeving van station Rotterdam-Lombardijen wordt volgend jaar begonnen. De overige deelplannen komen daarna pas aan de orde. De komende 10 tot 15 jaar staan met name de ontwikkelingen in de Homerus- en Molièrebuurt op de agenda.

Succesfactoren

Het belang om de wijk Lombardijen weer in balans te brengen wordt door alle partijen onderschreven. Ook door de gemeente Rotterdam, die recent een Plan van aanpak 2021-2024 voor Lombardijen heeft gelanceerd. Havensteder en Synchron zijn ook bij deze acties voor de middellange termijn aangehaakt en denken met de gemeente mee over de invulling van de fysieke pijler van het plan van aanpak zodat deze aansluit op de integrale visie tot 2040. De gezamenlijke belangen en urgenties vormen een goede basis voor de samenwerking.



IV CASUS

DEN HAAG ZUIDWEST – DREVEN, GAARDEN EN ZICHTEN

Betrokken partijen

Staedion, Heijmans Vastgoed, gemeente Den Haag, bewoners

Startdatum samenwerking

Eind 2018

Aanvang project

Voorjaar 2023

Het project

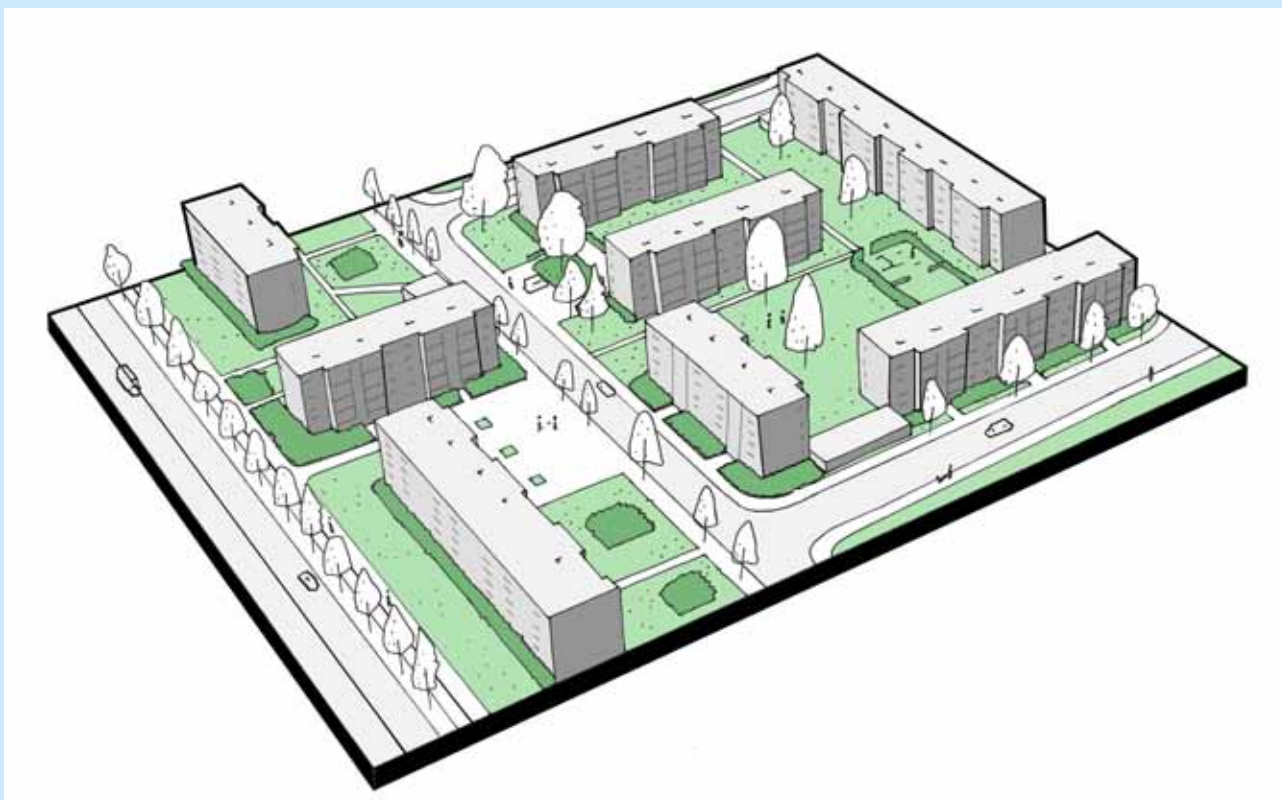
De buurten Dreven, Gaarden en Zichten in de wijk Bouwlust/Vrederust in Den Haag Zuidwest staan aan de vooravond van een ingrijpende transformatie. Slechts 225 woningen van het goeddeels verouderde corporatiebezit van Staedion komen in aanmerking voor renovatie en verduurzaming. De overige 1833 woningen zullen worden gesloopt, waarbij alle huidige bewoners overigens wel de garantie krijgen dat zij uiteindelijk kunnen terugkeren naar een betaalbare, passende woning in de eigen buurt.

De woningvoorraad in de drie buurten wordt fors verrijkt. Het aantal woningen neemt namelijk toe tot ruim 5500. Daarvan worden er 2826 in de sociale huur gereaa-

liseerd en 984 in het middenhuur segment. De overige woningen worden gebouwd in de dure huur, bereikbare koop en dure koop, respectievelijk 499, 766 en 441 woningen. Deze prijsklassen zijn nu nog nauwelijks in de buurten aanwezig. Tegelijkertijd investeren partijen in een versterking van de leefbaarheid, de ruimtelijke kwaliteit en het sociale, maatschappelijke en economische profiel van de wijk. Voorzieningen, zoals onderwijs, zorg, welzijn, sport en bereikbaarheid, zullen worden uitgebreid. De looptijd van de transformatie is tot circa 2040.

De samenwerking

Het project kenmerkt zich door een bundeling van de ruimtelijk-fysieke opgave met de sociaal-economi-



sche opgave. Daarvoor hebben Staedion en Heijmans Vastgoed in samenwerking met de gemeente Den Haag en in nauwe samenspraak met de bewoners een integraal plan uitgewerkt. De samenwerking tussen de drie partijen is formeel bekrachtigd en ligt voor 15 jaar vast.

De vernieuwingsoperatie vergt een investering van circa 1,5 miljard euro. Staedion brengt haar erfpachtpositie in voor een nog te openen grondexploitatie van de gemeente. Vanuit die grondexploitatie wordt een deel van de grond weer uitgegeven aan Staedion, voor wat betreft de sociale woningbouw, bijbehorende parkeervoorzieningen en een beperkt deel van het commerciële en maatschappelijk programma. Het andere deel wordt uitgegeven voor de realisatie van het marktprogramma door Heijmans Vastgoed.

