

# Van probleem naar strategie

Optimalisatie van beheer- en ontwikkelstrategieën



Universiteit Utrecht

**PORTAAL**

Universiteit Utrecht  
Faculteit sociale wetenschappen

Tanne Rietveld  
Maaïke Rutten

Juli 2014

# Optimalisatie van beheer- en ontwikkelstrategieën

Masterthesis Stadsgeografie  
*Tanne Rietveld*  
*Maaïke Rutten*

3962024  
F121353 / 4024281

Begeleider Universiteit Utrecht  
*Gideon Bolt – faculteit Sociale wetenschappen*



Begeleiders Portaal  
*Guus Haest*  
*Nicole Jansen*  
*Nicole Plasschaert*



Juli 2014

## Voorwoord

Voor u ligt onze masterthesis over het optimaliseren van beheer- en ontwikkelstrategieën voor woningcomplexen. Deze scriptie is geschreven in het kader van de opleiding Stadsgeografie aan de Universiteit van Utrecht. De scriptie is het resultaat van een onderzoek dat is uitgevoerd als afstudeeropdracht bij woningbouwcorporatie Portaal.

Wij willen dit voorwoord graag gebruiken om een aantal mensen te bedanken. Als eerste gaat onze dank uit naar onze begeleiders vanuit Portaal: Guus Haest, Nicole Jansen en Nicole Plasschaert. Wij bedanken jullie voor al jullie waardevolle inhoudelijke bijdragen, de bijsturing, het motiveren en jullie ondersteuning tijdens dit onderzoek. Ook willen wij alle projectgroepleden bedanken voor hun tijd en inzet die jullie in ons onderzoek hebben geïnvesteerd.

Daarnaast gaat onze dank uit naar onze begeleider vanuit Universiteit Utrecht: Gideon Bolt. Bedankt voor je feedback op ons onderzoek en rapport!

Utrecht, Juli 2014

Tanne Rietveld  
Maaïke Rutten

## Samenvatting

De afgelopen jaren is het werkveld van de woningcorporaties sterk veranderd. De woningcorporatie wordt door de overheid steeds meer als een zelfstandige onderneming gezien. Dit heeft geleid tot veranderde wet- en regelgeving. In combinatie met de financiële crisis heeft dit de handelingsruimte van woningcorporaties beperkt. Dit heeft er voor gezorgd dat het beheerbeleid dat corporaties toepassen om woningcomplexen en buurten leefbaar te houden, is heroverwogen. De dominante sloopnieuwbouw strategieën zijn gewijzigd in alternatieve strategieën, zoals renovatie en sociaal beheer. Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van besluitvormingsprocessen tot het vormen van een beheerstrategie en hoe effectief deze zijn. De onderzoeksvraag die centraal in dit onderzoek is:

*Hoe komt een beheer- en ontwikkelstrategie en de besluitvorming hiertoe tot stand en hoe effectief zijn de toegepaste beheer- en ontwikkelstrategieën geweest?*

### Methodologie

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is het theoretische kader opgebouwd vanuit theorieën over buurtverval, vastgoedbeheer en strategische besluitvorming. De verandering in woningcomplexen (de aanleiding), het proces tot strategievorming en de effectiviteit van strategieën zijn geanalyseerd. Voor deze analyse is, naast de theorieën, gebruik gemaakt van casestudies. Er zijn tien woningcomplexen geselecteerd waar een beheeringreep uitgevoerd is of in de toekomst zal plaatsvinden. Deze woningcomplexen dienden als casestudie in dit onderzoek naar beheer- en ontwikkelstrategieën. Via semigestructureerde diepte-interviews en een documentenstudie is het besluitvormingstraject en de effectiviteit van de ingrepen in kaart gebracht. Een tweede element van de onderzoekstrategie is dat er projectbijeenkomsten zijn georganiseerd waarin drie adviseurs en alle betrokken medewerkers die een casestudie vertegenwoordigden aanwezig waren. De interactie van medewerkers en kennisdeling heeft geleid tot het verder inzichtelijk maken van de besluitvormingsprocessen, maar ook tot een kritische evaluatie van de beheer- en ontwikkelstrategieën.

### Conclusies

- De aanleiding voor het doen van een beheeringreep kan direct voortkomen uit de situatie in het woningcomplex zelf door de stedenbouwkundige, fysieke of sociale kenmerken of gedrag van bewoners. De aanleiding kan ook indirect zijn door het intern gevoerde beleid, imago doelen van Portaal of door 'gecreëerde' problemen (bijvoorbeeld te lang wachten met ingrijpen in een woningcomplex).
- Uit directe aanleidingen volgt een probleemdefinitie en een afweging van verschillende alternatieve strategieën dat uitmondt in de planvorming van een strategie. Bij een indirecte aanleiding komt het voor dat deze stappen worden overgeslagen en er gelijk richting de planvorming wordt gegaan.
- De afweging van strategieën is weinig inzichtelijk en is vaak gebaseerd op interne ervaringen en kennis. Verder zijn de afwegingen van de verschillende strategieën gebaseerd op een afweging die past binnen het gangbare paradigma. De oplossingen die overwogen en gekozen worden zijn bekende strategieën, er wordt nauwelijks gekeken naar alternatieve nieuwe oplossingen.
- Het proces van planvorming tot de daadwerkelijke uitvoering van een strategie duurt vaak lang. De oorzaak hiervoor kan worden verklaard door de weerstand van actoren. Een andere verklaring zijn interne factoren (het volgen van een nieuwe koers) of externe factoren (een nieuwe maatschappelijke context).
- De weerstand van actoren kan besluitvormingsprocessen rekken, in hoeverre actoren in staat zijn weerstand te bieden is afhankelijk van de wijze waarop bewoners van buurten zich weten te organiseren. Buurten waarin bewoners zich meer verbonden voelen met de buurt, zijn meer georganiseerd en bieden bewoners meer weerstand. Het proces kan worden vertraagd door bewoners er niet (voldoende) bij te betrekken.
- De mate waarin bewoners hun macht uitoefenen hangt af van zes elementen: 1. de noodzaak van de ingreep, 2. de impact van de ingreep, 3. de gekozen ingreep, 4. de wijze waarop bewoners betrokken worden, 5. op welk moment bewoners betrokken worden en 6. hoeveel inspraak bewoners hebben op de planvorming.

- Tijdsdruk in de uitvoeringsfase, door onder andere het verkrijgen van budget, kan leiden tot onzorgvuldiger werken wat het risico op het verliezen van draagvlak van bewoners tijdens de uitvoering verhoogd.
- Terugkoppeling naar de probleemdefinitie tijdens de planvormingsfase en uitvoeringsfase gebeurt onvoldoende, waardoor het eindresultaat soms niet volledig voldoet of de problemen zoals gedefinieerd, niet oplost.
- Verschillen in effectiviteit tussen de verschillende alternatieve beheer- en ontwikkelstrategieën zijn moeilijk meetbaar. Bijvoorbeeld het verschil in effect tussen sociale en fysieke ingrepen. Een uitspraak over wat de 'meest' effectieve strategie is moeilijk te maken.

### **Aanbevelingen**

Het formuleren van een heldere probleemdefinitie en het regelmatig terugkoppelen naar deze probleemstelling vormt één van de struikelblokken. Een aanbeveling is om het formuleren van probleemdefinitie en terugkoppeling een vast onderdeel van het besluitvormingsproces te maken. Afwegingen in het besluitvormingsproces passen vaak binnen de bekende werkwijzen van de corporatie, een aanbeveling is om te durven differentiëren met bijvoorbeeld kwaliteit van de woningen of alternatieve contactvormen. Wat betreft de effectiviteit van het proces kan het vroegtijdig en op de juiste wijze informeren en betrekken van bewoners de weerstand in het planvormingsproces verminderen.

Betrokken personen in dit onderzoek zijn allen werkzaam in de corporatiesector. Het verzamelen van data bij actoren zoals de gemeente of bewoners kan dit onderzoek verdiepen en tot nieuwe inzichten leiden. Door het toepassen van een model om afwegingen te maken kunnen besluitvormingsprocessen meer gestructureerd worden. Vervolgonderzoek kan in gaan op de toepasbaarheid van deze beslismodellen. Dit onderzoek is gebaseerd op casestudies waar de beheeringreep recent is toegepast, de effecten op de langere termijn zijn daarin niet meegenomen. Een vervolg onderzoek kan gericht zijn op casestudies waarvan de ingreep langer geleden (tien jaar of meer) is gebeurd. Dit kan tot inzichten over de effectiviteit op langere termijn leiden. Een andere optie is om dit onderzoek met dezelfde casestudies over enkele jaren te herhalen.

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Inleiding .....</b>	<b>9</b>
1.1.	Aanleiding .....	9
1.2.	Relevantie .....	9
1.3.	Onderzoeksvraag .....	10
1.4.	Opbouw van het onderzoeksrapport .....	10
<b>2.</b>	<b>Woningcorporatie &amp; bewegingsruimte .....</b>	<b>11</b>
2.1.	Woningcorporatie.....	11
2.2.	Wettelijk kader .....	12
2.3.	Maatschappelijke veranderingen .....	13
2.4.	Invulling door Portaal binnen wettelijk kader .....	15
2.5.	De stroomversnelling .....	19
<b>3.</b>	<b>Buurtverandering .....</b>	<b>20</b>
3.1.	Fysiek verval: levensloopmodel.....	20
3.2.	Sociaal verval .....	22
3.2.1.	De bewoner als actor .....	23
3.3.	Het stedenbouwkundige ontwerp van buurt en gebouw .....	24
3.4.	Verdieping op woningtype .....	27
3.4.1.	Naoorlogse woningbouw .....	27
3.4.2.	Jaren '70   '80 woonefwijken .....	30
3.5.	Conclusie buurtontwikkelingen .....	33
<b>4.</b>	<b>Vastgoedbeheer .....</b>	<b>35</b>
4.1.	Vastgoedmanagement.....	36
4.2.	Strategievorming.....	37
4.3.	Alternatieve beheer- en ontwikkelstrategieën.....	39
4.4.	Strategische besluitvorming.....	42
4.5.	Conclusie vastgoedbeheer .....	44
<b>5.</b>	<b>Onderzoeksmethoden .....</b>	<b>45</b>
5.1.	literatuur- en documentenstudie .....	45
5.2.	Casestudies en selecties .....	45
5.3.	Casestudies: interviews en verzamelen data materiaal .....	46
5.4.	Vergelijkend onderzoek bij andere woningbouwcorporaties .....	47
5.5.	Projectteam.....	47
5.6.	Ethiek .....	48
5.7.	Betrouwbaarheid en validiteit .....	48

<b>6.</b>	<b>Beschrijving van de casestudies .....</b>	<b>49</b>
6.1.	Casestudies naoorlogse hoogbouw .....	49
6.1.1.	Jacques Urlus plantsoen [JUP] (Leiden) .....	50
6.1.2.	Ankaradreef (Utrecht) .....	51
6.1.3.	Smitsveen (Soest) .....	52
6.1.4.	Agaatlaan (Leiden) .....	53
6.2.	Casestudies portiek-etage woningen .....	54
6.2.1.	Heseveld (Nijmegen) .....	54
6.2.2.	Lunetten (Utrecht) .....	55
6.3.	Casestudies grondgebonden woningen .....	56
6.3.1.	Soesterberg (Soesterberg) .....	57
6.3.2.	Zeeheldenbuurt (Leiden) .....	58
6.3.3.	Lingewijk (Gorinchem) .....	59
6.3.4.	Het Rode Dorp (Deventer) .....	60
<b>7.</b>	<b>Analyse casestudies op buurtverandering .....</b>	<b>61</b>
7.1.	De woningmarkt en de doelgroep .....	61
7.2.	Het levensloopmodel .....	62
7.3.	Broken Windows Theory .....	64
7.4.	Invloed van de bewoners .....	67
7.5.	Design: de gevolgen van foutief design van de buurt of woning .....	69
7.6.	Gebouwmanagement .....	71
7.7.	Conclusie probleemanalyse .....	72
<b>8.</b>	<b>Analyse casestudies op vastgoedbeheerprocessen .....</b>	<b>74</b>
8.1.	Besluitvorming in Portaal .....	74
8.2.	Strategievorming: 'de waaromvraag' .....	76
8.3.	Besluitvormingsproces .....	78
8.4.	Actoren: macht positie en belang .....	83
8.5.	Effectiviteit .....	87
8.6.	Conclusie vastgoedbeheerprocessen .....	93
<b>9.</b>	<b>Conclusies &amp; aanbevelingen .....</b>	<b>94</b>
9.1.	Probleemdefinitie en planvorming .....	95
9.2.	Van planvorming tot vaststellen strategie .....	96
9.3.	Van vaststellen naar eindresultaat .....	98
9.4.	Effectiviteit .....	98
9.5.	Aanbevelingen: Vooruitblik naar de toekomst .....	100
9.6.	Suggesties voor vervolgonderzoek .....	103

<b>Bronnenlijst</b> .....	<b>105</b>
Wetenschappelijke literatuur .....	105
Interne documenten.....	109
Overige bronnen .....	110
Interviews.....	112
<b>Lijst van figuren</b> .....	<b>114</b>
<b>Lijst van tabellen</b> .....	<b>114</b>

#### **Bijlage**

- I      Lijst geïnterviewde personen
- II     Casestudie protocol
- III    Casestudie analyses



# 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding

De afgelopen jaren is het werkveld waarin woningcorporaties hun activiteiten doen sterk veranderd. Sinds de jaren '80 zijn corporaties steeds meer los van de overheid komen te staan. Ook het voorraadbeleid en de financiële aspecten van het vastgoedbeheer zijn de laatste jaren steeds meer de verantwoordelijkheid van corporaties zelf (Van Overmeeren en Gruis, 2011). Steeds vaker wordt door de overheid de corporatiesector als zelfstandige sociale onderneming gezien en daardoor worden scherpere eisen gesteld aan de taken en activiteiten van de sociale verhuurder. Dit in combinatie met de financiële crisis heeft woningcorporaties genoodzaakt om anders naar het gevoerde en te voeren strategische beleid te kijken. Plannen bleken niet meer financieel haalbaar of te risicovol (Van Montfort, Karré & van Twist, 2010). Om de leefbaarheid in buurten en woningcomplexen in stand te houden werd voorheen vaak fysiek in gegrepen, onder andere met sloop- nieuwbouw. Met deze ingreep wordt door differentiatie van het woningaanbod, het mogelijk voor de middenklasse terug te keren in de wijk en kan de buurt zich weer positief ontwikkelen (Stipo, 2012). Veranderde marktomstandigheden, nieuwe risicoprofielen én nieuwe inzichten, maakt dat projecten nader worden beoordeeld. Vanwege de hoge kosten, stijgende risico's rondom afzetmogelijkheden en lange ontwikkelingstijd worden projecten stopgezet, heroverwogen of gefaseerd. Tegelijkertijd willen corporaties in deze tijd, die gekenmerkt wordt door krimp, (Van Montfort, Karré & van Twist, 2010), zowel financieel als in de juridische handelingsruimte de volkshuisvestingsdoelen wel realiseren. Tegenwoordig worden eerdere sloopplannen veranderd in alternatieve vormen van vastgoedbeheer zoals renovatie of een sociale aanpak (Stipo, 2012). Waarom wordt er een alternatieve strategie gekozen? En waar wordt dit besluit op gebaseerd?