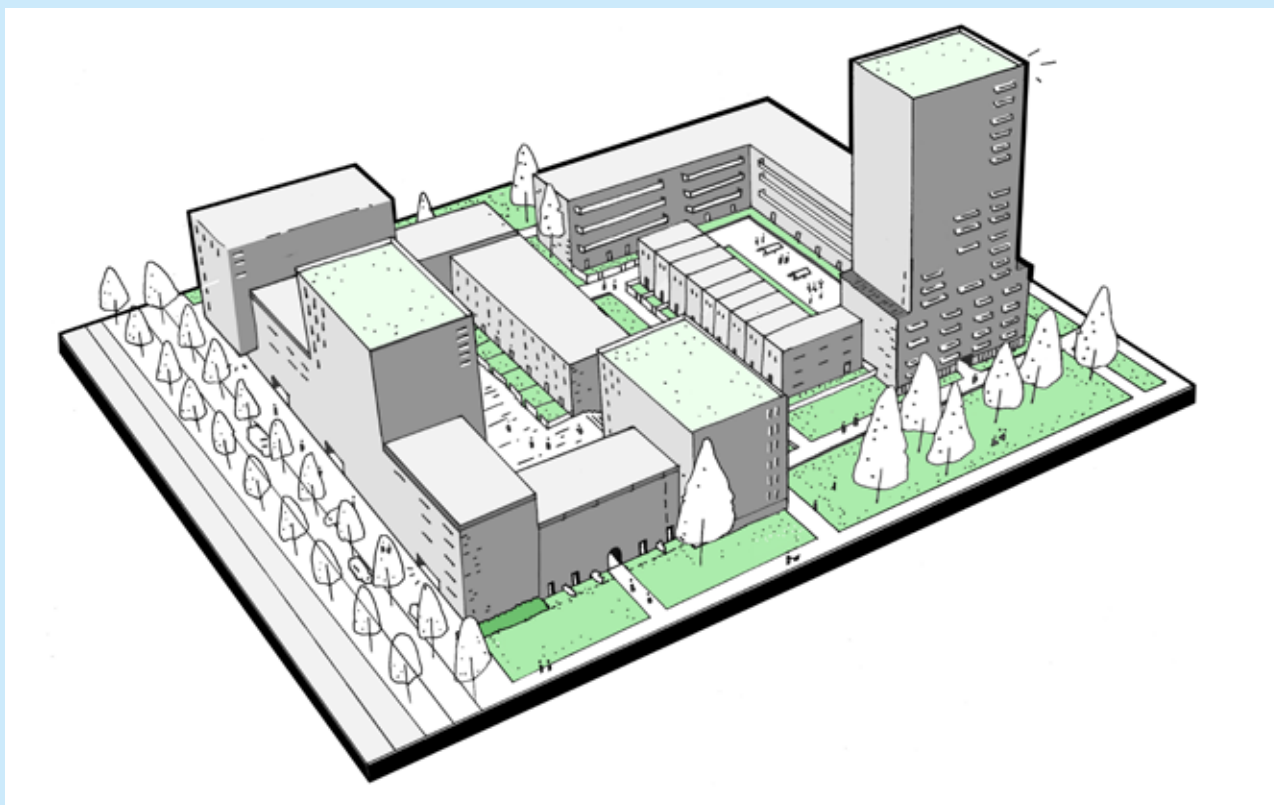
Om de resterende tekorten in de grondexploitatie te kunnen afdekken, is voor de eerste tien jaar een beroep gedaan op de Regeling Woningbouw Impuls (RWI). Daarnaast treedt de gemeente als co-financier op. De bijdrage uit de RWI is inmiddels toegekend.

Succesfactoren

De ernst van de sociale en economische problematiek in de drie buurten en de urgentie van grootschalig en fundamenteel ingrijpen is en wordt door alle partijen

onderschreven. Vooral ook omdat de gemeente het volledig eens is met de aanpak, is er weinig discussie over lastige besluiten. Het door de partijen expliciet uitgesproken commitment aan de gezamenlijke langjarige strategische doelen van de aanpak geeft voldoende vertrouwen om succesvol te kunnen samenwerken en problemen te kunnen overbruggen.

Daarnaast is iedereen doordrongen van het belang om de inwoners van de Dreven, Gaarden en Zichten steeds goed bij het project te betrekken. Er is voorzien in diverse participatietrajecten bij de uitwerking van de plannen. Zo nodig wordt met iedere bewoner individueel gesproken en kan hulp worden geboden bij het eventuele regel- en papierwerk. Dit heeft geholpen om de vrees bij veel inwoners voor het project weg te nemen. Zo is het sociaal plan voor de uithuizing van de eerste woningen in een korte tijd en zonder veel discussie tot stand gekomen.



3

FLEXIBILITEIT BEPAALT KWALITEIT SAMENWERKING STADSPARTNERS

Stadsvernieuwing 3.0. Zo laat de aanpak van Den Haag Zuidwest zich het beste typeren. Want de nadruk in de herstructureringsoperatie ligt nu veel meer dan voorheen op een strategische samenwerking tussen alle bij de wijk betrokken disciplines. Niet alleen gericht op de transformatie van de woningvoorraad en de openbare ruimte, maar met name ook op de leefsituatie van de bewoners. Dat maakt het project wel zo complex en weerbarstig, maar het levert uiteindelijk wel meer resultaat op. “We willen iedereen een nieuw en beter perspectief bieden.”

Tot 2018 werd er nog amper over de vernieuwing van Den Haag Zuidwest gesproken. “In die tijd had de gemeente zelfs nog helemaal geen concrete visie op de toekomst van de wijk”, herinnert zich Peter van der Gugten, directeur van Heijmans Vastgoed. Heijmans tekent samen met Staedion voor de herontwikkeling

van de eerste drie buurten in de wijk: Dreven, Gaarden en Zichten. “Best bijzonder, omdat het hier gaat over een gebied waar meer dan 80.000 mensen wonen. Dan heb je het dus over het formaat van een middelgrote stad.”



Een stad bovendien die buitengewoon homogeen is samengesteld. Drie Haagse woningcorporaties bezitten maar liefst 80 procent van de woningvoorraad. Een groot deel van de bewoners blijkt bovendien met de nodige sociale en economische problemen te worstelen. Willem Krzeszewski: “Als je met de mensen praat, dan hebben ze het natuurlijk over de kwaliteit van hun woning. Maar in de gesprekken komen vervolgens vooral thema’s als zorg, inkomen en veiligheid aan de orde. Dat zette ons aan het denken: aandacht voor de woningvoorraad en de openbare ruimte alleen is niet voldoende. Dat zijn maar facetten van een veel bredere benadering. Zaken als onderwijs, zorg en veiligheid zijn minstens zo belangrijk om mensen te kunnen behouden voor de wijk en een einde te maken aan de sociale ontwrichting.”