De besluitvorming over het bezit en de manier waarop dit in stand wordt gehouden wordt ook wel een beheer- en ontwikkel strategie genoemd. Een strategie met als doel om zowel de fysieke en sociale kwaliteit van de woningen en woonomgeving in stand te houden. Als gevolg van de nieuwe omstandigheden in de sector wordt ook binnen woningcorporatie Portaal, in opdracht van wie dit onderzoek uitgevoerd wordt, scherper naar de werkwijzen gekeken. Daarom leeft de vraag of de manier van werken nog de meest effectieve werkwijze is. En/of de activiteiten die ze doen te verantwoorden zijn vanuit de maatschappelijke functie. Op dit moment is niet volledig inzichtelijk hoe een beheer- en ontwikkelstrategie tot stand is gekomen. Ook heerst de vraag of in de vernieuwde context de huidige aanpak de meest effectieve mix van fysieke en sociale ontwikkel- en beheermaatregelen is. Bovendien is in de organisatie veel van de kennis rondom besluitvorming aanwezig in de hoofden van medewerkers en niet vastgelegd op papier, het is daarom niet volledig inzichtelijk hoe keuzen voor beheer- en ontwikkelstrategieën tot stand komen.

## 1.2. Relevantie

Naar het verschil in buurtkwaliteit en de oorzaken voor dat verschil in buurtkwaliteit, is veel onderzoek gedaan. Er zijn verschillende verklaringen zoals klassieke theorieën die uitgaan van de fysieke veroudering van de woningvoorraad en hun kenmerken (Schwirian, 1983; Wiesel, 2012; Wilson & Kelling, 1982). Daarnaast zijn er theorieën die meer nadruk leggen op sociale aspecten, zoals de bewoners en het management van het gebouw, als oorzaak van het verval (Power, 1997; Sampson, 2009; Sampson & Raudenbush, 2004). Met deze literatuur over buurtveranderingen is het mogelijk om een verklaring te vinden voor het verval van buurten. Door een koppeling tussen buurtverandering en de kenmerken van buurt wordt de reden om voor een bepaalde beheer- en ontwikkelstrategie te kiezen meer inzichtelijk gemaakt. Dit onderzoek richt zich daarom op het maken van een koppeling tussen buurtveranderingen en beheer- en ontwikkelstrategieën.

Ook is er veel onderzoek naar alternatieve beheer- en ontwikkelstrategieën die in plaats van de dominante slooppnieuwbouw, of herstructurering toegepast kunnen worden (Stipo, 2012). Soms is gekozen voor een fysieke aanpak en soms is gekozen voor een sociale aanpak of voor een combinatie van beide. Onduidelijk is echter wat de motieven zijn om voor een bepaalde strategie te kiezen. Nieboer (2003, p.49) noemt dat de afweging voor een beheer- en ontwikkelstrategie nog weinig inzichtelijk is. Ook de wijze waarop de afweging plaatsvindt

en welke factoren hierin bepalend zijn is niet inzichtelijk (Nieboer, 2003, p.49). Straub (2002, p.9) sluit hier op aan door te noemen dat het besluitvormingsproces niet transparant is en bestaat uit subjectieve elementen die moeilijk te achterhalen zijn en vaak ook niet inzichtelijk omdat ze in hoeden van medewerkers blijven. Hoewel binnen de corporatiesector de laatste jaren steeds meer gebruik wordt gemaakt van portfoliomanagement in strategische besluitvorming, is er nog weinig onderzoek gedaan naar de uitwerking van dit beleid (Flier & Gruis, 2002, p.9). Daarom richt dit onderzoek zich op het inzichtelijk maken van de wijze waarop strategische beheer- en ontwikkelbesluiten genomen worden, welke afwegingen een rol spelen en/ of dit effectief is geweest.

### **1.3. Onderzoeksvraag**

Om het onderzoeksdoel te behalen is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

*Hoe komt een beheer- en ontwikkelstrategie en de besluitvorming hiertoe tot stand en hoe effectief zijn de toegepaste beheer- en ontwikkelstrategieën geweest?*

### **1.4. Opbouw van het onderzoeksrapport**

Om inzicht te krijgen in strategische besluitvormingsprocessen rondom vastgoedbeheer en ontwikkelen is het onderzoek in twee delen gesplitst: een theoretische deel en een empirisch deel. Het theoretische deel bestaat uit een algemeen context schetsend hoofdstuk en een theoretisch kader over buurtverval en strategische besluitvorming rondom vastgoedmanagement. In hoofdstuk twee wordt eerst de juridische handelingsruimte van een woningcorporatie geschetst en de invulling die Portaal gegeven heeft. Om de redenen om beheer- en ontwikkelstrategieën toe te passen te achterhalen, wordt in het theoretische kader (hoofdstuk drie) eerst aandacht besteed aan de theorieën over buurtverval. Vervolgens wordt hierin een verdiepingsslag gemaakt naar woningtypen, omdat de eigenschappen van een woningtype mede bepalend kunnen zijn voor het buurtverloop. Ook heeft het woningtype invloed op de strategie die toegepast kan worden. Een volgend onderdeel in het theoretisch kader (hoofdstuk vier) zijn de beheer- en ontwikkelstrategieën voor vastgoed beschreven.

Het empirisch deel van dit onderzoek bestaat uit het gebruik van casestudies waar beheer- en ontwikkelingsrepen hebben plaatsgevonden. Om uitspraken over de toekomstige strategieën te kunnen doen, zijn er ook casestudies opgenomen die nog in de planvormingsfase zitten. In hoofdstuk vijf volgt een verantwoording voor de gekozen onderzoeksmethoden en een verdieping op de genomen stappen. Hoofdstuk zes bestaat uit een beschrijving van de casestudies. Daarna volgen in de hoofdstukken zeven en acht achtereenvolgens een analyse van de buurtveranderingen, de besluitvormingsprocessen en de effectiviteit van de beheeringrepen. Tenslotte wordt in hoofdstuk negen afgerond met de conclusies en aanbevelingen.

## 2. Woningcorporatie & bewegingsruimte

Dit hoofdstuk schetst een overzicht van de taken die een woningcorporatie in Nederland vanuit de wet en vanuit de maatschappij heeft. Als eerste wordt ingegaan op de rol van de woningcorporaties in de Nederlandse woningmarkt en de activiteiten van de woningcorporatie binnen de sociaal maatschappelijke context. De daarop volgende paragraaf schets het wettelijke kader vanuit het Besluit Beheer Sociale Huursector [ hierna: BBSH]. Daarmee worden in dit hoofdstuk de randvoorwaarden geschetst waarbinnen de besluiten van beheer- en ontwikkelstrategieën plaats moeten vinden. Hierna wordt ingegaan op de wijze waarop Portaal invulling geeft aan haar beleid binnen de wettelijke kaders waaraan zij gebonden is.

### 2.1. Woningcorporatie

De woningvoorraad in Nederland bestaat voor 55% uit huurwoningen (Centraal Bureau voor Statistiek [CBS], 2014). Ongeveer 75% van deze 3 miljoen huurwoningen in Nederland is van woningcorporaties. In geen enkel ander Europees land is het percentage woningen van woningcorporaties zo hoog en is de sociale huursector zo belangrijk als in Nederland (Whitehead & Scanlon, 2007). De rol van woningcorporaties op de woningmarkt en hun rol in de samenleving is daarom van groot belang voor het functioneren van wijken.

De kernactiviteit van een woningcorporatie is het verzorgen van woondiensten, in het bijzonder voor mensen die niet zelfstandig in hun eigen woonbehoefte kunnen voorzien (Straub, 2001, p.5). Dit wordt door de overheid gereguleerd door de wettelijke regeling dat de huurwoningen met een huur tot € 699,48, de zogenoemde sociale huurwoningen, vooral bedoeld zijn voor mensen met een inkomen tot € 34.678. Naast het bouwen, beheren en verhuren van betaalbare woningen, behoren ook activiteiten om wijken leefbaarder te maken, tot de taken van woningcorporaties. Daarmee hebben zij meer sociale en maatschappelijke taken (Rijksoverheid, 2014). Woningcorporaties worden dus vanuit de overheid geacht om meer te doen dan alleen het bouwen en verhuren van woningen. Tegelijkertijd moeten alle taken van de woningcorporatie in het werkgebied van de sociale huisvesting liggen. Dat houdt in dat er ook activiteiten zijn die juist niet zijn toegestaan voor corporaties, zoals het verhuren van woningen aan huurders met een inkomen boven de inkomensgrens. Ook maatschappelijk gezien wordt er van de woningcorporaties verwacht dat ze bijdragen aan de maatschappelijke doelstellingen. Bijvoorbeeld het huisvesten van sociale zwakkere groepen als zorgcliënten of zorgdragen voor een gezonde leefomgeving in wijken en buurten.

Grofweg worden er zes typen activiteiten van woningcorporaties onderscheiden (Branden, Farnell, en Cardoso-Ribeiro 2006, p.11):

1. *De verhuur van sociale huurwoningen:* De woningen zijn in eigendom van de corporatie en huurders maken gebruik van de woningen.
2. *De verkoop van sociale huurwoningen:* Hierbij gaan eigendomsrechten van de woningcorporatie over op bewoners.
3. *Zorg en ondersteuning:* Geïntegreerde huisvesting en zorg voor cliënten met speciale behoeften.
4. *Extra dienstverlening aan huurders:* Woningcorporaties leveren diensten aan hun huurders om de kwaliteit van leven en het huurplezier te verhogen.
5. *Dienstverlening aan de wijk:* Deze diensten worden geleverd voor huurders maar mogelijk ook voor alle bewoners in de wijk.
6. *Wijkplanning en wijkbeheer:* Hier is een verschuiving van dienstverlening naar geïntegreerde planning en structurele betrokkenheid bij lokale netwerken en wijken.

Deze activiteiten worden ook weerspiegeld in het wettelijke kader waarbinnen corporaties moeten werken. De volgende paragraaf benoemt de wettelijke kaders en de verwachtingen vanuit de politiek rondom woningcorporaties.

## **2.2. Wettelijk kader**

Verantwoordelijkheden, rechten en plichten van een woningcorporatie zijn vastgelegd in het BBSH. Hierin zijn de prestaties die woningcorporaties moeten leveren ondergebracht in een aantal onderwerpen (BBSH, p.22-50), en zijn als volgt:

### *1. Het passend huisvesten van de doelgroep (BBSH, p.40)*

Verzorgen van huisvesting is de kerntaak van de woningcorporatie. In 2011 is de 90% norm ingevoerd dat inhoudt dat de corporaties 90% van hun woningen moeten verhuren aan de doelgroep. De doelgroep zijn de huishoudens met een inkomen onder huurtoeslaggrens en personen die extra zorg nodig hebben zoals lichamelijk- en verstandelijk gehandicapten, dak- en thuislozen, (ex)-psychiatrische patiënten, ex-verslaafden en ex-gedetineerden. Daarnaast moeten de woningen waarin mensen gehuisvest worden passend zijn, hetgeen inhoudt dat de huurprijs in verhouding staat tot het huishoudinkomen. Huishoudens met een laag inkomen zouden in een woning met een lage huur gehuisvest moeten worden en huishoudens met hogere inkomsten in woningen met hogere huurprijzen, voor zover woningcorporaties deze huishoudens huisvesten. Het huisvesten van hogere inkomensgroepen zou wenselijk kunnen zijn voor het tegengaan van leegstand of segregatie. Maar bij verhuur van goedkope woningen aan deze groep is er sprake van scheefwonen, waardoor minder woningen voor de doelgroep (lagere inkomens) beschikbaar zijn. Dit is niet altijd te voorkomen omdat het inkomen van huurders na het accepteren van de woning kan stijgen tot boven de huurtoeslaggrens. De corporatie heeft daarvoor nu de mogelijkheid om de huurprijs voor deze huurders extra te verhogen, maar kan de bewoners niet verplichten om de woning te verlaten en meer passende woonruimte te betrekken. Bij verhuur van duurdere woningen aan huishoudens met een laag inkomen kan ook gesteld worden dat de woning niet passend is. Aangezien het BBSH stelt dat woningcorporaties ook de taak hebben dat er zo min mogelijk een beroep gedaan wordt op huurtoeslag. Een van de beleidsdoelstellingen die zijn verwoord in de Nota Volkshuisvesting in de jaren negentig is de bevordering van het eigenwoningbezit. Woningcorporaties kunnen hieraan een bijdrage leveren door een beleid te formuleren dat mede is gericht op verkoop van bij haar in beheer zijnde wooneenheden.

### *2. Het waarborgen van de kwaliteit van de wooneenheden (BBSH, p.35)*

De wooneenheden dienen te voldoen aan de minimale bouw- en woontechnische kwaliteit voorgeschreven in de wettelijke voorschriften uit de Woningwet en het Bouwbesluit. Ook geeft het BBSH aan dat er rekening gehouden dient te worden met het beperken van energieverbruik door middel van onder andere isolatie-eisen en energiezuinige verwarmingsinstallaties. Daarnaast moeten de wooneenheden zo goed mogelijk passen bij de te huisvesten personen. Daarvoor is het noodzakelijk om kennis van de lokale marktomstandigheden te hebben. De kwaliteit van de woningen kan ook worden bepaald aan de hand van het Woningwaarderingstelsel (WWS).

### *3. Bijdragen aan de leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar wooneenheden gelegen zijn (BBSH, p.34)*

Vanaf 1997 zijn woningcorporaties niet alleen verantwoordelijk voor de woning die zij zelf verhuren en de bewoners van deze woningen, maar ook voor de leefbaarheid in de buurten waar men bezit heeft. Het is een woningcorporatie niet toegestaan om beheeractiviteiten buiten het volkshuisvestingssterrein uit te voeren. Zaken zoals het participeren in buurtbeheerbedrijven of het bevorderen dat er een wijkkantoor of buurtmeldpunt wordt opgezet valt wel onder bevorderen van de leefbaarheid in het kader van de volkshuisvestingsdoelstellingen. Ook geeft het BBSH aan dat het in elk geval de voorkeur verdient om in de eerste plaats activiteiten te ontplooiën die bijdragen aan het woongenot van alle bewoners.

### *4. Het bijdragen aan het tot stand brengen van huisvesting en het aanbieden van diensten aan ouderen, gehandicapten en/of andere personen die zorg of begeleiding nodig hebben (BBSH, p.36)*

Het BBSH vraagt woningcorporaties een bijdrage te leveren aan het tot stand brengen van huisvesting aan ouderen, gehandicapten en (andere) personen die zorg of begeleiding nodig hebben zowel via nieuwbouw als ook via aanpassingen in bestaande wooneenheden. Het deel van de woningvoorraad dat geschikt moet worden gemaakt is afhankelijk van de

lokale vraag naar dit type woningen. Het BBSH noemt als goed voorbeeld levensloopbestendig bouwen, waardoor woningen in verschillende stadia van de huishoudontwikkeling geschikt blijven om in te wonen. Een ander genoemd voorbeeld is bouwen volgens Woonkeur, waarbij een hoge gebruikskwaliteit, inbraak- en sociale veiligheid, valveiligheid, toegankelijkheid en flexibiliteit in de woningen gerealiseerd wordt. Het gaat hierbij om het aanpassen van bestaande woningen zodat deze geschikt worden voor de genoemde doelgroepen of het bouwen van woongelegenheden zoals woonzorgcomplexen, geclusterd wonen met zorg, groepswonen voor ouderen, gezinsvervangende tehuizen, begeleid wonen, verpleeghuizen en verzorgingshuizen.