Het leidde tot een pleidooi voor een geheel nieuwe aanpak, gebaseerd op een intensieve samenwerking tussen alle betrokken disciplines die in de wijk actief zijn en gericht op een algehele verbetering van de woon-, werk- en leefsituatie van de bewoners. Die breedte is volgens Krzeszewski ook het vernieuwende van de gekozen aanpak. Plus het feit dat participatie van meet af aan bovenaan de agenda stond. “Wij zagen het als een afbreukrisico, wanneer mensen niet zouden kun-

nen meepraten over de plannen en zich er daardoor geen onderdeel van zouden voelen. Dus we hebben de bewoners zo goed mogelijk proberen mee te nemen in het traject.”

Perspectief voor iedereen

“We willen dat met de vernieuwing van de wijk ook nieuw perspectief voor iedereen ontstaat”, aldus Van der Gugten. “In Rotterdam is gezegd: we slopen de sociale woningen uit de wijk en die komen ook niet meer terug. Wij hebben juist gezegd: we bouwen minimaal hetzelfde aantal sociale woningen terug, maar zorgen tegelijkertijd voor meer differentiatie, meer woningtypologieën en meer prijsklassen in de wijk verdeeld over de hele bandbreedte van sociale huur tot en met dure koop.”

Krzeszewski: “Veel mensen bleken ook terug te willen keren naar hun plekje in de wijk. Wij bieden daarom iedereen die dat wil de mogelijkheid om even tijdelijk elders te wonen en daarna weer terug te komen. We gaan hier bouwen voor de blijvers, de stijgers en de nieuwkomers. Vraag is vervolgens wel hoe je dat voor elkaar krijgt. We proberen nu als eerste die deelgebieden aan te pakken waar we weinig woningen hoeven te slopen en veel woningen kunnen terugbouwen.



Daarmee komt het treintje namelijk op gang. Om de uitplaatsing goed te laten verlopen, hebben we elders in de stad een flexibele schil geregeld van 100 woningen waar mensen tijdelijk gehuisvest kunnen worden. Mensen krijgen in dat kader ook twee keer een verhuiskostenvergoeding. Dat zijn elementen waardoor je mensen echt meeneemt en actief erbij betreft.”

Die betrokkenheid wordt verder versterkt door de bewoners niet alleen via de gebruikelijke informatie-avonden maar ook nog eens persoonlijk te benaderen. “We houden ‘avonden met de buurt’, hebben gesprekken, we gaan bij de mensen langs en er is op bestuurlijk niveau afgesproken dat wij samen met de betrokken wethouders in de wijk zelf de verbinding gaan maken. Mensen zien dat als een stukje erkenning. Ze voelen dat er rekening met ze wordt gehouden. En juist dat gevoel moeten we proberen vast te houden.”

Relatief beperkte schaal

Het maakt de opgave overigens wel een stuk lastiger, erkent Van der Gugten. “Als je het op deze schaal doet, en ook sport, onderwijs, gezondheid, veiligheid en dergelijke erbij gaat betrekken, heb je met anderen problematiek te maken die veel weerbarstiger is dan louter de stedenbouwkundige aanpak van het gebied. Want naast de enorme verdichtingsslag die we hier gaan

maken, moeten we ook zorgen voor voldoende en ook uitdagende sportfaciliteiten, goede verbindingen, een openbare ruimte waar bewoners zich prettig en veilig voelen, groenvoorzieningen waar iedereen gebruik van kan maken, onderwijsvoorzieningen et cetera.”

Dat is ook precies de reden waarom eerst voor de relatief beperkte schaal van drie deelgebieden in Den Haag Zuidwest is gekozen. En waarom naast de gemeente ook het ministerie van BZK erbij betrokken is. “We kijken hier of het samenwerkingsverband ook daadwerkelijk tot de gewenste resultaten leidt. Daar is alle tijd voor, want we zijn hier zeker nog 15 tot 20 jaar mee bezig”, aldus Van der Gugten.

Een van de eerste bevindingen is dat ondanks de beoogde enorme verdichtingsslag bewoners dankzij hun nauwe betrokkenheid bij de planontwikkeling weinig kritiek hebben op wat Staedion en Heijmans voor de wijk in petto hebben. Van der Gugten: “Al die populistische praat als zouden we wijken voor de rijken gaan bouwen is in dit project niet aan de orde. Meer dan de helft van wat we terugbouwen is namelijk sociale huur. In totaal 800 eenheden meer dan wat er was. Er komt alleen nog heel veel meer bij. En dat komt de kwaliteit van de wijk alleen maar ten goede.”



Geen standaardproduct

Over de samenwerking tot dusver zijn Krzeszewski en Van der Gugten zeer te spreken. Van der Gugten: “We stimuleren elkaar voortdurend om anders te denken over financierbaarheid, betaalbaarheid, differentiatie, maar ook over het leven in de wijk. Uit alles blijkt dat we hier niet met een standaardproduct te maken. En dat maakt het wel zo interessant.” Krzeszewski: “Toen we hiermee begonnen was de gemeente nog niet zover dat zij wilde instappen. Maar er is daar een enorme inhaalslag gemaakt. En op dit moment worden we van alle kanten goed gefaciliteerd. Dat is wel een compliment waard. De gemeente trekt nu daadwerkelijk schouder aan schouder samen met ons op om de plannen gerealiseerd te krijgen.”

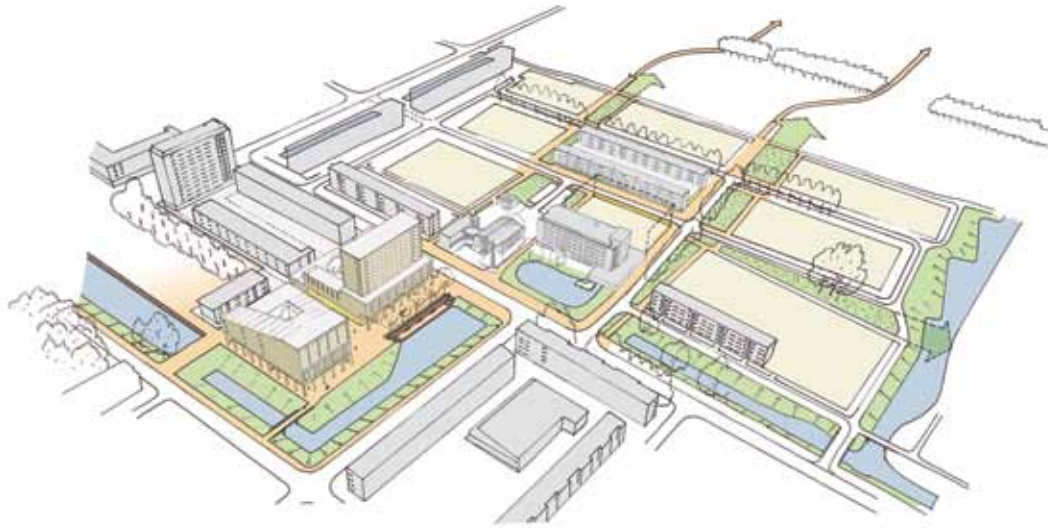
Binnenkort zal het allemaal worden geformaliseerd in de vorm van een tripartiete samenwerkingsovereenkomst. Zo'n overeenkomst is het logische resultaat van een proces dat volgens Eelkje van de Kuilen in het algemeen begint bij een grondige verkenning van het speelveld. Van de Kuilen, advocaat en partner van advocatenkantoor AKD, is als adviseur bij het project in Den Haag Zuidwest betrokken. “Waar liggen de grenzen? Want misschien kom je samen wel tot een verdeling van taken en activiteiten, terwijl corporaties dat

op basis van de Woningwet helemaal niet mogen doen. Dat zou doodzonde zijn van de tijd en energie die ermee gemoeid is en eventueel ook van de kosten die zijn gemaakt.”