Naast de woongelegenheden kunnen woningcorporaties ook in de gebouwde omgeving een bijdrage leveren om deze beter geschikt te maken voor de doelgroepen. Bij het aanbieden van diensten aan ouderen, gehandicapten of (andere) personen met een zorgvraag wordt aangegeven dat het zelf aanbieden van zorg niet tot de taken behoort van de woningcorporatie en ook niet is toegestaan. Wel mogen ze een bijdrage leveren in het aanbod van service zoals noodhulpgarantie, aanvullende thuiszorg, maaltijdvoorziening, persoonlijke alarmering en professionele alarmopvolging, tuinonderhoud, klussendienst, huishoudelijke hulp, was-service, pedicure, administratieve ondersteuning en hondenuitlaat service.

#### *5. Het betrekken van bewoners bij het beleid en beheer (BBSH, p.44)*

Het gaat hierbij om het in de gelegenheid stellen van huurders om klachten, ideeën en opmerkingen in te dienen en deze in behandeling te nemen. Daarnaast dient de corporatie de huurders op de hoogte te houden van haar plannen.

#### *6. Het waarborgen van financiële continuïteit (BBSH, p.48)*

De woningcorporatie dient een zodanig financieel beleid en beheer te voeren, dat haar voortbestaan in financieel opzicht is gewaarborgd en zij haar middelen inzet ten behoeve van de volkshuisvesting.

#### *7. Zorgen voor een sobere en efficiënte bedrijfsvoering (BBSH, p.50)*

Hieronder verstaat de overheid zaken zoals een goed personeelsbeleid, een beheerste ontwikkeling van de loonstijging, en het aan de dag leggen van een zeker kostenbewustzijn bij de keuzen van welke derden goederen en diensten zullen worden betrokken. Ook dient de corporatie zorg te dragen voor een administratie die een juist en volledig inzicht geeft in haar werkzaamheden en haar financiële situatie.

Hoewel het wettelijke kader de richtlijnen biedt en laat zien welke mogelijkheden er voor differentiatie binnen het financiële kader zijn, blijft het spanningsveld waar de corporatie zich in bevindt enigszins onderbelicht. Economische en maatschappelijke ontwikkeling bepalen de context waarin besluiten moeten worden genomen. En ook de vaart waarmee besluiten worden genomen.

### **2.3. Maatschappelijke veranderingen**

De wettelijke kaders waaraan woningcorporaties zich te houden hebben en de velden waarop de woningcorporatie een actieve rol in dient te nemen zijn besproken in de wettelijke context die wordt weergegeven in het BBSH. Deze wettelijke kaders worden geregeld aangevuld door de overheid indien hiervoor noodzaak bestaat. Voorbeeld hiervan is de reeds eerder genoemde 90% norm, waarmee de woningvoorraad wordt bestemd voor de lagere inkomens en hogere inkomens worden uitgesloten. Ander voorbeeld is de procentuele extra huurprijsverhoging voor huidige bewoners met een hoger inkomen, enerzijds om de huurinkomsten van de corporatie te verhogen, maar anderzijds ook om scheefhuurders aan te pakken. Ook is een hogere huurprijs mogelijk in gebieden met een gespannen woningmarkt, de zogenaamde Donnerpunten. Maar bij tegenzittende economische ontwikkelingen blijft betaalbaar wonen essentieel (Portaal, 2013). Aan de andere kant laat de overheid de corporatie meebetalen aan het begrotingstekort via de verhuurdersheffing. Door de verhuurdersheffing wordt de financiële druk op de woningcorporaties groter en dient de corporatie uitgaven beter te beheersen en te beperken.

Andere wijzigingen op de woningmarkt betreffen vooral ook de wijzigingen in sociaal opzicht. Voorbeelden hiervan zijn de steeds kleiner wordende huishoudens, die vragen om andere woonvormen. Een ander belangrijk gegeven is de grote diversiteit in wensen en leefstijlen van mensen (Platform 31, 2014). Maar ook het toenemende aantal scheidingen en de daaruit voortvloeiende veranderende woonwensen. Zaken die Portaal (Portaal, 2013) noemt die van groot belang kunnen zijn op de woningmarkt is het feit dat mensen steeds minder gebonden zijn aan een bepaalde plaats (of land) en individualisering. Ook digitalisering, het feit dat mensen op steeds meer momenten met elkaar in contact staan en grensvervaging, dat inhoudt dat mensen steeds vaker activiteiten door elkaar heen doen en scheidslijnen tussen werk en privé onduidelijker worden hebben invloed. Daarnaast worden mensen steeds meer bewust van het belang van duurzame ontwikkeling. Een ander punt waar Portaal zich van bewust is, is dat woningcorporaties kampen met een negatief imago (Portaal, 2013).

Uiteraard is het niet mogelijk om een complete lijst met alle tendensen op de woningmarkt te presenteren, want dat zou op zichzelf al een volledig onderzoek kunnen vormen. Ook het dieper uitwerken van de verschillende afzonderlijke tendensen in de samenleving kan een studie op zich zijn. Dat is helaas niet mogelijk in dit onderzoek, maar het toont wel dat het besluitvormingsproces binnen een corporatie onderhevig is aan allerlei tendensen in de sector en in de maatschappij. Momenteel is er wel een nieuw wetsvoorstel in ontwikkeling, de novelle, daar wordt kort op ingegaan.

#### Novelle, nieuwe ontwikkelingen

Op 20 juni jl. is door minister Blok een nieuw wetsvoorstel, de novelle, ingediend bij de tweede kamer (Rijksoverheid, 2014d). De novelle geeft uitvoering aan het regeerakkoord en zou corporaties weer terug moeten brengen naar hun taakgebied: het bouwen, verhuren en beheren van sociale huurwoningen en het daaraan verbonden maatschappelijke vastgoed. In de novelle staat dat het taakgebied van corporaties wordt gericht op het huisvesten van lage inkomens, daarnaast wordt het toezicht versterkt en gaan gemeenten en corporaties bindende afspraken maken.

De novelle zorgt voor een duidelijkere taakafbakening en moet voorkomen dat corporaties risico's nemen in commerciële projecten. Het voorstel omvat de volgende consequenties voor woningcorporaties (Rijksoverheid, 2014d):

- Corporaties dienen commerciële projecten (dure huur en koop) te splitsen van hun kerntaak aangezien voor de kerntaak staatssteun beschikbaar is en voor de commerciële projecten niet.
- De gemeente bekijkt eerst of er voor de commerciële projecten geen marktpartijen zijn die dit uit willen voeren en de projecten moeten noodzakelijke stads- en dorpsvernieuwingen zijn. Ook moeten de risico's beperkt zijn en gelden er rendementseisen.
- Het toezicht op en binnen de corporatiesector wordt versterkt.
- Gemeente en corporatie maken bindende prestatieafspraken over wat lokaal nodig en mogelijk is.
- Het taakgebied van corporaties wordt gericht op het huisvesten van lage inkomens.
- Corporaties moeten nadrukkelijker toetsen of de woning die zij aanbieden betaalbaar is voor de potentiële huurder.
- De inkomensgrens wordt voor 5 jaar verruimd: 10% mag worden verhuurd aan huishoudens met inkomens tussen de 34.000 en 38.000 (naast de bestaande mogelijkheid om 10% te verhuren aan huishoudens met een inkomen boven de 34.000).
- Er komen meer mogelijkheden voor het aanbieden van tijdelijke huurcontracten voor onder andere starters en jongeren.
- Er komen mogelijkheden om woningen te bestemmen voor specifieke doelgroepen, zoals grote gezinnen.
- Het woningwaarderingstelsel wordt meer marktconform waardoor de locatie beter tot uitdrukking komt in de huurprijs.
- De liberalisatiegrens wordt voor drie jaar bevroren op € 699,48.

De novelle zou moeten ingaan op 1 januari 2015, maar hierover dient de tweede kamer nog te besluiten. De gevolgen van deze en voorgaande besproken wettelijke kaders worden

meegenomen in het onderzoek. De volgende paragraaf ingegaan op de wijze waarop woningcorporatie Portaal vorm geeft aan de regels uit het BBSH, de overige wettelijke kaders en de verwachtingen uit de maatschappij.

#### **2.4. Invulling door Portaal binnen wettelijk kader**

Woningcorporatie Portaal is vrij om binnen de regels van het BBSH haar invulling te geven aan het beheer en de ontwikkeling van haar vastgoed. Voor de invulling hiervan heeft Portaal beleidsstukken geschreven die sturing geven. De documenten waarvan in dit hoofdstuk gebruik gemaakt is zijn:

- Portefeuilleplan Portaal 2012-2021 (Portaal, 2011).

Het portefeuilleplan van Portaal is opgesteld om organisatie breed de portefeuille te bekijken en te optimaliseren. Waar eerst op regioniveau portefeuilleplannen werden gemaakt, is nu een aanpak opgesteld om dit over de hele breedte van de organisatie te trekken. Uit het portefeuilleplan komen uitgangspunten die de regio's kunnen gebruiken bij het uitwerken van hun opgave. Het geeft kaders bij aankopen, verkopen en herontwikkelingsactiviteiten.

- Ondernemingsplan Portaal 2012-2020 (Portaal, 2013).

Het ondernemingsplan is een kader waarbinnen Portaal zijn activiteiten verder uitwerkt. Daarmee dienen de doelen die zij heeft gesteld behaald te worden. Met name het deel van het ondernemingsplan dat aangeeft in welke context Portaal haar werkzaamheden uitvoert en wat de ontwikkelingen in de maatschappij zijn is van belang voor dit onderzoek.

Deze beleidsdocumenten geven weer hoe Portaal invulling en richting wenst te geven aan de uitvoering. Hoe dit in de praktijk werkt bij de individuele projecten wordt in de casestudie analyses beschreven.

Het BBSH legt een aantal taken op, Portaal heeft deze, samen met haar maatschappelijke opgave vertaald in zeven doelstellingen. Waarbij de vragen centraal staan of zij voldoende woningen aanbieden om te voldoen aan de vraag van de huurders en/ of de huurders tevreden zijn. Zes van deze doelstellingen volgen direct uit deze vragen, de zevende doelstelling komt voort uit de wens om duurzaamheid te realiseren. Portaal benadrukt daarnaast in haar portefeuillestrategie dat zij de lage middeninkomens wel als haar doelgroep ziet, dit wordt via de tweede doelstelling vorm gegeven (Portaal, 2011).

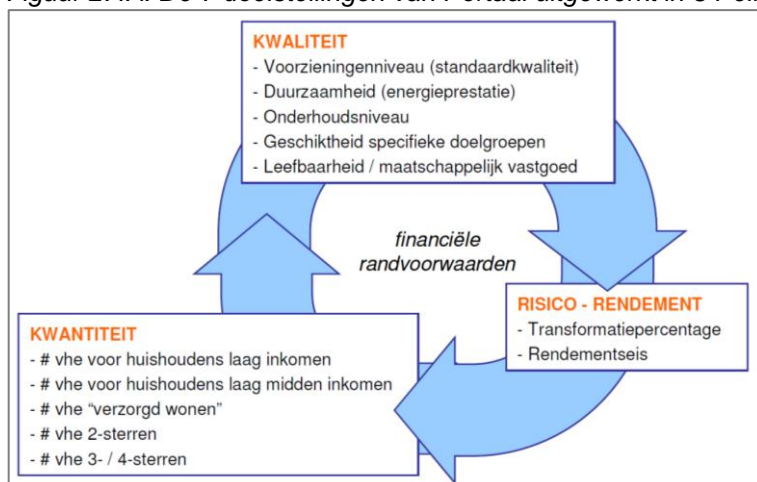
De doelstellingen van Portaal omvatten:

1. *Kwantiteit*: invulling van de vraag naar huisvesting van huishoudens met een laag inkomen (tot € 33.614 belastbaar per jaar)
2. *Kwantiteit*: invulling van de vraag naar huisvesting van huishoudens met een laag middeninkomen (€ 33.614 tot € 43.000 belastbaar per jaar)
3. *Kwantiteit*: invulling van de vraag naar huisvesting van huishoudens met een bijzondere woonvraag
4. *Kwaliteit*: voldoende tevredenheid over de woning (75% geeft een 7 of meer)
5. *Kwaliteit*: voldoende tevredenheid over de woonomgeving (65% geeft een 7 of meer)
6. *Kwaliteit*: voldoende tevredenheid over de dienstverlening (70% geeft een 7 of meer)
7. *Duurzaamheid*: dat een gebouwde omgeving op een dusdanige wijze wordt gecreëerd dat er sprake is van een zo hoog mogelijke kwaliteit en een zo laag mogelijke milieubelasting. Naast de minimale cijfers voor de klanttevredenheid, heeft Portaal ook de doelstelling dat de wijk gemiddeld geen onvoldoende mag hebben en dat de individuele beoordelingspunten geen onvoldoende mogen opleveren.

Behalve de bovengenoemde doelstellingen kijkt Portaal ook naar de risico's en het te behalen rendement met haar bezit (Portaal, 2011). Een belangrijk onderdeel van de strategie om risico's te spreiden is differentiatie in de woningsegmenten en spreiding over de regio's. Daarnaast wordt verjonging (transformatie) gezien als een belangrijk onderdeel van deze strategie. De reden hiervoor is dat door verjonging van het bezit de onderhoudskosten lager zijn en er potentieel hogere huuropbrengsten zijn. Portaal benoemt welk rendement minimaal behaald dient te worden op haar geïnvesteerde eigen vermogen om de bedrijfscontinuïteit te waarborgen (Portaal, 2011), dit is overigens ook een wettelijke vereiste (BBSH, p.48).

De zeven doelstellingen van Portaal worden uitgewerkt in de drie peilers: kwantiteit, kwaliteit en risico-rendement. Deze hangen onderling samen en hierbinnen wordt gezocht naar een optimum dat passend is binnen de financiële randvoorwaarden van Portaal. In figuur 2.4A zijn de peilers schematisch weergegeven.

*Figuur 2.4A: De 7 doelstellingen van Portaal uitgewerkt in 3 Peilers*



\* #vhe: staat aantal verhuurde eenheden (woningen)

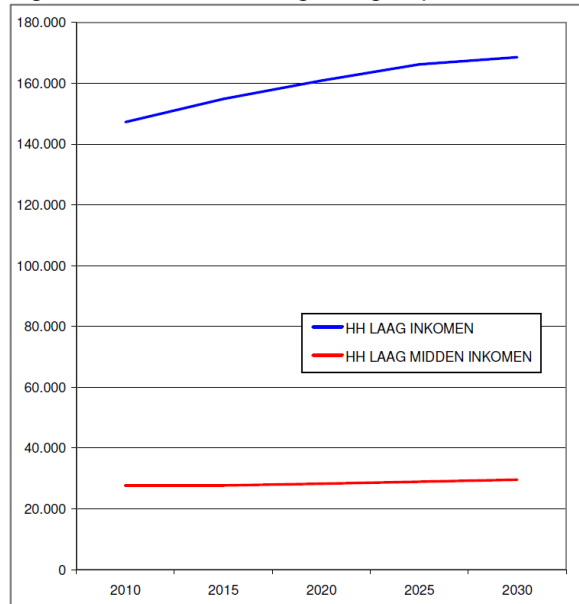
Bron: Portaal (2011)

### Kwantiteit

Bij het aspect kwantiteit zet Portaal de consequenties van de ontwikkeling van de doelgroep en woningmarkt naast elkaar. Hierbij speelt ook dat 90% van de vrijkomende woningen dient te worden toegewezen aan huishoudens met een laag inkomen. Hierdoor heeft Portaal te maken met een meer eenzijdige doelgroep dan in de periode dat zij nog niet gebonden was aan het aanbieden van woningen aan huishoudens met lage inkomens. Dit leidt er ook toe dat Portaal (en andere corporaties) minder mogelijkheden heeft om te differentiëren met de huurprijzen, aangezien huishoudens met een laag inkomen zoeken naar woningen met een lage huurprijs. Verder wordt geconcludeerd dat circa 80% van de vraag van huishoudens met een laag inkomen blijkt te bestaan uit eenpersoonshuishoudens. De opbouw van deze groep (80%) is 60% jonger dan 30 jaar, 10% tussen de 30 en 64 en 30% zijn alleenstaanden die ouder zijn dan 65 jaar. De vraag van de jonge alleenstaande komt voornamelijk van studenten en (nog) thuiswonenden. De vraag van huishoudens met een laag inkomen blijft de komende periode sterk groeien en de vraag van huishoudens met een laag midden inkomen stabiliseert (zie hiervoor figuur 2.4B). Waarbij het aantal huishoudens (afgekort met HH in het figuur) met een laag inkomen en een laag midden inkomen dat vraagt om huisvesting is aangegeven.