Als de grenzen eenmaal zijn bepaald, moet worden gezien hoe de taken kunnen worden ingevuld. Een voorbeeld is de verkoop van socialehuurwoningen in het plangebied. “Om die stap te kunnen zetten, is als eerste toestemming nodig van de Autoriteit woningcorporaties en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Vervolgens moet je besluiten hoe om te gaan met de aanbestedingsprocedure. Is het niet slimmer om de woningen eerst te slopen en pas daarna de grond te verkopen? Dat kan ook fiscaal misschien wel aantrekkelijker zijn.”

Zo zijn er volgens Van De Kuilen allerlei puzzelstukjes die op de juiste plaats moeten worden gelegd. In dit project kan je eerst met elkaar een intentieovereenkomst sluiten. “Daarin spreek je uit dat je met elkaar verder wil praten. Vaak ook op basis van exclusiviteit. Daarmee wordt het vertrouwen in elkaar geborgd. Als de puzzel compleet is, wordt het tijd voor een samenwerkingsovereenkomst.”





Wees een doemdenker

Als eenmaal duidelijk is dat partijen echt met elkaar verder willen, de aanpak is bepaald en verantwoordelijkheden zijn verdeeld, kan de samenwerkingsovereenkomst worden opgesteld. “Voor zo’n overeenkomst kun je wel 50 pagina’s volschrijven”, stelt Van de Kuilen. “Maar dat zou ik niet willen adviseren. Het gaat immers om vertrouwen. Het allerbelangrijkste is en blijft daarom dat de overeenkomst flexibel van opzet is en niet alles in beton is gegoten. Het is belangrijk om je te blijven realiseren waar het nu werkelijk om gaat. En dat is: samen een mooi project realiseren. Maar wees tegelijkertijd wel een doemdenker. Dat is lastig wanneer partijen elkaar vertrouwen en enthousiast zijn om te gaan samenwerken. Maar ga er desondanks vanuit dat er zaken mis gaan en bereid je daarop voor.”

Volgens Peter van de Gugten zit er in de Haagse plannen meer dan voldoende flexibiliteit. “We hebben de mogelijkheid gecreëerd om per deelgebied te kiezen hoe de ontwikkeling wordt ingevuld. Waarbij wel is afgesproken om elkaar serieus te nemen. In het projectteam moet ten minste twee jaar van tevoren bepaald worden hoe we in een volgende fase of deelplan met elkaar om willen gaan. Maar binnen die deelgebieden zijn vervolgens alle keuzes mogelijk. Dat vind ik een hele moderne manier van gebiedsontwikkeling en een *next step* in de samenwerking met corporaties. Je kunt elkaar vertrouwen, maar geeft elkaar tegelijkertijd de vrijheid en voldoende ruimte om zelf keuzes te maken in een jarenlange ontwikkeling.”

Die transparantie naar elkaar toe komt ook de governance ten goede, denkt Van de Kuilen. “Op het niveau

van de projectorganisatie maak je afspraken met elkaar, deel je informatie en neem je besluiten. Maar dat gebeurt altijd onder het voorbehoud dat het bestuur en de RvC van alle partijen ermee kunnen instemmen. Vertrouwen moet je continu blijven verdienen. Je kunt niet op een achternamiddag met zijn tweeën verstrekkende besluiten nemen. En het moet ook voor iedereen heel helder zijn dat dat zo is.”

Politieke realiteit

Resteert de vraag hoe in een 15 tot 20 jaar lopend project als dat van Stedion en Heijmans moet worden omgegaan met een politieke realiteit die op zijn best vier jaar lang bestendig is. Van de Kuilen: “Dat borg je dus in de samenwerkingsovereenkomst. Daarin zorg je dat de beweegruimte voor de gemeente (en daarmee de betrokken wethouders) niet te ruim is. Je wilt immers aan de voorkant zoveel mogelijk zekerheid dat gemeente er aan de achterkant niet zomaar tussenuit kan stappen.”

Willem Krzeszewski: “De gemeente is meer dan een individuele wethouder of burgemeester. Alles wat we hier gaan doen wordt vastgelegd in commissie- en raadsbesluiten. Zo proberen we het ook af te hechten. Maar misschien is politieke instabiliteit op langere termijn inderdaad wel de grootste factor van onzekerheid waar we rekening mee moeten houden. Anderzijds heb ik nog nooit een wethouder meegemaakt, die niets wilde. Natuurlijk: iedere wethouder geeft er een eigen nuance aan. Maar het besef dat je met elkaar aan de slag moet in de herstructurering zal altijd blijven. Dat hier namelijk iets moet gebeuren is voor iedereen evident.”

ARNHEM – NIEUW KADEKWARTIER

Betrokken partijen

Volkshuisvesting Arnhem, BPD | Bouwfonds
Gebiedsontwikkeling

Startdatum samenwerking
Aanvang project

2017
2019

Het project

Het Nieuwe Kadekwartier maakt onderdeel uit van de gebiedsontwikkeling Arnhem Centrum-Oost. De samenwerking tussen woningcorporatie Volkshuisvesting en ontwikkelaar BPD betreft de deelgebieden Rijnwijk en Fluvium-Midden. Onder andere vanwege de gewijzigde Woningwet moest Volkshuisvesting afstand doen van haar ontwikkelposities op deze locaties.

In 2017 vond zij in BPD de partner die de posities tegen marktconforme condities wilde overnemen, met de garantie dat Volkshuisvesting in het nieuwe plan circa 70 socialehuurwoningen zou afnemen voor de ‘zittende’ huurders. In totaal worden er circa 550 woningen gerealiseerd. Met de gehele gebiedsontwikkeling

Rijnwijk en Fluvium-Midden is een investering gemeoid van ongeveer 110 miljoen euro.

De samenwerking

BPD heeft de grondposities in Rijnwijk en Fluvium-Midden overgenomen van Volkshuisvesting en voert nu voor eigen rekening en risico de grond- en opstalexplotatie. Volkshuisvesting heeft BPD gekozen vanwege de mogelijkheden die dit bood om langjarige gebiedsontwikkelingen tot een goed einde te brengen en ook de gemaakte afspraken met de gemeente te kunnen nakomen. Bijkomend voordeel was dat BPD al actief was in de gebiedsontwikkeling van Arnhem Centrum-Oost. Een complicerende factor bij de contractvorming was wel, dat Volkshuisvesting en BPD met elkaar het



fiscale voordeel vanuit de koop-slooplevering en de overdracht van tijdelijk verhuurde opstallen moesten zien te regelen.