Figuur 2.4B: Ontwikkeling doelgroep Portaal



Bron: ABF, Socrates uit Portaal (2011)

Onderdeel van het BBSH (p.36) en ook het beleid van Portaal is het huisvesten van huishoudens met een bijzondere woonvraag. Daarbij verdeelt Portaal de huisvesting voor deze doelgroep onder in: verzorgd wonen, gewoon/aangepast wonen en opvang. Waarbij onder verzorgd wonen woningen worden verstaan waarbij het mogelijk is om van een zorgsteunpunt op max 400 meter afstand verzorging te ontvangen. Gewoon/aangepast wonen zijn woningen die rollator toe- en doorgankelijk zijn en zoveel mogelijk (minimaal 20%) rolstoel toe- en doorgankelijk. Opvang wordt gezien als een hotelmatige voorziening voor tijdelijk gebruik en vormt geen onderdeel van dit onderzoek.

De huidige woningvoorraad in de werkgebieden van Portaal matcht niet met de woningbehoefte in 2021. Er is een toenemende woningbehoefte, deze ligt met name in de grondgebonden koopwoningen. De vraag naar huurwoningen groeit voor het merendeel alleen nog bij eengezinswoningen. Er is verhoudingsgewijs in de komende jaren geen tot weinig extra groei te verwachten in de vraag naar huurappartementen (Portaal, 2011, p.14), waarbij opgemerkt moet worden dat de vraag per regio sterk verschilt. Voor Leiden en Arnhem gaat bovengenoemd scenario op, maar voor Nijmegen is er juist een groei in de vraag naar gestapelde bouw. In Eemland en Utrecht is nog een groei in beide huursegmenten en met nadruk in de gestapelde bouw.

Portaal heeft in haar portefeuilleplan aangegeven zich de komende 10 jaar specifiek te gaan richten op grondgebonden woningen, maar ook licht in de gestapelde bouw, waarbij zij zich richt op het middeldure (€ 350-535) en dure (> € 535) segment.

### Kwaliteit

Portaal ziet in de pijler kwaliteit de functies van klanttevredenheid, waarborgen van veiligheid en waarde behoud/waardeontwikkeling. De huidige klanttevredenheid ligt op dit moment al iets hoger dan de doelstelling van Portaal. Voor kwaliteit zijn 5 aspecten van belang:

#### 1. Voorzieningsniveau

Voor alle woningen, met uitzondering van complexen waarvoor een sloopbesluit of renovatieplan is goedgekeurd, geldt dat de volgende standaardkwaliteit gerealiseerd moet worden: zelfstandige voldoende grote badkamer te betreden vanuit verkeersruimte, wasmachineaansluiting, isolerende beglazing in alle verblijfsruimten, optimale energieprestatie (wordt later op teruggekomen), geen open verbrandingstoestellen, goede ventilatie, geen zachtboard plafonds.

#### 2. Duurzaamheid

Hoofddoelstelling hierin is een reductie van 20% CO<sub>2</sub> uitstoot. Er zullen geen F en G labels meer zijn en complexmatig worden isolerende maatregelen (dubbelglas, dak-, vloer-, en gevelisolatie) kosteloos voor de huurder aangebracht. Gemiddeld een B of C-

label wordt als ambitie gehanteerd, waarbij de resterende levensduur medebepalend is voor het label (> 10jaar is minimaal D label, > 20 jaar: C label, > 30 jaar: B-label). Ook wanneer er geen renovaties plaatsvinden gelden deze uitgangspunten. Gestreefd wordt naar een hoger label, waar mogelijk A++.

### 3. *Onderhoudsniveau*

Portaal hanteert dat plaatselijke gebreken acceptabel zijn, maar geen invloed mogen hebben op de veiligheid of functionaliteit. Er wordt ruimte geboden voor differentiatie in de ambitie voor wat betreft onderhoudsniveau (afhankelijk van de per complex gekozen strategie). Daarnaast zijn er beleidsregels ontwikkeld over een aantal specifieke onderhoudsgebieden. Deze zijn voor dit onderzoek te gedetailleerd en worden daarom niet individueel besproken.

### 4. *Geschiktheid voor specifieke doelgroepen*

Het invullen van de vraag naar huisvesting voor ouderen en minder validen met een bijzondere woonvraag is één van de belangrijkste doelstellingen voor Portaal, maar er is geen beleid vastgesteld over welke woningen geschikt moeten worden gemaakt. Algemene tendens is dat toegankelijk maken van woningen steeds vaker onderdeel is van renovatieplannen. In principe wordt er niet separaat geïnvesteerd in aanpassing van bestaande woningen ten behoeve van specifieke doelgroepen, het zwaartepunt van investeringen wordt gezocht in nieuwbouw en eventuele renovaties.

### 5. *Leefbaarheid/woonomgeving/maatschappelijk vastgoed*

Dit aspect kan een belangrijke bijdrage leveren aan de waardeontwikkeling van het vastgoed. Binnen Portaal is de laatste jaren steeds meer aandacht voor leefbaarheid. Portaal richt zich op de sociale veiligheid in wijken en het participeren van de huurders in de samenleving (vitale buurten). Via Vitale buurten wordt verantwoordelijkheid nemen en initiatief tonen door huurders gestimuleerd. Samenwerking wordt gezocht bij scholen, bedrijven en instellingen en door betaalbare bedrijfsruimte aan te bieden wordt ruimte geboden voor eigen ondernemerschap.

### Risico-rendement

Portaal heeft het risico in haar portefeuille laten analyseren door adviesbureau Stec. Hieruit is naar voren gekomen dat het transformatiepercentage flink omhoog zou moeten, van 1,8% naar 6% waardoor in korte tijd een groot deel van het woningbezit vernieuwd wordt. Het transformatiepercentage is het percentage van de totale voorraad van de corporatie dat per jaar vernieuwd wordt om te voorkomen dat het bezit veroudert. Deze transformatie kan bestaan uit nieuwbouw, aankoop, verkoop en sloop. Ook renovatie telt voor de helft mee als transformatie. Beoogd wordt om het aantal grote woningen en het aantal grondgebonden woningen toe te laten nemen. Het aantal naoorlogse woningen moet flink worden teruggebracht. Portaal acht een iets lager transformatiepercentage van 3 tot 4,9% haalbaar voor haar bezit.

### Concept analyse ten behoeve van portefeuillestrategie

Momenteel is een portefeuilleplan in ontwikkeling. Dat het ondernemingsplan en financieel beleidsplan naar de vastgoedportefeuille vertaalt. Dit conceptplan moet nog verder worden uitgewerkt. De portefeuillestrategie uit 2011 streeft ernaar om een rechtevenredig deel van een doelgroep te huisvesten in de betreffende regio en gaat uit van het opvangen van de huishoudensontwikkeling en inlopen van de achterstand. Daarnaast is de ontwikkeling van de voorraad gericht op: grotere, betere en duurdere woningen. Het bestaande bezit moet verbeterd worden, waarbij ingezet wordt op het aanbrenge van standaardkwaliteit, een verbetering van de conditiescore en het bereiken van betere energielabels. Bij de nieuwe strategie verandert de richting deels. Rekening gehouden met onder andere de volgende aspecten:

- Doelgroepen worden nu alleen op inkomen gedifferentieerd, gekeken wordt naar differentiëren naar regio, en andere kenmerken van de doelgroep.
- Het beter benutten van de woningvoorraad: gericht sturen op inkomen en het formuleren van een beleid voor de middeninkomens.
- De rol en risico's van het zorgdeel moeten bepaald en meegenomen worden.
- Klanttevredenheid, basiskwaliteit en mogelijkheden om te differentiëren.
- Wat wordt de strategie in woningcomplexen waarin klanten tevreden zijn?
- Het meetbaar formuleren van technische doelen.
- Heroverweging van de huidige verkoopstrategie.

- Uitwerken van achterhaalde duurzaamheidsdoelstellingen
- Het verder uitwerken van de financiën en rendementsdoelstellingen en hierin kan de marktwaarde betrokken worden.
- Voor de portefeuillestrategie moet nagedacht worden of rechtevenredigheid en doelstelling van: groter, beter, duurder, houdbaar is. Deze doelen dienen aangepast naar de nieuwe omstandigheden gemaakt te worden.

## 2.5. De stroomversnelling

Een belangrijk deel van het investeringsbudget voor renovaties wordt besteed aan project 'de stroomversnelling'. De stroomversnelling is een project van zes woningcorporaties, waaronder Portaal en vier bouwers om 11.000 woningen om te bouwen tot nul-op-de-energiemeter woningen. Daarna is de bedoeling dat nog 100.000 woningen gerenoveerd worden tot een nul-op-de-energiemeter woning. Deze afspraken zijn in juni 2013 gemaakt in bijzijn van de minister voor Wonen en Rijksdienst en vastgelegd in een convenant. Het idee van het project is dat de totale woonkosten voor de huurders gelijk blijven, aangezien de financieringsruimte in de renovatie zelf gevonden wordt. Dit gebeurt doordat de huurders hun energiekosten aan de corporatie betalen, de corporatie dat geld investeert in de renovatie en de bouwers duurzaam gerenoveerde woningen zonder energiekosten leveren.

Bij een nul-op-de-energiemeter woning zijn *'de in- en uitgaande energiestromen voor gebouwgebonden energie (ruimteverwarming, -koeling, warm tapwater gebruik) en het gebruik van huishoudelijke apparatuur (inclusief verlichting) op jaarbasis per saldo nul, onder standaard klimaatcondities zoals die gelden in Nederland en bij standaard gebruik van de woning, zoals vastgelegd in de ontwerpuitgangspunten onderbouwd door Nederlands normen'* (stroomversnelling, 2014). Energiebesparende voorzieningen zoals isolatie worden gecombineerd met energieopwekkende voorzieningen zoals zonnepanelen, waardoor het netto energieverbruik tot nul wordt gereduceerd. Dit netto energieverbruik wordt over een heel jaar genomen en er wordt uitgegaan van een gemiddeld gebruik en een gemiddeld klimaat. In de winter zal er verbruik zijn, maar in de zomer wordt energie teruggegeven aan het energiebedrijf.

Er wordt gestart met 1.000 prototypes bij de meest voorkomende woningtypen uit de jaren '50 – '70 om een concept te ontwikkelen. Daarna wordt, vanaf januari 2015 stapsgewijs gekomen tot een productierijp concept en later volledige industrialisatie voor renovatie van grondgebonden woningen, portiek-etage woningen en galerijflats. De verwachte kosten per woning inclusief levensduurverlenging en comfortverbetering (van b.v. keuken, badkamer en toilet) zijn € 80.000 in de prototypefase tot € 40.000 bij volledige industrialisatie. Bij de renovatie wordt een schil om de woning heen gelegd om een goede isolatie te realiseren. Het uiterlijk van de woning wordt daarmee aangepast (voorbeeld zijn de grondgebonden woningen in figuur 2.5A waarin links de oude woning staat en rechts de woning na het aanbrengen van isolatie schil).

*Figuur 2.5A: Eerste prototype stroomversnelling van grondgebondenwoningen*



Bron: *Stroomversnelling.net*

### 3. Buurtverandering

Om inzichtelijk te krijgen waarom een beheer- ontwikkelbeslissing wordt genomen en wat de afwegingen voor dit besluit zijn geweest is het belangrijk dit in relatie tot het vastgoedbezit te zien. Vastgoedbeheer wordt toegepast om de kwaliteit van de woningvoorraad in stand te houden. Dit impliceert dat er een verschil is tussen de beoogde of gewenste vastgoedkwaliteit en de daadwerkelijke kwaliteit. Om de beoogde kwaliteit te bereiken zal op een bepaald moment een besluit tot beheer moeten plaatsvinden. Aangenomen wordt dat bij opleveringen van woningen de kwaliteit van het vastgoed voldoet aan de beoogde kwaliteit, maar dat naar verloop van tijd, de kwaliteit verandert en er dus beheer toegepast moet worden om de kwaliteit in stand te houden.

Voor de theoretische onderbouwing wordt in dit kader eerst stil gestaan bij de theorieën over buurtontwikkelingen. Deze geven antwoord op de vraag hoe het kan dat buurten veranderen, in verval raken of juist helemaal niet. Daarnaast vindt een verdieping plaats op het specifieke verloop van de naoorlogse woonwijken en de jaren'70 | jaren'80 wooneerwijken in Nederland. Daarvoor is gekozen omdat deze typologieën terugkomen in de casestudies die zullen helpen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag. In het tweede gedeelte van dit theoretische kader (hoofdstuk 4) is aandacht voor de literatuur over vastgoedbeheer. Allereerst wat is vastgoedbeheer, welke vormen zijn er van vastgoedbeheer en hoe wordt dit toegepast in de organisatiestructuur. Dus met andere woorden, hoe strategische beslissingen genomen worden.

#### 3.1. Fysiek verval: levensloopmodel

Zoals mensen naar verloop van tijd ouder worden en zichtbaar rimpels krijgen, verouderen buurten ook. De mensen die er gaan wonen worden ouder, verlaten de buurt of blijven alleen achter. Verandering heeft niet alleen betrekking op de mensen in een buurt maar ook woningen, straten, parken en pleinen vertonen ouderdomsverschijnselen. Buurtverandering is naar verloop van tijd onvermijdelijk (Wiesel, 2012). De eerste theorie dat buurten, als een natuurlijk verschijnsel na verloop van tijd veranderen, komt vanuit de Chicago school.