Bij de overname zijn er verder geen verplichtingen meer overeengekomen, anders dan de uitgesproken intentie om een stadsbrede samenwerking te onderzoeken. Inmiddels inventariseren partijen samenwerkingsmogelijkheden in herstructureringswijken waar Volkshuisvesting eigendom heeft en op diverse ontwikkellocaties – zowel bestaande als nieuwe – van BPD in de stad waar Volkshuisvesting het aandeel sociale huur op zich zou kunnen nemen.

De gebiedsontwikkeling Arnhem Centrum-Oost is een integrale, complexe gebiedsontwikkeling met de nodige risico's, met name ten aanzien van procedures (vertraging) en beleidsstapeling. Doordat BPD in de samenwerking de rol van risicodragende ontwikkelaar op zich heeft genomen, worden die risico's op een professionele wijze gemanaged en kan Volkshuisvesting zich toeleveren op het ontwikkelen van een goed sociaal product. Los daarvan is er een natuurlijke beweging van ontwikkelaar BPD om het plan te optimaliseren. Waar een corporatie doorgaans op een bepaald moment stopt met het doorontwikkelen van het stedenbouwkundig plan en zich toelegt op de individuele opstal, laat BPD deze sporen nog een tijdje parallel lopen. Met als gevolg dat er langer met de markt meebewogen kan

worden, wat uiteindelijk zelfs kan leiden tot een hoger woningaantal.

Succesfactoren

Voor het welslagen van de samenwerking is het in de eerste plaats van belang om het juiste moment te vinden. Hier bleek dat op het moment dat Volkshuisvesting haar niet-DAEB posities wilde afstoten, BPD juist op zoek was naar mogelijkheden om haar positie in het plangebied uit te breiden. Ten tweede is overeenstemming vereist over elkaars kerncompetenties en langetermijnintenties. Om tot een lange-termijnrelatie te kunnen komen is het van belang om de belangen en mogelijkheden 'over projecten heen' te identificeren. Begrip en respect voor elkaars bedrijfsvoering en cultuur is een derde succesfactor; hier moet ook op gestuurd worden.

Van belang is ook om transparantie in het proces te waarborgen en te zorgen voor begrijpelijke (tussentijdse) fasedocumenten bij langdurige onderhandelingen en vroegtijdige helderheid over harde en zachte uitgangspunten voor de samenwerking. Tot slot is het belangrijk om over functionele opschalingsmogelijkheden te kunnen beschikken indien bestuurlijke *guts* nodig zijn. Immers, ratio of regelgeving alleen geven onvoldoende basis voor samenwerking op projectniveau.



VI CASUS

TILBURG NOORD – STOKHASSELT, HEIKANT EN QUIRIJNSTOK

Betrokken partijen

WonenBreburg, ACT! (VolkerWessels en BPD),
gemeente Tilburg

Startdatum samenwerking

2019

Aanvang project

2020

Het project

In de wijk Tilburg-Noord komen diverse opgaven samen, die betrekking hebben op het verbeteren van de sociaaleconomische structuur en de fysieke leefomgeving. De wijk heeft een kwetsbare economische structuur en een zwakke sociaal-maatschappelijke positie. In fysieke zin moet onder meer de energietransitie vorm en inhoud krijgen, is een versterking van het voorzieningspeil gewenst en dient meer differentiatie in de bestaande woningvoorraad te worden gebracht. Door herstructurering kan ook de openbare ruimte kwalitatief worden verbeterd.

De gemeente Tilburg en woningcorporatie WonenBreburg, met veel bezit in de wijk, zien de noodzaak om de komende jaren actief te investeren in deze opgave. Daarnaast hebben VolkerWessels en BPD onder de naam ACT! zich gecommitteerd aan Tilburg-Noord. ACT! heeft als doel het herontwikkelen van Nederlandse stedelijke gebieden met een zwakke(re) sociale, culturele, economische en ruimtelijke structuur. Samen met de gemeente en WonenBreburg willen partijen zich langdurig en actief inzetten voor verbetering van Tilburg-Noord.

De samenwerking

In Tilburg Noord wordt de PACT-aanpak gehanteerd: 'People Acting in Community Together'. Deze aanpak beoogt bewoners, partners en gemeentelijke actoren samen vanuit de wijk (dus niet *top down*) problemen te laten verkennen en van daaruit nieuwe oplossingen (doorbraakinitiatieven) te vinden die hardnekkige patronen doorbreken. Deze doorbraakinitiatieven kennen draagvlak in de buurt en worden in gedeeld eigenaarschap in de praktijk gebracht. Dit vraagt een langjarige aanpak en nieuwe manier van samenwerking.

Op dit moment zoeken WonenBreburg, ACT! en de gemeente nog naar een structuur en inhoud om die samenwerking concreet te maken en tot afspraken te komen over de wijze waarop iedereen kan bijdragen aan de gebiedsopgave. Daarbij werken zij op twee verschillende schaalniveaus (gebiedsniveau en locatie-niveau) en vanuit drie disciplines: financieel, strategisch en juridisch.

Op gebiedsniveau is een raamwerk voorzien met generieke spelregels en afspraken met een juridische basis en financieel strategische uitgangspunten. Het eind-



product heeft de kenmerken van een raamovereenkomst of intentieverklaring tussen de drie partijen. De verwachting is dat de ingreep uiteindelijk zal resulteren in een verdichting van de woningvoorraad met 1600 tot 2200 woningen.

De samenwerking is eind 2020 concreet gestart met de uitwerking en ontwikkeling van vier concrete ontwikkellocaties (*business cases*), elk met een eigen type ontwikkeling en signatuur. In deze business cases gaat het om de renovatie van 80 bestaande woningen en de bouw van 976 extra woningen. De plannen moeten bij voorkeur eind oktober maar in ieder geval voor het einde van dit jaar zijn uitgewerkt. Het eindresultaat is vooralsnog onderdeel van de overeenkomst op gebiedsniveau.

Succesfactoren

De vier business cases hebben zowel een fysiek programma als een niet-fysiek programma. De combinatie van deze twee moet leiden tot de gewenste meervoudige waardencreatie. Dit betekent dat de genoemde cases worden uitgewerkt op thema's als definiëren van het plangebied, bepalen van het programma (typen/segmenten etc.), faseringseffecten op basis van planning en tijd, risico-inschatting op basis van project, maar ook risicoverdeling tussen partijen, en financiële haalbaarheid per locatie met een uitwerking naar (generiek geldende) financiële spelregels.