In het levensloopmodel worden de ontwikkelingen in een buurt verdeeld in vijf fasen (Schwirian, 1983; Weinstein, 2007; Wiesel, 2012). Dit zijn de volgende fasen:

1. *Ontwikkeling*: In de eerste fase wordt een onbebouwd stuk land ontwikkeld tot woonwijk.
2. *Transitie*: In deze fase neemt de woondichtheid in de buurt toe, zo ook de diversiteit in woningtypen en bevolking. Ook lopen de woning- en huurprijzen in deze fase op. Met andere woorden de buurt wordt populairder.
3. *Afname*: Na verloop van tijd verouderd de woningvoorraad, ook de woning- en huurprijzen stabiliseren. Er is een toenemende instroom van lagere inkomensklassen en immigranten.
4. *Uitdunnen*: Buurtverval wordt in deze fase zichtbaar. De gebouwen beginnen te vervallen of worden verlaten. Ook jongere leeftijdsgroepen verlaten de buurt en de oudere groepen blijven achter. Het voorzieningenniveau neemt af en de algehele leegstand neemt toe. Het aandeel minderheden in de buurt wordt groter en vormt een meerderheid ten opzichte van de oorspronkelijke bevolkingsgroep.
5. *Vernieuwing*: Door invloed van nieuwbouwprojecten of gentrificatie, komen nieuwe bevolkingsgroepen in de wijk en daarmee komt de buurt weer positief in ontwikkeling. Nieuwe projecten worden opgestart, vaak gericht op de (hogere) middenklasse. Er zijn zowel commerciële als residentiele ontwikkelingen.

In het model hoeven niet alle fasen elkaar op te volgen. Het kan voorkomen dat fasen worden overgeslagen of dat door eerder ingrijpen terug wordt gegaan naar een eerdere fase (Schwirian, 1983). Het verval dat in de levenslooptheorie wordt beschreven ontstaat door verandering in de kwaliteit van de woningvoorraad, demografische veranderingen en de status van de buurt.

Doordat de woningvoorraad verouderd, stijgen de onderhoudskosten en de technische kwaliteit van de woning raakt verouderd. Concreet valt te denken aan enkel glas in plaats van

dubbel glas. Hoe ouder de technische installatie des te duurder wordt het onderhouden, zeker als onderdelen niet meer te verkrijgen zijn. Naast technische veranderingen op de kwaliteit van de woningvoorraad is er ook sprake van culturele veranderingen die zorgen dat de woning- en huurprijzen lager worden (Wiesel, 2012). Eind jaren '70 – begin jaren '80 was het in de mode om bruine kunststofkozijnen in een woning te hebben. Op het moment dat bruin uit de mode raakt vervang je niet zomaar deze kozijnen omdat de kleur niet 'mooi' is. Gevolg van de woningveroudering is dat hogere inkomensgroepen de buurt verlaten naar buurten waar de woningvoorraad qua kwaliteit en smaak wel aansluit op de wensen. Deze bewoners worden vervangen door lagere inkomensgroepen (fase 3 en 4), die de minder populaire goedkopere woningen kopen. Dit proces wordt ook wel 'filtering' genoemd (Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen, 2009; Wiesel, 2012). Hoewel de nieuwe groepen van lagere sociaal economische status zijn, is vestiging in deze buurten voor deze groepen wel een vooruitgang. Dit betekent wel dat het gemiddelde inkomen in de buurt afneemt. Hoewel voor de nieuwe groepen het vestigen in deze buurten een stijging op de sociale ladder betekent, kan het verschil in welvaart ten opzichte van de oorspronkelijke bewoners leiden tot gevoelens van (relatieve) achterstand (Kleinhans, Priemus & Engbersen, 2007). Het vertrek van de ene groep (oorspronkelijke bewoners) en de vestiging van de andere groep (bijvoorbeeld een etnische minderheid) kan ervoor zorgen dat van de oorspronkelijke groep meer mensen gaan vertrekken. Dit omdat voor de oorspronkelijke bewoners de buurt op een bepaald moment dusdanig veranderd is dat er een tolerantiegrens wordt overschreden, een zogenoemd omslagpunt waardoor er een verhuiswens ontstaat. De demografische verandering op zichzelf wordt dan een verhuismotief in plaats van het eerdergenoemde verouderen van de woningvoorraad. Als de oorspronkelijke bewoners vanwege het overschrijden van deze grens ook de buurt verlaten en de dan vrij gekomen woningen op hun beurt weer worden bevolkt door andere groepen ontstaat er een spiraal die kan zorgen dat de demografische verandering van de buurt verder doorzet (Card, Mas & Rothstein, 2008). Wanneer alle groepen een lagere sociale economische status hebben neemt het totale gemiddelde inkomen in de buurt af en ontstaat er een gebied waar lagere inkomensgroepen geconcentreerd wonen. De buurt krijgt een lagere sociaal economische status.

Al met al geeft het levensloopmodel een vrij negatieve kijk op het verloop van een buurt; veroudering leidt tot buurtverval. Het negatieve verloop van een buurt wordt door Wiesel (2012) genuanceerd door te benoemen dat gezinnen en ouderen die achterblijven in buurten 'rijker' zijn dan gesuggereerd. Vaak zijn in gezinnen waar de kinderen het huis verlaten hebben, de ouders al op leeftijd en de hypotheek afbetaald. De woonlasten zijn daardoor lager en de bestedingsruimte hoger. Het woningbezit is dan onderdeel van het vermogen van het een gezin. De vermindering van de sociaal economische status van een buurt door de instroom van lagere inkomensklassen is dan ook minder extreem. Daarom is volgens Wiesel de waardevermindering door veroudering, zoals gesuggereerd wordt in het levensloopmodel, minder dan wordt voorgedaan. Wiesel (2012) wijst op het fysieke determinisme in het levensloopmodel, en noemt dat een buurt meer is dan alleen gebouwen. Hij vraagt aandacht voor de sociale processen en bijvoorbeeld de bijdrage die bewoners leveren aan gemeenschappen door bijvoorbeeld vrijwilligerswerk.

Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen (2009, p.23-25) geven samenvattend drie andere kritieken op de levensloopmethode. Het eerste kritiekpunt is dat buurten niet vanzelfsprekend hetzelfde pad overgaan. Zelfs buurten met dezelfde kenmerken kunnen een ander verloop hebben en daarmee ook een ander verloop van verval. Over de verschillen in verval per woningtype volgt in latere paragrafen meer. Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen (2009, p.24) noemen dat sociale processen een belangrijkere rol spelen dan veroudering van de woningvoorraad. Dit sluit aan op het kritiekpunt van Wiesel (2012) dat sociale aspecten worden overschaduwd. Het tweede kritiekpunt is dat nieuwe buurten of gebouwen niet persé van een betere kwaliteit dan de bestaande bouw hoeven te zijn. Het laatste punt dat wordt genoemd heeft betrekking op de levensloop. Is er namelijk sprake van verandering door veroudering of is er sprake in cohort verschillen? Maakt een woning met een bouwjaar uit 1950 in de eerste 30 jaar dezelfde veranderingen door als een woning met een bouwjaar uit 1960 (Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen, 2009, p.25)? Uit deze kritiepunten kan worden geconcludeerd dat het verloop van een buurt niet uniform is. Verval kan zich per buurt anders openbaren.

De levenslooptheorie gaat (met zijn tekortkomingen) met name in op het fysieke verval, datgene dat zichtbaar is zoals achterstallig onderhoud, leegstand, maar ook graffiti, afval op straat of verloederend van de openbare ruimte (Sampson, 2009; Ross & Mirowsky, 1999; Ross & Jang, 2000; Kleinhans & Bolt, 2010). De laatste elementen in de opsomming zijn niet zozeer toe te wijzen aan ouderdom maar vallen meer onder het gedrag van de bewoners van een buurt. Ouderdom zorgt er immers niet voor dat graffiti op muren wordt gespoten of dat afval niet wordt opgeruimd. Verval is dan een combinatie van fysieke en sociale verschijnselen.

### 3.2. Sociaal verval

Vandalisme of graffiti, maar ook onkruid en zwerfafval zijn tekenen van 'disorder' of ordeloosheid. De relatie tussen ordeloosheid en buurtverval wordt gelegd in de 'Broken Windows Theory' van Wilson en Kelling (1982). Er wordt onderscheid gemaakt tussen fysieke en sociale ordeloosheid. Met sociale ordeloosheid wordt onder andere verwezen naar hangjongeren die onveiligheidsgevoelens veroorzaken, ruzies en drinken op straat (Chappell et al., 2010; Sampson, 2009; Sampson & Raudenbush, 1999). Sociale ordeloosheid heeft dus te maken met allerlei vormen van gedrag die afwijken van de 'normale' normen en waarden. Uitgangspunt van de 'Broken Windows Theory' is dat vrij onbeduidende effecten van ordeloosheid als een gebroken raam, kunnen leiden tot criminaliteit en buurtverval. Een gebroken raam dat niet wordt gerepareerd geeft de suggestie dat niemand 'het iets kan schelen' wat er in de buurt gebeurt. Een gebroken raam of verlaten autowrak geeft een gevoel van anonimiteit en suggereert dat er geen controlesysteem is. En dat je dus kunt doen wat je wilt zonder dat het gedrag gecorrigeerd wordt. Wanneer bewoners denken dat de criminaliteit in de buurt toegenomen is gaan ze zich daar naar gedragen. Mensen blijven meer binnenshuis en vermijden de straat. Er heerst een gevoel dat de omgeving 'uncontrolled and uncontrollable (Wilson and Kelling, 1982, p.3)' - onbeheerst en ook niet te beheersen is (Wilson & Kelling, 1982; Sampson & Raudenbush, 2004; Kleinhans & Bolt, 2010). Vanuit het perspectief van de 'Broken Windows Theory' kan buurtverval worden opgelost door tekenen van ordeloosheid in buurten te bestrijden.

Een ander aspect van ordeloosheid is de perceptie van ordeloosheid. Sampson en Raudenbush (2004) beargumenteren dat niet alleen de zichtbare tekenen van ordeloosheid van belang zijn voor het ontstaan en voortbestaan van ordeloosheid, maar ook de niet direct waarneembare elementen als sociaal economische status en de etnische mix van een buurt van belang zijn. Shaw en McKay noemen sociaal economische status, etnische mix en de residentiële stabiliteit als elementen die leiden tot de verstoring van de sociale organisatie in buurten (Bruinsma et al., 2013; Kleinhans & Bolt, 2010; Sampson & Groves, 1989). Sociale organisatie is de manier waarop een buurtgemeenschap gedeelde waarden en normen heeft en in staat is doelen te bereiken en buurtproblemen op te lossen (Kubrin & Weitzer, 2003; Dassopoulos & Monnat, 2011). Een snelle doorstroom in de woningmarkt maakt dat mensen kort in de buurt verblijven hetgeen de mogelijkheid tot het opbouwen van sociale relaties en netwerken doet afnemen. Ook breken vanwege de verhuisbewegingen bestaande sociale netwerken in een buurt af, dat verzwakt het bestaande gemeenschappelijke stelsel van waarden en normen (Bruinsma et al., 2013). In etnisch diverse buurten zijn meerdere culturen vertegenwoordigd met ieder een eigen stelsel van normen en waarden. Het kan zijn dat er onderlinge verschillen zijn over wat goed en fout is. Wanneer men geen contact met elkaar heeft en elkaar niet leert kennen is het ontstaan van een gemeenschappelijk stelsel van waarden en normen moeilijker. Mensen kunnen de neiging hebben om zich uit het collectieve leven terug te trekken. Andere wetenschappers beargumenteren juist dat de effecten van etnische mix afhankelijk zijn van de voorkeuren van een individu. Mensen kunnen voorkeur hebben voor een multiculturele buurt. Effecten als een afname van het sociaal economische status zouden meer invloed hebben dan het percentage etnische minderheden (Bailey et al., 2012, p. 2012; Putnam, 2007). Een lage sociaal economische status, betekent niet alleen dat het gemiddelde inkomen laag is, het gaat vaak gepaard met hogere werkloosheidscijfers en een grotere afhankelijkheid van instituties. Dit betekent ook dat een groot aandeel van het inkomen wordt besteed aan de primaire levensbehoefte (huur en boodschappen). Het draagvlak voor bepaalde voorzieningen is daardoor lager en voor deze voorzieningen is het moeilijker te overleven. Dit leidt tot een hogere doorloop van bedrijven en meer leegstand van bedrijfsruimten (Sampson & Raudenbush, 2004). Een ander element van een lage sociaal economische status is dat het aandeel huurwoningen vaak groter is dan dat van

koopwoningen. Huiseigenaren zijn vaker geneigd om de woningen en woonomgeving te onderhouden omdat ze meer baat hebben bij een positieve waardeontwikkeling van hun woning. Bovendien vestigen ze zich voor langere duur in de buurt dat de mogelijkheden voor het ontwikkelen van sociale relaties verhoogt (Jones & Pebley & Sastry, 2010). Al met al verzwakken deze elementen de sociale organisatie in een buurt. En daarmee ook de manier waarop een buurtgemeenschap tekenen van ordeloosheid kan bestrijden.

De drie elementen die Shaw en McKay noemen hebben dus invloed op de sociale relaties in een buurt en vormen een goede indicator om ordeloosheid in buurten te voorspellen (Kleinmans & Bolt, 2010; Sampson & Groves, 1989). Deze relatie wordt bevestigd door Franzini et al. (2008) in een onderzoek naar percepties en tekenen van ordeloosheid in Baltimore. Ze concluderen dat het aandeel etnische groepen en de sociale status van de buurt een goede voorspeller is voor de perceptie die mensen hebben op ordeloosheid. Maar ook dat percepties sterk af hangen van de historische en lokale sociale structuur. Daaruit kan worden geconcludeerd dat de context waarin ordeloosheid wordt waargenomen van belang is voor het effect. Bijvoorbeeld graffiti, kan in een buurt van lage sociaal economische status worden ervaren als een teken van verval, terwijl het in een buurt van hogere sociaal economisch status kan worden ervaren als onderdeel van de stedelijke charme (Sampson, 2009). Belangrijk is dat als de ordeloosheid niet alleen gekoppeld is aan dat wat men ziet, een oplossing zoals Wilson en Kelling suggereren, het verwijderen van de elementen van ordeloosheid, weinig zin heeft. Als de perceptie van buurtverval niet bepaald wordt door de hangjongeren, maar door etnische vooroordelen, dan heeft het bestrijden van hangjongeren op straat weinig zin als men in een etnisch gemixte buurt woont. De angst wordt immers niet veroorzaakt door de tekenen van ordeloosheid, maar door etnische vooroordelen (Harcourt & Wallace, 2014; Sampson & Raudenbush, 2004).

De wijze waarop een buurt in staat is gezamenlijk doelen te bereiken wordt ook wel 'collective efficacy', collectieve weerbaarheid genoemd (Kleinmans & Bolt, 2010; Bruinsma, 2013; Sampson & Craif, 2009; Sampson, 2009). Belangrijke elementen zijn het wederzijdse vertrouwen en informele sociale controle. Het wederzijdse vertrouwen bepaalt in hoeverre bewoners bereid zijn om informele sociale controle toe te passen (Bruinsma et al., 2013). Terugkerend naar de 'broken window' theorie, in buurten met een hoge collectieve weerbaarheid letten bewoners op elkaar en wordt afwijkend gedrag 'bestraft'. In buurten met een lage collectieve weerbaarheid, is het wederzijds vertrouwen lager en daarmee is er minder sociale controle en een vruchtbare bodem voor ordeloosheid.

### 3.2.1. De bewoner als actor

In bovenstaande beschrijving van de levensloop en 'Broken Windows Theory' lijkt de bewoner incapabel om zich tegen de buurtontwikkelingen te verzetten. Vanwege de buurtkenmerken (zie de kenmerken van Shaw en McKay) zijn bewoners onderworpen aan hun omgeving. Dit vormt echter geen verklaring voor verschillen in het verloop van buurten (zie paragraaf 3.1). Maar vanuit een behavioraal, gedragsgericht perspectief is een reactie op deze theorieën gevormd. De keuze om ergens wel of niet te wonen is niet louter rationeel gebaseerd op economische afwegingen van kwaliteit en kosten. Vaak spelen allerlei emotionele argumenten een rol, als: je vrienden en familie wonen daar ook, je voelt er thuis of omdat je in die buurt bent opgegroeid. Dan kun je tegen alle rationele argumenten in besluiten wel of niet te verhuizen (Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen, 2009, p.32-35). Deze redenen duiden op een verbondenheid met een plaats. Verbondenheid met een plaats refereert aan '*een positieve emotionele band of associatie die een individu heeft met zijn woonomgeving*'<sup>1</sup> (Bailey et al., 2012, p.208). Dit sluit aan op Wiesel (2012) die benoemt dat de netwerken en bindingen die bewoners hebben, zorgen dat bewoners in de buurt blijven wonen, ook wanneer de woningvoorraad verouderd. Een hogere buurtverbondenheid wordt geassocieerd met bewoners die bereidwilliger zijn om meer geld en tijd te investeren in hun woonomgeving. Ook wordt van bewoners die zich verbonden met hun buurt voelen verwacht dat ze hun stem laten horen als er ontwikkelingen voordoen waar ze het niet mee eens zijn (Bailey et al., 2012, p.210). In buurten met een hoge buurtverbondenheid wordt dus verwacht dat bewoners reageren op incidenten van buurtverval. Andere factoren die bepalen wat de reactie van bewoners zou zijn is het sociale netwerk van bewoners en hoe daarin de onderlinge

<sup>1</sup> De Engelse definitie is als volgt: '*a positive affective bond or association between individuals and their residential environment*' (Bailey et al., 2012; p.210).



samenhang is (Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen, 2009, p.32-35). Vanuit gedragsgericht perspectief is het afbreken van sociale relaties een oorzaak voor buurtverval. Als de buurtbevolking verandert of meer divers worden de onderlinge banden tussen bewoners verbroken. Daarmee kan het stabiele niveau in de buurt verdwijnen, dus ook het systeem voor informele sociale controle. Andersom kunnen bewoners vanuit hun toewijding en emotionele band met de buurt proberen de buurt stabiel te houden om te voorkomen dat de buurt vervalt (Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen, 2005, p.8). Vanuit een gedragsgericht perspectief ontstaat een verschil in het verloop van buurten door verschillen in de sociale organisatie van buurten. Buurten met een stabiele, sterke sociale organisatie kunnen bepaalde bewoners uit de buurt weren en succesvol tegen ontwikkelen protesteren (Temkin & Rohe, 1998; Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen, 2009, p.33; Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen, 2005, p.8). Volgens Temkin en Rohe (1998) zijn er drie componenten die bepalend zijn of een buurt stabiel blijft naar verloop van tijd. Deze componenten zijn 1. loyaliteit naar de buurt toe, 2. de verbondenheid met de buurt en 3. bewoners die de perceptie hebben dat ze in een 'goede' buurt wonen.

Een van de factoren die de mate van buurtverbondenheid bepaalt is de woonduur en leeftijd van de bewoner. Hoe langere iemand in een buurt woont des te groter de kans is dat deze persoon zich verbonden met de buurt voelt (Bailey et al., 2012, p.210-211). Dit vormt een tegenspraak met de levenslooptheorie, waar veroudering van het woningbezit leidt tot het wegtrekken van bewoners. Terwijl dit vanuit het gedragsgericht perspectief leidt tot een verbondenheid die kan uitmonden in collectieve acties tegen datzelfde verval. Concluderend voor het belang voor sociale relaties in een buurt noemen Temkin en Rohe (1998) dat in buurten waar sprake is van verval het simpel verbeteren van de woningvoorraad niet doeltreffend is, maar dat er ook geïnvesteerd moet worden in de ontwikkeling van de gemeenschap (Temkin & Rohe, 1998).

Temkin en Rohe geven zelf als kritiek dat het model, waarin bewoners de rol als actor hebben, te weinig aandacht heeft voor kenmerken van de buurt, locatie en de woonomgeving (Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen, 2005, p.14-15). Met andere woorden, een gebrek aan aandacht voor het fysieke. Tegenover deze gedragsgerichte benaderingen zijn er ook de onderzoekers die veel nadruk op het fysieke leggen. Zij beargumenteren dat ontwikkelingen in de buurt, ook in de sociale relaties, komen door structurele fouten in het *urban design*<sup>2</sup>, fouten in het stedelijke ontwerp.

### **3.3. Het stedenbouwkundige ontwerp van buurt en gebouw**

De oorzaak van buurtverval, zowel sociaal en fysiek, ligt volgens sommigen ook in het stedenbouwkundige ontwerp. Volgens Oscar Newman zijn het fysieke ontwerp en de lay-out van de stedelijke woonomgeving de factoren die bepaalden waarom sommige plaatsen meer vatbaar zijn voor criminaliteit dan anderen (Reynald & Elffers, 2009, p.26). Deze relatie beschrijft Newman in zijn *'Defensible Spaces Theory'* - defensieve plaatsen theorie. Door in te grijpen in de stedelijke omgeving en deze te manipuleren is het mogelijk om plaatsen of buurten te creëren die minder vatbaar zijn voor criminaliteit. De concepten die hierin van belang zijn: territorialiteit, natuurlijke toezicht, imago en buurtmilieu. Een defensieve plaats voorziet bewoners van een systeem dat ze in staat stelt om de directe omgeving te controleren. Om dus sociale controle uit te oefenen. Door bewoners een eigen bezit, of territorium toe te wijzen wordt men verantwoordelijk voor de omgeving en is men meer geneigd dit territorium te 'verdedigen' tegen criminaliteit. Daarom pleit Newman voor duidelijke scheidingen tussen privaat en publiek en kleinere wooneenheden, waardoor mensen weten wie waar woont en wie niet en elkaar ook kunnen controleren. Dit wordt met het natuurlijke toezicht bedoeld. Gebouwde omgevingen die overzichtelijk en open zijn bieden meer kansen om te observeren. Dat vergroot de kans om 'mogelijke' wetsovertreders te zien en aan te pakken. Andersom leidt dit ook tot vermindering van angst bij bewoners omdat ze de perceptie hebben onder constante observatie te staan. Als derde component noemt Newman, het imago en milieu van een buurt. Als de ruimtelijke structuur van een gebied een positief imago creëert, dan geeft dit een gevoel van trots en een wil om dit te handhaven,

---

<sup>2</sup> De Engelse term 'urban design' verwijst niet alleen naar het stedenbouwkundige ontwerp van een buurt, de gebouwde omgeving maar heeft ook betrekking op het gebouw zelf. Dus ook het bouwtype, de architectuur en andere specifieke kenmerken.

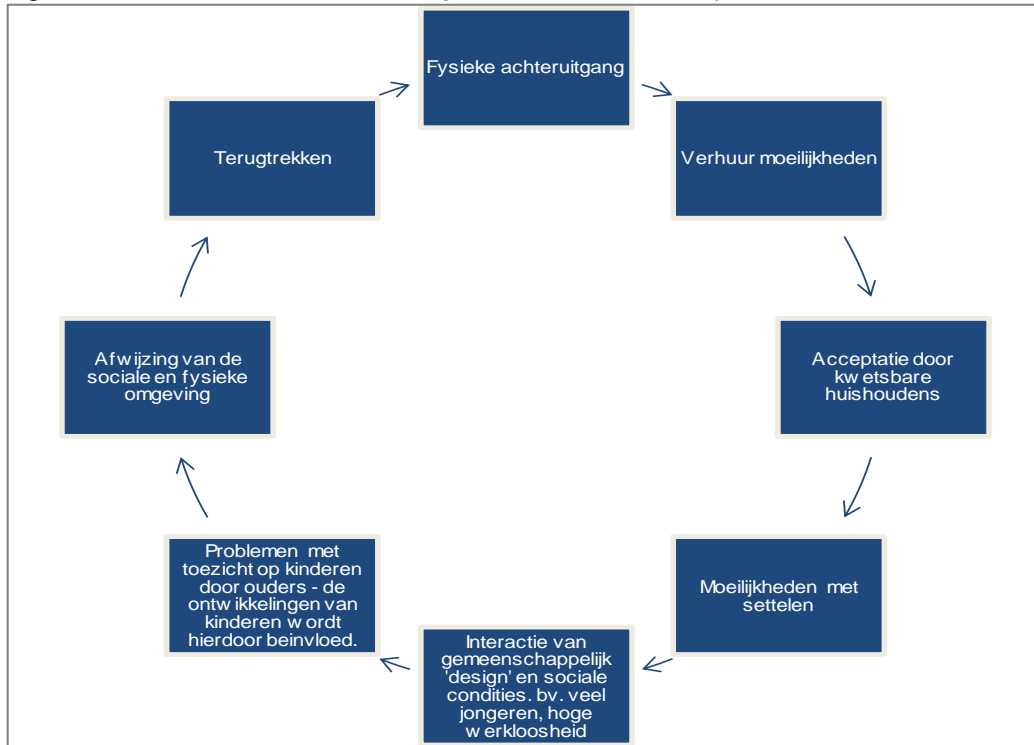


andersom leidt een negatief imago tot meer angstgevoelens en afname in de motivatie om tijd in de buurt rond te brengen en controle uit te oefenen (Reynald & Elffers, 2009, p. 26-30).

Deze ideeën van Newman heeft Alice Coleman uitgewerkt voor de Europese situatie (Bolt, Van Kempen & Van Beckhoven, 2008, p. 27). In een artikel uit 1984 noemt Coleman anonimiteit, gebrek aan toezicht en het aantal ontsnappingsroutes als stedenbouwkundige kenmerken die maken dat het ene gebied vatbaarder voor criminaliteit is dan het andere. Ook hier ligt een grote nadruk op de invloed van het stedenbouwkundige ontwerp. Problemen in woningcomplexen kunnen in haar visie alleen effectief worden opgelost door aanpassingen in het stedenbouwkundige ontwerp. Ook door het adequaat toepassen van gebouwmanagement. Als praktisch voorbeelden voor ingrepen noemt Coleman (1984) het verwijderen van overbodige wandelroutes, het verminderen van het bereik vanuit één ingang, zodat het aantal gezinnen per entree wordt gereduceerd. Ook roept ze op tot ingrepen in de openbare ruimte en vervoersnetwerken, alles met het doel dat de anonimiteit van gebieden afneemt en de bewoners beter op elkaar kunnen letten. Het toepassen van beter gebouwmanagement haalt ze uit de bevindingen van Anne Power (Coleman, 1984, p. 357). Hoewel Anne Power ook de rol van fysieke omgeving benadrukt heeft zij ook aandacht voor andere componenten (Bolt, Van Kempen & Van Beckhoven, 2008, p. 28). Anne Power beschrijft dat de collectieve fysieke structuur, dus zowel het ontwerp als de bouwkundige staat, in combinatie met slecht management van het gebouw het begin is van een opeenvolging van verslechtering en buurtverval (Power, 1999). Onder gebouwmanagement valt het verhuren, het incasseren van de huur, het herstellen en repareren van gebreken (Power, 1997, p.49). Slecht management kan leiden tot onder andere leegstand. Dit betekent een vermindering van de huurinkomsten, maar ook hogere onderhoudskosten en kosten voor beveiliging omdat deze hoger zijn voor leegstaand vastgoed. Hogere kosten maken voor huiseigenaren het management nog lastiger omdat door terugvallende inkomsten de financiële druk is verhoogd. Dit gaat vaak ten koste van de algemene dienstverlening die de huiseigenaar kan bieden (Power, 1997, p.102-111). Een relatie tussen het gebouw en management is dat het ontwerp bepaalt hoe goed management kan worden toegepast. Als voorbeeld bij naoorlogse hoogbouwflats noemt Anne Power (1997, p.91) dat het herstellen van gebreken op hogere etages duurder en moeilijk is. Puur omdat het moeilijk te bereiken is. Hetzelfde geldt voor het bieden van veiligheid, het ontwerp van de woningen bepaalt in hoeverre men in staat is toezicht te houden. Het verschil tussen de theorie van Coleman en Power is dat volgens Coleman crimineel gedrag een direct gevolg is van het ontwerp van het gebouw, terwijl Power het criminele gedrag verklaard vanuit het ontwerp van het gebouw en de staat van het onderhoud. Volgens Power bepaalt de combinatie van beide of mensen het gevoel van controle over hun leven en omgeving hebben. Het verval van de omgeving geeft anonimiteit en dat resulteert in ongewenst gedrag (Power, 1997, p.94-111). Hierin overlapt Power met de *'Broken Windows Theory'* van Wilson en Kelling, de staat van het onderhoud wordt gezien als een teken van ordeloosheid en leidt tot het gevoel dat bewoners hun omgeving niet kunnen controleren of beheersen.

Als het ontwerp en aanzicht van een gebouw maakt dat er problemen met de verhuurbaarheid zijn, dan wordt het eerder geaccepteerd door mensen die geen andere keuze hebben. Vaak zijn dit de kwetsbare huishoudens, hierdoor verandert de bevolking. Door verslechtering van de fysieke kwaliteit en daardoor verandering van de bevolking ontstaat een 'zwakkere' gemeenschap – met een zwakker collectief stelsel van normen en waarden en onderling vertrouwen-, wat leidt tot sociale problemen. Deze sociale problemen leiden weer tot het verwaarlozen van de omgeving en verslechtering van de buurt, wat het verhuren van woningen nog lastiger maakt. Het resultaat van de vicieuze cirkel (zie figuur 3.3A) zijn chaotische leefomstandigheden en een gestigmatiseerd woongebied (Power, 1999; Power, 1997; Bolt, Van Kempen & Van Beckhoven, 2008, p.28). Kernachtig in Powers theorie is de rol die vastgoedbeheer hierin speelt. Inadequaat beheer leidt in eerste instantie tot fysieke achteruitgang. Risico hierin is dat wanneer de achteruitgang eenmaal in gang is gezet dit proces moeilijk te stoppen valt. Nieuwe kwetsbare bewoners brengen steeds eigen problemen met zich mee. Als huiseigenaren niet tijdig ingrijpen, zoals het tegengaan van leegstand, uitvoeren van reparaties en onderhoud en het verval van de omgeving lopen ze het risico dat ze geen grip meer op de woningen hebben en vervalsituaties onoverkomelijk zijn (Power, 1997, p.109).

Figuur 3.3A: Vicious circle of 'design', rental and social problems



Bron: Anne Power (1997) *Estates on the edge*, p.103

Anderzijds kan goed vastgoedbeheer het verloop van een buurt verbeteren. Het verbeteren van het aanzicht van een gebouw, kan leiden tot een hogere woning- en buurttevredenheid van bewoners. Voorwaarde van goed vastgoedbeheer ligt volgens Power bij het aanstellen van personen die direct voor het woningcomplex verantwoordelijk zijn. Alleen dan kan goed beheer worden uitgevoerd. Wanneer een manager van afstand moet ingrijpen is er onvoldoende zicht op de situatie. Een ander element dat van belang is voor het slagen van buurtbeheer is dat verantwoordelijkheden duidelijk moeten zijn. Als onduidelijk is wie verantwoordelijk is voor het beheer van bijvoorbeeld parkeerplaatsen: de gemeente, de corporatie of de bewoners zelf dan voelt niemand zich geroepen en gebeurt er dus niets (Bolt, Van Kempen & Van Beckhoven, 2008, p. 29-30; Power, 1997; p.83-111; Power, 1999, p.92). Stabiliteit in buurten en woongebouwen wordt alleen bereikt door goed gebouwmanagement (Power, 1999, p.366-368).