4

BETROKKENHEID BEWONERS VERRIJKT STEDELIJKE VERNIEUWING

De opgave in de stedelijke vernieuwing is zo divers, omvangrijk en urgent dat de traditionele aanpak niet meer volstaat en nieuwe coalities noodzakelijk zijn. In Tilburg Noord wordt geëxperimenteerd met een werkwijze, waarbij de fysieke aanpak van de gebouwde omgeving ondergeschikt is aan de realisatie van sociaalmaatschappelijke doelen en ambities. Zet de mens weer centraal, is volgens stads- en gebiedsontwikkelaar Annius Hoornstra de voornaamste les die hieruit kan worden getrokken. “Daadwerkelijke betrokkenheid van bewoners leidt tot een verrijking van de stedelijke vernieuwing.”

Het zijn eigenlijk drie wijken die samen Tilburg Noord vormen: Stokhasselt, Heikant en Quirijnstok. En hoewel ze dus ook alle drie een eigen profiel en eigen kwaliteiten hebben, zijn de problemen wel degelijk vergelijkbaar, vertelt Marianne Linde, concerndirecteur Duurzame Stad van de gemeente Tilburg. Een sterk groeiende kloof tussen arm en rijk in de wijk, een hoge werkloosheid, en de nodige sociaalmaatschappelijke knelpunten.

Mens centraal

Nadat de wijkraad in 2017 met een manifest kwam om de problemen van Tilburg Noord aan te pakken, werd in 2018 een Bestuursakkoord gesloten, waarmee het wijkgericht werken aan een ‘Gezond en gelukkig Tilburg’ leidend werd. Nieuw daarbij was de focus op de bewoners en hun “hier en nu” problemen bij de ontwikkeling van de plannen voor vernieuwing, in plaats





van een integrale *people-planet-profit*-aanpak. Dat gebeurde aan de hand van de PACT-aanpak: *People Acting in Community Together*.

Marianne Linde: “In die aanpak staat de mens centraal. Wat hebben de bewoners nodig om een goede start te kunnen maken, om meer kansen te ontwikkelen en meer ruimte te krijgen om te leven? Wat willen we bereiken op sociaal, economisch en maatschappelijk vlak? Daarover zijn we in 2019 tijdens de zogeheten wijkarena’s met zoveel mogelijk mensen in de wijk het gesprek aangegaan.”

Het resulteerde voornamelijk in de eerste vier ‘doorbraakinitiatieven’: plannen voor een verbetering van de woon-, werk- en leefkwaliteit in de wijk, ingegeven en aangedragen door de bewoners zelf. De initiatieven bewegen zich op het vlak van cultuur, onderwijs en ontplooiing, welzijn, veiligheid en economie, maar hebben ook betrekking op het bevorderen van de doorstroming en een verbetering van de kwaliteit van de openbare ruimte. “Samen met andere partijen in de wijk hebben we afgesproken dat we langjarig met elkaar de sociale opgave in Tilburg Noord gaan aanpakken. Daarbij fungeren de investeringen in de fysieke leefomgeving van de bewoners als een van de instrumenten om tot de gewenste verbetering te komen. De essentie van onze samenwerking is dat die er eentje van de lange adem is en dat onderling vertrouwen de basis vormt.”

Inclusieve aanpak

Voor de vernieuwing van Tilburg Noord is de gemeente inmiddels een tripartiete samenwerkingsoverkomst aangegaan met woningcorporatie WonenBreburg, eigenaar van een groot deel van de woningen in het stadsdeel, en ACT!, een samenwerking van VolkerWessels en BPD.

Nina Vieggers is manager Vastgoedprojecten van WonenBreburg. “We beschouwen de vernieuwing van Tilburg Noord als een opgave waarin het versterken van de sociaaleconomische structuur samen opgaat met de fysieke opgave. Het moet bovenal een inclusieve aanpak zijn. Plat gezegd: we gaan hier niet massaal slopen en een ander product neerzetten. Veel van wat er nu is, blijft gewoon staan en wordt aangepast aan de wensen van de huidige bewoners.”

Waar dat toe leidt, blijkt onder andere uit het ForwArt-project. Dat is gericht op de combinatie kunst, cultuur en talentontwikkeling en moet helpen voorkomen dat jongeren uit de wijk in de criminaliteit terecht komt. De fysieke vertaling ervan is de realisatie van een nieuw cultureel centrum in het Ypelaerpark.

Een tweede project betreft de galerijflat Parkzicht. Dit gebouw vormt een fysieke barrière van meer dan 100 meter lang aan de noordzijde van het Ypelaerpark. Wie vanaf winkelcentrum Verdiplein naar het park wil, moet om de flat heen lopen. Het plan is om, met één of meerdere doorbraken in de bestaande plint, de muur-



werking van het flatgebouw op te heffen en verschillende losse elementen als het wijkcentrum en het winkelcentrum ook visueel met elkaar te verbinden.

Voorts wonen in de Kapelmeesterflat relatief veel alleenstaande moeders. Van hen kwam de wens meer plekken te creëren om elkaar te ontmoeten. Het grote aantal vierkante meters openbare ruimte rondom deze flats biedt de mogelijkheid om dit soort voorzieningen toe te voegen en – mede door het openbreken van de plinten – een semicollectieve buitenruimte te creëren. Daarmee ontstaat ook extra ruimte voor de realisatie van een aanvullend woonprogramma.

Een vierde doorbraakinitiatief heeft betrekking op een buurt met veel grondgebonden eengezinswoningen, die stedenbouwkundig allemaal op dezelfde wijze zijn gegroepeerd. Per stempel wordt in overleg met de bewoners bekeken of er in de woningen andere woonconcepten zijn te realiseren om ze beter aan te laten sluiten op de actuele woonbehoefte.

Viegers: “Alles wat we doen start bij de huidige bewoners. Samen met hen proberen we de precieze vraag te achterhalen en behoeftes in kaart te brengen. Zodat we daar vervolgens met onze ingrepen zo goed mogelijk op kunnen inspelen. De mensen van ACT! bieden daartoe hun kennis en expertise aan. Zij zijn verantwoordelijk voor onder andere de *placemaking*. Zij zijn het creatieve brein, de conceptontwikkelaars. Die rol

is vorig jaar vastgelegd in een intentieovereenkomst en inmiddels vertaald in visiedocumenten. Nu zitten we in de fase dat we het werkend moeten gaan krijgen. Hoe werken sociale initiatieven in combinatie met het sluitend krijgen van de grondexploitatie? Wat is de rol en bijdrage van de gemeente en de corporaties? Welke regels zijn van toepassing en wat er is wettelijk allemaal wel of niet mogelijk? Het is allemaal nog onderwerp van overleg.”

Met elkaar op ontdekkingstocht

Alexander de Bonth, namens ACT!, onderstreept dat het op dit moment nog een werk-in-wording is. Op basis van een op zich weinig verrassend organisatie-model met een stuurgroep, een programmteam en verantwoordelijken per initiatief, wordt gewerkt aan een verdere detaillering van de doorbraakinitiatieven. “Het lijkt alsof we het allemaal wel weten, maar dat is dus niet zo. Wat er nu staat is het resultaat van anderhalf jaar aftasten, nadenken en worstelen: hoe doen we het nu? We zijn met elkaar op ontdekkingstocht.”

Die tocht wordt overigens wel gemaakt vanuit dezelfde drive, namelijk om Tilburg vooruit te helpen. “De wijk is onze opdrachtgever”, aldus De Bonth. “Daarom zijn onze programmteams ook breder opgezet dan bij een reguliere wijkontwikkeling het geval zou zijn. De sociaal-maatschappelijke kant is hier namelijk minstens zo belangrijk als de fysieke en ruimtelijke kant van het verhaal.”

En zo zijn er wel meer verschillen. “Het feit dat we hier met drie partijen gezamenlijk optrekken is vrij zeldzaam, begrijp ik. Meestal is de samenwerking in de stedelijke vernieuwing bilateraal opgezet. Het feit dat hier de corporatie, de gemeente en de markt de handen ineenslaan, heeft in de eerste plaats te maken met de problematiek van de wijk. We hebben ervoor gekozen de bewoners voorop te stellen. Hun problemen kun je niet eenzijdig oplossen; je zult op meerdere vlakken moeten schakelen. Daar hebben we elkaar voor nodig.”

Een tweede argument betreft het eigenaarschap. “WonenBregburg en de gemeente hebben veel eigendom, in de vorm van woningen en grond. Dat maakt ons leven als marktpartij makkelijker. Het is minder lastig om eigendom te verwerven, wat maakt dat we tempo kunnen maken en doelen sneller kunnen verwezenlijken.” Derde argument voor de tripartiete samenwerking betreft de slagkracht. “Als we het samen doen, is die groter.”

Weefsel van dwarsverbanden

Het neemt niet weg dat met name ook de personen achter de organisaties van groot belang zijn. “Normaalgesproken start je als corporatie of ontwikkelaar een gebiedsontwikkeling op vanuit een bepaalde eigendomspositie. Hier ging het totaal anders. De gemeentelijk stedenbouwkundige had een visie, waar vervolgens de PACT-aanpak aan is gekoppeld en personen zijn benaderd om mee te denken over het project. Die mensen zijn gekozen op basis van hun kennis en kunde en hun vermogen om mee te denken, plannen te smeden en hun mening te geven.”

Het ging in vergelijking met een traditionele gebiedsontwikkeling kortom veel meer over kennis en kunde van personen en de kwaliteit van het netwerk en dan over de kennis en kunde van organisaties. “We hebben veel meer tijd geïnvesteerd in het elkaar leren kennen, aftasten en ontdekken hoe we het beste kunnen samenwerken. Daardoor ontstaat er een weefsel van allerlei dwarsverbanden in het project. En hoe sterker dat weefsel wordt, hoe makkelijk het gaat zijn om toekomstige schokken op te vangen.”

Dat die schokken gaan komen, is een zekerheid. Maar om de intensiteit en frequentie ervan te beperken, werkt iedereen zo transparant mogelijk. “We zijn met iets nieuws bezig. Een ontwikkeling waarin het vastgoed niet leidend is. *As we go* vinden we uit hoe dat



moet. We weten niet waar we gaan eindigen. Slechts één ding is zeker: we willen vooruit. Om dat te laten lukken, moet je transparant zijn en geen verborgen agenda's hebben. Daar wordt het alleen maar ingewikkeld van. We stellen daarom zoveel mogelijk documenten gezamenlijk op. Tot aan de stichtingskostenopzet aan toe.”

Om dit alles in goede banen te leiden, is wel Stadskwadraat als onafhankelijke partij gevraagd om als scheidsrechter of mediator te fungeren en ACT!, WonenBregburg en de gemeente Tilburg te helpen in het proces. “Stadskwadraat fungeert als klankbord, als scheidsrechter/mediator en als procesmanager. Geen eenvoudige klus, maar wel zeer noodzakelijk.”

Omslagpunt in de stedelijke vernieuwing

Annius Hoornstra is al vele jaren stads-/gebiedsontwikkelaar en is nu onder andere kwartiermaker voor de Aanpak in Den Haag Zuidwest. Volgens hem tonen de aanpak in Den Haag Zuidwest én Tilburg Noord aan dat de stedelijke vernieuwing in Nederland op een omslagpunt is aanbeland. Een punt waarop iets nieuws van alle betrokken wordt gevraagd.

“De opgave is zo omvangrijk en de schaal van de doelstellingen zo fors, dat het schokkend is te noemen. We moeten vele decennia met elkaar aan de bak om deze klus te klaren. Er zijn bovendien ook veel meer partijen bij betrokken dan alleen de overheid, woningcorporaties en marktpartijen. Juist de organisaties buiten de invloedssfeer van de lokale overheid zijn het meest relevant. Als de een, bijvoorbeeld onderwijs, wel investeert in een gebiedsgerichte aanpak van de problemen



en de andere, bijvoorbeeld de politie, doet dat niet, heeft het dan nog wel zin? Daar moeten we het gesprek over voeren. Je zult met elkaar de gewenste doelen moeten vaststellen en bepalen in hoeverre je van elkaar afhankelijk bent. Die interactie, veelal over de grenzen van bestaande kolommen heen, is van wezenlijk belang.”

Een tweede belangrijke wijziging is de rol van en interactie met bewoners. De wijze waarop zij zijn betrokken bij de vernieuwing van Tilburg Noord, is volgens Hoornstra een essentieel element in de stedelijke vernieuwing nieuwe stijl. “Bewoners hebben een hele belangrijke rol in de uitvoering van het beleid. Natuurlijk moet je ze betrekken bij het vaststellen van de doelen van de vernieuwing. Ook al is de uitkomst niet spectaculair anders, het draagvlak is groter. Veel belangrijker is het om bewonersparticipatie te vertalen naar co-creatie in de uitvoering.”

Te vaak gebeurt dat niet of onvoldoende. De berichten over de Rotterdam Tweebosbuurt, waar een hele wijk in verzet kwam toen bleek dat een groot aantal woningen werd gesloopt, zijn – de nuancering daargelaten – de Nieuwmarktrellen van deze tijd. Dat soort onrust toont aan hoe belangrijk het is om de bewoner centraal te stellen in je planontwikkeling. Het aloude

adagium ‘als het met de wijk beter gaat, gaat het met mens ook beter’ is in deze tijd onvoldoende om een strategie op te bouwen. Mensen hebben geen boodschap meer aan het algemeen belang. Al helemaal niet als we naar hun individuele problemen kijken of ze alleen maar mogen meepraten over een plan voor de vernieuwing van een wijk waar ze vervolgens zelf helemaal niet meer kunnen wonen. Dat is niet meer van deze tijd. We moeten juist de behoeften van de mensen in de wijken als uitgangspunt nemen.”