Een van de kritiekpunten op de theorieën van zowel Newman, Coleman en Power is het fysieke determinisme (Bolt, Van Kempen & Van Beckhoven, 2008, p. 28). Een ander kritiekpunt is het niet benoemen van de onderliggende sociale processen die plaatsvinden in deze gebouwen. Newman en Coleman maken simpele assumpties over gedrag. De theorieën gaan uit van een universele reactie die bewoners op hun woonomgeving hebben. Terwijl tussen bewoners de percepties en reacties op de tekenen van ordeloosheid kunnen verschillen. Niet iedereen gebruikt een portiek om daar zijn of haar vuil te plaatsen. En ook niet iedereen reageert hetzelfde op dat rondslingerende vuil. Ook geldt dat wanneer, zoals Newman en Coleman voorstellen, de fysieke omgeving wordt aangepast zodat er een veilige (defensieve) plaats ontstaat, de niet direct waarneembare tekenen van ordeloosheid blijven bestaan. Denk bijvoorbeeld aan een etnisch gemixte bevolking, als gevolg van een instabiel sociaal klimaat kan er toch een onveilige leefomgeving zijn. De woonomgeving kan alleen een veilige plek worden als ook de sociale condities er zijn (Reynald & Elfers, 2009).

Reynald & Elfers (2009) noemen als methodologische kritiekpunten dat Newman wel drie concepten noemt maar verder geen meetbare definities van de concepten geeft. Dit leidt bij toepassing tot verschillende interpretaties. Een ander methodologisch kritiekpunt is dat het onderzoek gebaseerd is op één woningtype, namelijk naoorlogse hoogbouwflats. Dit kritiekpunt geldt niet alleen voor Newman maar ook voor Coleman en Power.

Om meer concreet over buurtverandering te spreken wordt in de volgende paragraaf een verdieping per woningtype gegeven. In het onderzoek is een selectie gemaakt op drie woningtypen: naoorlogse hoogbouw, portiek-etage woningen en woonerfwijken. In het literatuuronderzoek is dit verdeeld in twee paragrafen namelijk naoorlogse woningbouw en jaren '70-'80 woonerfwijken. De paragraaf naoorlogse woningbouw gaat in op de hoogbouwflats uit de jaren '60 en '70 en de portiek-etage woningen. Deze woningtypen zijn bij elkaar gevoegd omdat het gros van de literatuur gaat over de laat naoorlogse woningbouw. Minder is er geschreven over de portiek-etage woningen. Daarom is besloten om de beide woningtype te scharen in één paragraaf.

### 3.4. Verdieping op woningtype

#### 3.4.1. Naoorlogse woningbouw

In deze paragraaf wordt zowel de vroeg naoorlogse woningbouw, de portiek-etage woningen, en de laat naoorlogse woningbouw, de midden hoogbouw en hoogbouw uit de jaren '60 en '70, besproken. Het verschil tussen deze twee bouwperiodes is dat de portiek-etage woningen via traditionele bouwmethoden zijn gebouwd, terwijl door het woningtekort in de jaren '60 en '70 met industriële bouwmethoden zijn gebouwd waardoor grotere eenheden en bouwhoogten gerealiseerd konden worden. Hoewel de portiek-etage woningen uit de jaren'50 minder massaal zijn dan de laat naoorlogse hoogbouwflats zijn de problemen vergelijkbaar. De problemen in een portiek-etage woning zijn alleen minder intensief (Blom, Jansen & Van der Heide, 2004, p.6-13). Met een hoogbouwflat worden *woonblokken van ten minste vijf woonlagen of meer* (Turkington et al., 2004, p.3)<sup>3</sup> bedoeld. Een ander verschil is dat in de jaren'50 de woonwijken werden gedomineerd door laagbouw, terwijl in de jaren'60 en '70 meer is sprake van een afwisseling van identieke bouwtypen. Hoogbouw wordt afgewisseld met midden hoogbouw en laagbouw (Turkington et al., 2004, p.6-9). Dit heeft geresulteerd in een straatbeeld (zie figuur 3.4A) van uit beton getrokken woningen, hoogbouw met uniforme, rechttoe rechtaan uitstraling omgeven door uitgestrekte groene vlakke.

Al valt over het esthetische van de woningen te discussiëren, is dat niet een van de doelen die de modernistische denkers die aan de grondslag van de laat naoorlogse hoogbouw staan hadden. Deze wijken zijn gebouwd volgens de principes van CIAM (Congrès Internationaux d'Architecture Moderne), sterk geïnspireerd door het gedachtegoed van Le Corbusier (Overkamp, 2012, p.7; Blom, Jansen & Van der Heide, 2004). Een belangrijk principe is het functionalisme. Een woning is om in te wonen en een kantoor om te werken. Dit leidde tot strikte scheiding van functies, wonen, werken, recreëren en verkeer (Wissink, 2004, p.17-26; Horst e.a., 2004, p28.). Dit is ook zichtbaar in de architectuur die functioneel moest zijn, daarom zijn er weinig versiersels of details in de gebouwen, dit in tegenstelling tot meer traditionele woningbouw. Dit was het 'nieuwe bouwen', daarom moest alle schijn van ambachtelijkheid verdwijnen. Met hulp van de architectuur kon worden gewerkt aan een '*nieuwe maatschappij en nieuwe cultuur voor de bevrijdende mens*' (Wissink, 2004, p.21). Architectuur werd een middel om de nieuwe maatschappij op een tastbare wijze uit te drukken. De moderne architectuur had een maatschappelijk doel, namelijk sociale gelijkheid creëren en het bieden van betere leefomstandigheden (Wissink, 2004, p.17-26). Ook werd de architectuur als middel gezien om het gedrag van de gebruikers te verbeteren. Met name het gedrag van de 'lagere' klasse van de samenleving (Horst e.a., 2004, p.25-26). Om op deze manieren met elkaar een betere samenleving te maken.

---

<sup>3</sup> De Engelse definitie is als volgt: '*High-rise housing estates are defined as distinct and discrete geographic housing areas which are dominated by residential blocks of five storeys or more*' (Turkington, 2004, p. 3).

Figuur 3.4A: Naoorlogse woningbouw Kanaleneiland Utrecht



Foto: Coumans, M (2010) Kanaleneiland, Utrecht

Andere kenmerken voor de tendens was het geloof dat de 'nieuwe' cultuur één uniforme waarde vrije architectuur zou vormen (Wissink, 2004, p.17-26). Daarmee kwamen de ontwerpen van woningen los van de context te staan. Gebouwen konden overal ter wereld geplaatst worden (Horst e.a., 2004, p.25). Het ontwerp was immers het resultaat van een rationele functionele en technische overweging. Naast de architectuur van gebouwen waren er bredere opvattingen over de inrichting van de ruimte. Nadruk kwam te liggen op ruimtelijkheid en onbegrensdeheid. Woonwijken kregen een ruime opzet, met grote woningcomplexen die de leegte vulde. In de nieuwe wereld werd het afgedaan met de ongezonde leefomstandigheden en de chaotische straten in de binnensteden (Wissink, 2004; Horst e.a., 2004, p. 34-35). *'De wijk zou gezond zijn voor het lichaam, maar ook voor de geest. (...) In deze functionele wijken werd moderniteit gehuldigd en verbeterd (Horst e.a., 2004, p.34).*

Figuur 3.4A toont een bestaand voorbeeld van de toepassing van het moderne functionele bouwen in Nederland. In Nederland is 26% van de woningvoorraad gebouwd in de periode 1945-1970 (Rijksoverheid, 2013). Mede door de omstandigheden in die tijd konden in deze periode veel woningen worden gebouwd.

#### *Woningnood en stedelijke groei: het ontstaan van nieuwe wijken*

Kenmerkend voor de periode na de Tweede Wereldoorlog in Nederland was de tendens van optimisme; de oorlog was overwonnen, men kon de wereld aan. Na de tweede wereldoorlog kampte Nederland met een groot tekort aan woningen. Door bevolkingsgroei (de babyboom) en economische groei door de komst van arbeidsmigranten liep dit verder op (Turkington et al., 2004, p.6). Ondanks al het optimisme kwam de woningbouw langzaam op gang. Er was een gebrek aan geld en materiaal (Blom, Jansen & Van der Heide, 2004, p.6). Daarom zijn bouwers in de jaren '60 en '70 met meer industriële bouwmethodes gaan werken, zodat sneller meer woningen opgeleverd konden worden. De woonwijken werden vervolgens met de principes van CIAM ingericht; lucht, licht en ruimte (Wissink, 2004).

Eerder is al genoemd dat werd beoogd door het ontwerp ook het gedrag te sturen, in lijn met motieven om het collectief gedrag van mensen te sturen werden de woonomgeving ingericht voor gemeenschappelijk gebruik, zodat mensen het gezamenlijke leven buiten zouden opzoeken en elkaar ontmoeten (Overkamp, 2012, p.8; Turkington et al., 2004, p. 17-26). Een ander kenmerk is dat bij de hoogbouw en midden hoogbouw geldt dat de onderste laag vaak niet bewoond is, maar een dichte plint die in gebruik is als garage en berging. Dit betekent dat vanuit de woningen er geen toezicht op straat is (Harbers et al., 2009, p.73-74). Verdere typische elementen zijn de platte daken, de betonnen of gepleisterde witte gevels en de oriëntatie op de zon. Ook beschikken de woningen niet over een duidelijk voor- of achter gevel (Wissink, 2004, p.17-26).

In de begin jaren waren deze woningen populair bij de middenklasse voor wie ze gebouwd werden (Bolt, Van Kempen & Van Beckhoven, 2008; Turkington et al., 2004). In tegenstelling tot de jaren '50 waren deze nieuwe moderne woningen ruimer en luxer, de wijken waren groener met voldoende parkeerplaatsen (Turkington et al., 2004, p.131-136). Kortom de kwaliteit van deze woningen was beter.

### *Naoorlogse woningbouw in verval*

En hoewel deze woningen succesvol begonnen, raakten deze woningen in relatief korte tijd in verval (Turkington et al., 2004, p.131-136). Dit was niet alleen in Nederland aan de orde maar gebeurde overal in Europa met soortgelijke wijken. In de jaren '70 en '80 groeiden de welvaart en het autobezit in Nederland. Hierdoor werden de eengezinswoningen in uitbreidingswijken in groeikernen als Lelystad, Hoofddorp, ook toegankelijk voor de middenklasse (Overkamp, 2012, p.7-9; Bolt, Van Kempen & Van Beckhoven, 2008, p.16). Met de stijgende populariteit van grondgebonden woningen nam de populariteit van de naoorlogse woningen af. Toch was het niet alleen het ontwerp van de woningtypen die maakt de dat de woningen impopulair werden. Het was een combinatie van het ontwerp, de bevolking, de manier waarop ze werden beheerd en de externe omstandigheden (Power, 1997, p.83).

Turkington et al. (2004) onderscheiden verschillende soorten problemen, die ook bijdragen aan de verminderde populariteit. Allereerst onderscheiden ze structurele problemen door de bouwmethode en slechte kwaliteit van materialen. Een voorbeeld hiervan is asbestvervuiling, maar ook geluidsoverlast en slechte ventilatie. Ook ontstonden er problemen met het binnenmilieu en de inrichting. Er zijn flats gebouwd met een collectief verwarmingssysteem, wat het reguleren van de temperaturen in woningen moeilijk maakte (Turkington et al., 2004, p.11-12 & 131-136).

Naast deze bouwtechnische problemen ontstonden er knelpunten puur door de functionalistische stedenbouwkundige opzet van de flats. Vanwege de ruime opzet dat onderdeel is van het stedenbouwkundige ontwerp, nemen de wijken letterlijk veel ruimte in beslag. Daarom zijn ze vaak gebouwd aan de rand van de stad, de zogenoemde 'greenfields'. Ook in de Nederlandse situatie lijkt dit een probleem te zijn. Als de vervoersnetwerken niet goed aangesloten zijn op de woonwijk, ontstaat een geïsoleerd woongebied zonder voldoende toegang tot bijvoorbeeld werk (Power, 1997, p.83-109, Turkington et al., 2004, p.11-12 & 131-136). De groene ruimten die vroeger als zeer positief werd ervaren werd steeds meer als leeg, kaal en saai ervaren (Bolt, Van Kempen & Van Beckhuizen, 2008, p.16; Wissink, 2004, p.17-26).

Ook de eigenschappen die bij het woningtype hoorden leidden tot problemen. Door de hoogbouw en midden hoogbouw wonen mensen op hoge dichtheden geconcentreerd op een klein gebied. Dit zorgde voor allerlei praktische maar ook sociale problemen. Horst e.a. (2004, p. 35-36) geeft als voorbeeld een gezin met kinderen dat in een flat woont. Als kinderen buiten willen spelen, dan kunnen ze uitwijken naar de galerij. Dit kan gevaarlijk zijn als je op zeven hoog woont. Ook voor een buurvrouw kan dit tot irritaties leiden als de galerij gevuld is met kinderen die herrie maken. Aan de andere kant als kinderen wel buiten op straat gaan spelen, kan een moeder vanaf de woonkamer niet toezien op de kinderen. Dat geldt ook voor de burens. De woningen brengen met de hoge dichtheid van mensen, sneller irritaties. Ook is er sprake van een grotere anonimiteit, als meerdere woningen gebruik maken van hetzelfde trappenhuis is het moeilijk om iedereen te kennen. Je gaat op in de massa. Zo is er ook minder sociale controle (Turkington et al., 2004, p.131-136; Power, 1997, p.83-109). Deze omstandigheden en het aanbod van andere woningen maakte dat de woningen aan populariteit verloren. De nieuw verworven welvaart maakte het voor mensen ook mogelijk om woningen te kopen in plaats van de naoorlogse sociale huurwoningen (Overkamp, 2012, p.7-9). Dat betekende dat de middenklasse wegtrok en de woningen werden opgevuld door bevolkingsgroepen met een lagere sociaal economische status. Mensen die geen andere optie hadden, gingen in de woningen wonen. Dit leidde ook tot een concentratie van sociaal economische problemen: een hoger werkloosheidspercentage, een lagere opleidingsniveau en groter aandeel etnische minderheden en meer problemen met drugs- en alcoholverslavingen. Effecten werden versterkt omdat deze huishoudens ook nog dicht op elkaar woonden, door het stedenbouwkundige ontwerp (Turkington et al., 2004, p.11-12 & 131-136).