Die bieden namelijk meer dan voldoende aanknopingspunten voor de keuze van maatregelen die genomen moeten worden, denkt Hoornstra. “Het gaat om zoveel meer dan het slopen van woningen en het terugbouwen in een andere verhouding van huur en koop. Op elke behoefte, of het nu jongeren betreft die om werkervaring verlegen zitten of ouderen die kampen met eenzaamheid, is fysiek een antwoord te geven. Als je daarover met elkaar in gesprek gaat, blijkt dat er heel andere ingrepen mogelijk en misschien wel noodzakelijk zijn dan waarvoor nu vaak wordt gekozen. Ja, het vereist veel creativiteit om het voor elkaar te krijgen, maar echte betrokkenheid van bewoners leidt tot een enorme verrijking van de stedelijke vernieuwing. Dat is misschien wel de belangrijkste les die we van Tilburg Noord kunnen leren.”

VII CASUS

AMSTERDAM NOORD – OVERHOEKS

Betrokken partijen	Ymere, Amvest
Startdatum samenwerking	2015
Aanvang project	2017

Het project

Begin 2000 gingen ING en Shell voor het eerst met elkaar het gesprek aan over de herontwikkeling van het voormalig Shell-terrein in Amsterdam Noord tot woongebied. Het resulteerde in 2005 in een samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente Amsterdam en ING. Ymere werd geselecteerd om hier als aandeelhouder van Ontwikkel Combinatie Overhoeks (OCO) concreet invulling aan te geven. De combinatie werd opgericht in 2007; op 10 september datzelfde jaar ging de eerste paal de grond in voor *Fase 1* van de herontwikkeling.

De crisis in 2011 en de implementatie van de nieuwe Woningwet leidden ertoe dat de ontwikkeling van

Fase 2 – de realisatie van de hoogbouwstrook of ‘de Strip’ – terug in handen werd gegeven van de gemeente. Voor *Fase 3* trok ING zich zelfs helemaal terug uit het project. In 2015 nam Amvest haar positie in OCO over en werd een nieuwe start gemaakt. Amvest en Ymere tekenden dat jaar samen voor een totaalopgave van circa 600 woningen in de socialehuursector, ongeveer 1250 woningen in de vrijesectorhuur en -koop, en 10.000 m² bruto vloeroppervlakte (BVO) in maatschappelijk, onderwijs- en commercieel vastgoed. Het totale investeringsvolume van Overhoeks bedraagt circa 500 miljoen euro. Het project loopt nog door tot 2025.





De samenwerking

Om de opgave vorm te geven hebben Amvest en Ymere in 2015 en 2016 samen gewerkt aan een herziening van het Stedenbouwkundig Plan (van Geurst & Schulze) en een Brandbook (SKONK). Ook zijn er door de Ontwikkelcombinatie architectuurregels vastgesteld en werd er een OCO Quality Team aangesteld. Met gemeentelijke supervisors is er een OCO *shortlist* met architecten voor het gebied samengesteld en is er een visie vastgesteld met ontwerpprincipes voor het (semi) openbaar gebied, binnentuinen en de kadeafwerking (door Sant & Co).

Als gevolg van de kerntakendiscussie in de corporatiesector trad Ymere in 2017 uit als aandeelhouder van OCO. Gelijktijdig zijn vijf bouwrijpe kavels van Amvest teruggekocht. Er werd datzelfde jaar een nieuwe samenwerkingsovereenkomst opgesteld. In het kader daarvan gaven Ymere en Amvest aan voor eigen rekening en risico aan de blokontwikkelingen te zullen werken, zonder de eerder bepaalde ruimtelijke kaders en bijbehorende werkwijze los te willen laten. In de praktijk betekent dit dat Amvest en Ymere nog altijd op integrale optimalisatie sturen, zowel in woonprogramma en kwaliteit als ten aanzien van de financiën.

Omwille van de doorstroming is in de overeenkomst geregeld dat Ymere-huurders voorrang krijgen bij de eerste verhuur van de vrijesectorhuurwoningen van Amvest. Daarnaast is voorzien in gezamenlijke aanbestedingen, realisatie en contractvorming per deelfase, waarmee financieel, organisatorisch en projectmatig voordeel is te behalen.

Succesfactoren

Gezamenlijkheid, eenheid en korte lijnen in het ontwikkelen van de kavels, maar ook het samen optrekken naar externe partijen zijn essentiële ingrediënten van deze binnenstedelijke samenwerking gebleken. Positieve factoren zijn de integraliteit in de aanpak van de kavelverdeling met bijbehorend programma (vrijesectorhuur, koop en sociale huur), maar ook de gezamenlijke sturing op de stedenbouwkundige en architectonische kaders. Hierdoor is de uitstraling en ruimtelijke kwaliteit van alle wooncomplexen (en dus ook alle segmenten) gelijkwaardig en wordt op deze plek een betaalbare, prettige, mooie en vooral goed functionerende gemengde wijk gecreëerd die oud Noord met nieuw Noord verbindt.



StadsPARTNERS – Strategische samenwerking marktpartijen & woningcorporaties in gebiedsontwikkeling is een gezamenlijke uitgave van Aedes Vereniging van Woningcorporaties, De Vernieuwde Stad en NEPROM. De publicatie is gelieerd aan de webinar-reeks die de drie partijen in 2021 organiseerden. Daarin stond de langjarige, strategische samenwerking centraal tussen marktpartijen en woningcorporaties in gebiedsontwikkeling. Met als doel het creëren van betere steden, wijken en buurten voor bewoners en voor het samen met de lokale overheid werken aan een beter woon- en leefklimaat. De samenwerking levert synergie op die resulteert in een sterkere ruggengraat voor het stedelijk weefsel. De webinars en de publicatie hebben als doel andere partijen te enthousiasmeren en te stimuleren op vergelijkbare wijze aan de slag te gaan.

Aedes

Postbus 93121, 2509 AC Den Haag, www.aedes.nl

De Vernieuwde Stad

Postbus 9959, 1006 AR Amsterdam, www.devernieuwdestad.nl

NEPROM

Postbus 620, 2270 AP Voorburg, www.neprom.nl



Redactie

Aedes – Maarten Georgius, De Vernieuwde Stad – Yves Vermeulen, NEPROM – Jan Fokkema en Sander Voogt

Tekst

Harms Communicatie – Eric Harms

Samenstelling

De Vernieuwde Stad – Yves Vermeulen

Fotografie en illustraties

BPD Bouwfonds Gebiedsontwikkeling (cover, quotes, II, 1, 2, V); Simone-Michelle de Blouw (quotes); Woonzorg Nederland (quotes); HaagWonen (voorwoord, 1, colofon); Driejuni – Theo Scholten (1, 2); Frank van der Burg Fotografie (1, 3); Delva Landscape Architecture Urbanism (I); Studioninedots (I); Vero Visuals (I); Stipo – Sander van der Ham (III); Tosca Lindeboom (III); Palmbout Urban Landscapes (IV, 3); Staedion – Max Jeleniewski (3); Group A (VI, 4); Amvest (VII); De Zwarte Hond (colofon).

Ontwerp/opmaak/productie

Carta – Lian Oosterhoff

September 2021