In Nederland werd deze bevolkingsverandering versterkt door het woningtoewijzingssysteem in de sociale huursector. Lange wachtlijsten maken dat huishoudens met urgentie of minder ruimte om jaren te wachten in de impopulaire woningen terecht komen. De kans dat een woning wordt toegewezen bij een korte inschrijfduur is groter bij woningen waar minder vraag

naar is en dus ook minder mensen op reageren. Zo werd concentratie van kansarme groepen in impopulaire woningen vergroot (Turkington et al., 2004, p.136). De reden dat mensen zich in deze buurten gaan vestigen is dus niet omdat ze hier graag willen wonen maar omdat dit de enige optie is (Bolt, Van Kempen & Van Beckhoven, 2008, p.24). De vraag is of iemand in de buurt wil investeren, sociale contacten aan gaat of belang in de ontwikkeling van de buurt heeft. Of blijft iemand totdat er betere kansen voordoen. Refererend aan de theorieën over buurtontwikkelingen, vond er dus een bevolkingstransitie plaats, mede te wijten aan de specifieke gebouw kenmerken en een culturele verandering, de woningen werden niet langer mooi gevonden. Wat in lijn is met de traditionele theorieën over buurtontwikkeling. De sociale systemen, als die in deze periode dat de woningen werden bewoond al gevormd waren, werden verbroken. Wat het toepassen van sociale controle maar ook het uitvoeren van proactieve acties tegen achteruitgang van de buurt heel moeilijk maakte. Tegelijkertijd kan achteruitgang en bevolkingsverandering voor de oorspronkelijke bewoners ook een reden zijn om te verhuizen, wat de verandering van bevolking verder doorzet. Daarmee is feitelijk het proces van verval doorlopen van Power, zoals in dat wordt aangegeven in figuur 3.3A .

Hieruit lijkt het ideaal van een maakbare samenleving en woningen die het gedrag van bewoners sturen, dat aan de oorsprong van de plannen ligt, een tegengesteld effect te hebben gehad. Wat het toonbeeld van goed burgerschap moest zijn, werd een concentratie van problemen.

Ter nuancering is het belangrijk om te noemen dat, hoewel er problemen zijn in naoorlogse woonwijken, een naoorlogse woonwijk niet per definitie een probleemwijk is. Het is een combinatie van factoren die zorgde dat er een vervalsspiraal ontstond. De factoren hebben te maken met de massaliteit, de locatie, de ontsluiting van de woonwijk ten opzichte van het stadcentrum en de bevolkingsopbouw (Van Bergeijk et al., 2008, p. 23-28; Overkamp, 2012; Bolt, Van Kempen & Van Beckhoven, 2008, p.15-17). Vanwege de combinatie van factoren is het van belang om de volledige context te onderzoeken om tot een heldere probleemdefinitie te komen. Voor het effectief uitoefenen van beheer is het nodig om te weten of de problemen worden veroorzaakt door het stedenbouwkundig ontwerp of sociale kenmerken van buurt. Het kan ook zijn dat problemen worden veroorzaakt door de perceptie die mensen hebben. Als het stigma is dat naoorlogse woonwijken 'problematisch' zijn dan is het imago of het stigma van de wijk het probleem. Een beheeringreep moet hierop aansluiten.

Hoewel het verval van deze naoorlogse wijken in deze paragraaf centraal heeft gestaan en er wijken zijn die in de vervalsspiraal terecht zijn gekomen, zijn er ook voorbeelden van naoorlogse wijken die populair zijn. De wijken worden gewaardeerd om hun kwaliteiten: het zijn ruime wijken, met ruime woningen voor een relatief lage huur en veel openbaar groen (Van Bergeijk et al., 2004, p.23-28). Lörzing en Harbers (2009) noemen dat veel van de bomen die geplant zijn volledig gegroeid zijn en daardoor één van de verborgen kwaliteiten van de woonwijken. Zoals genoemd is een kritiekpunt op de levensloopmethode is dat niet alle buurten hetzelfde verloop hoeven te hebben (Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen, 2009, p.23-25). Dit kritiekpunt lijkt ook voor de naoorlogse woonwijken op te gaan. Dat de ene naoorlogse wijk in verval raakt hoeft niet te betekenen dat een andere een zelfde verloop heeft.

#### **3.4.2. Jaren'70 | '80 woonerfwijken**

De jaren'70 of jaren '80 woonerfwijken staan ook wel bekend als bloemkoolwijken. Deze naam danken ze aan hun structuur die doet denken aan een bloemkool. De stronk wordt vertegenwoordigd door een ringweg die als verkeersader door de buurt loopt. Op deze ader zijn allerlei woonerven geënt, de bloemkoolroosjes (een bloemkool dus) (Platform31-kennisbank bloemkoolwijken, 2014). De woonerven vormen een gezamenlijk woon- en leefdomein aan het einde van een verkeersstroom (Layout08, geen jaartal, p.2). De wijken bestaan niet alleen uit woonerven, maar vanwege het relatieve hoge aantal woonerven in de wijk wordt hier vaak wel naar verwezen.

Figuur 3.4B: Bloemkoolwijk Lunetten in Utrecht



Bron: Bloemkoolwijken.nl

De woonerfwijken ontstonden als stedenbouwkundige stroming in reactie op het 'grootschalige, eentonige, uniforme en onmenselijke' karakter van de naoorlogse woningbouw (Layout04, geen jaartal, p2). Net als bij eerdere naoorlogse woningbouw ligt aan dit type wijken ook een ideaal ter grondslag. Een van de principes was het terugbrengen van de menselijke maat in woningen en woonomgeving. De compactheid en aanwezigheid van collectieve speel- en ontmoetingsplekken moesten de onderlinge contacten tussen bewoners bevorderen. Ook de speelse opzet van woningen moest gevoelens van 'huiselijkheid, geborgenheid en diversiteit' teruggeven (Wassenberg & Lupi, 2011, p.9-16; Van der Steeg et al, 2006; Platform31- bloemkoolwijkennetwerk, 2014; Layout08, geen jaartal, p.2). Ook binnen deze bouwstroom is het idee van een maakbare samenleving nog merkbaar. Feitelijk is er sprake van dezelfde ruimtelijke determinatie als bij de CIAM gedachte: door woningen op een bepaalde manier te vormen te plaatsen verandert het gedrag van de bewoners. Met andere woorden: als je elkaar maar vaak genoeg ziet gaan mensen wel met elkaar communiceren en gaan we voorbij aan de anonimiteit van de hoogbouwflats.

Andere elementen van de stedenbouwkundige opzet is de diversiteit in het straatbeeld; verspringingen in de gevels zodat geschakelde woningen ontstaan en verschillende bouwhoogten met verschillende hoeken in de daken maakten dat het een gevarieerd straatbeeld werd. Dit in combinatie met de slingerende wegen vanaf de hoofdweg richting de woonerven. Een consequentie van dit ontwerp is dat er in de woonwijken vaak weinig oriëntatiepunten zijn (Layout08, geen jaartal, p.3). Ook de auto kreeg minder aandacht dan voorheen, de woonerven waren voor voetgangers, fietsers en kinderen. Zodat de straat weer speelruimte voor kinderen werd (Wassenberg & Lupi, 2011, p.12). Er bestaat in Nederland geen uniforme woonerfwijk, in vergelijking tot de naoorlogse hoogbouw wijken, die qua karakter veel meer identiek zijn.

Niet alleen de stedenbouwkundige opzet van de woonerfwijken verschilde van de naoorlogse CIAM wijken, maar ook het woningbouwtype. In deze woonerfwijken zijn in de meerderheid (ca. 75%) grondgebonden eengezinswoningen met tuin gebouwd (Wassenberg & Lupi, 2011, p.11). Kenmerkend voor de woningen is de berging die aan de voorzijde is geplaatst waardoor het wonen is gericht op de achterzijde van de woningen, georiënteerd op het woenerf. Zodat ook alle ogen vanuit de woning gericht zijn op wat er in de publieke ruimte gebeurt (layout 08, geen jaartal, p.3). Dit sluit ook aan op wat Newman noemt in zijn theorie over defensieve plaatsen. Door de sociale controle vanuit de woningen worden mensen 'in de gaten gehouden' en vindt er op natuurlijke manier toezicht op het gedrag plaats (Reynald & Elfers, 2009).

Er werd ook geëxperimenteerd met allerlei nieuwe woonvormen. Bijvoorbeeld de HAT-woningen, huisvesting voor alleenstaande en tweepersoonshuishoudens, maar ook de gestapelde laagbouw waar gezinnen boven ouderen wonen. Niet alleen de woonvormen maar ook de eigendomsverhoudingen waren anders ten opzichte van de CIAM wijken. Langzaam verschoof de eigendomsverhouding naar meer privé eigendom in plaats van de sociale huur. Noemenswaardig is dat veel woningen nog wel met subsidieregelingen zijn gebouwd, de zogenoemde premiewoningen (Wassenberg & Lupi, 2011).

Opvallend is dat er een versoering in de architectuur van de bloemkoolwijken zichtbaar is. Zo zijn de jaren '70 woningen meer gedetailleerd dan de woningen uit de jaren '80. De reden is de crisis waar Nederland in zat gedurende jaren '80. Kavels werden kleiner en ook het materiaalgebruik was anders (Wassenberg & Lupi, 2009, p.9-16). Kenmerkend voor de versoering is de prefab gevel, waar de ramen op de beneden verdieping en de bovenverdieping als een element in de voorgevel zijn geplaatst.

#### *Bloemkoolwijken: toekomstbestendig?*

Omdat de bloemkoolwijken nu gemiddeld zo'n 40 jaar oud zijn, is er de laatste jaren toenemende aandacht voor de bloemkoolwijken en de potentie om in een vervalcirkel te raken (Wassenberg & Lupi, 2011; Van der Steeg et al, 2006; Layout08, geen jaartal; layout04, geen jaartal). Hoewel rapporten noemen dat de woonwijken het op dit moment nog goed doen wordt ook genoemd dat de populariteit van de wijken langzaam afneemt. En dat er op bepaalde plekken in de wijken al problemen zijn, die duiden op beginnend verval (Wassenberg & Lupi, 2011, p.16). Wel roepen Wassenberg en Lupi (2009) op om onderscheid te maken tussen het natuurlijk verloop van de buurt, dus veranderingen die komen omdat de buurt ouder wordt en de andere ontwikkelingen zoals de maatschappelijke veranderingen.

Ook zijn er kenmerken in het stedenbouwkundige ontwerp die dit risico versterken. De eenzijdigheid van de woningvoorraad, onduidelijkheid over eigendomsverhoudingen maar ook de negatieve vooroordelen die er zijn over de woonomgeving zouden aanleiding zijn voor extra aandacht in de woonwijken (Bijlsma, et al., 2008). Van der Steeg et al. (2006, p.39) stellen vast dat de situatie in woonwijken is als '*stoplichten die niet op rood staan, eerder op oranje*'. Deze uitspraak is één van de conclusies van het onderzoek in de woonwijken. Ze signaleren ontgroening en vergrijzing van de bevolking. Maar ook andere bevolkingsveranderingen vinden plaats door een toename van (lage) middeninkomens en tegelijkertijd een afname van het aandeel hoge inkomens. En hoewel het opleidingsniveau nu nog bovengemiddeld is neemt het aandeel laagopgeleiden toe. De toename geldt ook voor het aantal alleenstaanden huishoudens en huishoudens zonder kinderen. Hoewel Van der Steeg et al. (2006) benoemen dat deze veranderingen niet snel verlopen, is er wel sprake van een bevolkingsverandering die daarmee het beeld dat bewoners en anderen van de wijk hebben, verandert. Dit kan consequenties voor de toekomst hebben.

Platform 31- bloemkoolwijkennetwerk (2014) maakt een driedeling in de aandachtsgebieden voor de toekomst van bloemkoolwijken. De driedeling is als volgt:

- *Technische slijtage*: door veroudering van de woningen en woonomgeving. Benoemd wordt dat dit proces sneller gaat bij de woning uit de jaren '80 vanwege het gebruik van kwalitatief minder materiaal.
- *Maatschappelijke slijtage*: Het woningtype dat eerst populair was vanwege de menselijke maat sluit nu minder aan op de woonwensen en daardoor neemt de verhuurbaarheid af.
- *Sociaal economische slijtage*: De wijken trekken meer kwetsbare groepen aan. Uit onderzoeken blijkt dat er veel verborgen problemen zijn. De zogenoemde problemen achter de voordeur zoals schulden, huiselijke geweld en opvoedingsproblematiek.

Voor de maatschappelijke slijtage geldt ook nog dat een groter aandeel van de huurwoningen meergezinswoningen zijn, dit aandeel is ook toegenomen door de verkoop van eengezinswoningen van woningcorporaties (Van der Steeg et al., 2006). Dat betekent dat de maatschappelijke slijtage harder doorwerkt dan bij de populairdere eengezinswoningen. Wat ook meespeelt is dat de woonerven niet bedoeld waren voor veelvuldig autogebruik. Door de welvaartsontwikkelingen is het aantal auto's per huishoudens toegenomen en is het spelen op straat niet meer vanzelfsprekend. Ook is er sprake van een maatschappelijke verandering van collectief naar privaat, wat heeft geleid dat steeds minder mensen zich verantwoordelijk voelen voor de collectieve ruimten. Woonerven beschikken over redelijk veel collectieve ruimte en zonder aangewezen verantwoordelijke leidt dit tot verloedering (Geerling, geen jaartal). Ook Heijkers, Van der Velden en Wassenberg (2012) benoemt dit als aandachtspunt. Voor de sociaal economische slijtage telt dat de problemen vaak geconcentreerd zijn op bepaalde plekken in de buurt, waardoor ze in de algemene wijkcijfers niet opvallen. Ook zijn de problemen die spelen niet direct 'zichtbaar' omdat het niet leidt tot norm overschrijvend



gedrag (Platform 31- bloemkoolwijknetwerk, 2014). Daarmee kan het lijken dat het beter gaat dan het daadwerkelijk gaat. Wassenberg & Lupi (2009) noemen twee lijsten met tekenen van achteruitgang in de wijken. Veel van de punten die ze noemen zijn hierboven ook al geschreven. Ook noemen ze dat het voorzieningenniveau voor jongeren in de buurt laag is. Speelvoorzieningen zijn voornamelijk ingericht voor de kinderen. De sociale problemen in de buurt, zijn vaak geconcentreerd bij de gestapelde huurwoningen, waar meer kwetsbare personen geconcentreerd bij elkaar wonen. Kortom, hoewel de situatie in wooneerfwijken nu nog relatief goed is, zijn er wel redenen om aandacht aan de wooneerfwijken te geven (Wassenberg & Lupi, 2009; Platform 31-bloemkoolwijknetwerk, 2014).

Onderzoeken eindigen met de conclusies dat maatregelen gericht moeten zijn op voorkomen omdat nu nog kleinschalige ingrepen de situatie kunnen verbeteren en later geen grootschalige aanpak nodig is. Ook wordt er nadruk gelegd op de aanwezige kansen in de wooneerfwijken. In met name de collectieve ruimte en het gebruik daarvan, kan een kans liggen in het vinden van oplossingen door bewoners zelf (Heijkers, Van der Velden & Wassenberg, 2012, p.27).

### 3.5. Conclusie buurtontwikkelingen

Bovenstaande paragrafen hebben een opsomming gegeven van verschillende verklaringen voor het ontstaan van buurtverandering of verval. Ook geven de paragrafen een verdieping van de uitwerking van dit verval in verschillende woningtypen. Figuur 3.5A geeft een samenvattend overzicht van de besproken theorieën.

*Figuur 3.5A: Samenvatting theorieën oorzaken buurtverval*

Theorieën	Verklaringen buurtverval
Levensloopmodel	Veroudering van de woningvoorraad
Broken Windows Theory	Niet aangepakte tekenen van fysieke verloederding of 'ordeloosheid'.
Shaw & McKay e.a	Het samenspel van: concentratie van armoede, diversiteit en snelle doorstroom op de woningmarkt.
Behavioraal en Collective efficacy	Gebrek aan goede sociale systemen
Design: Defensibele Spaces Theory	Foutief ontwerp van woningen en buurt leidt tot ongewenst gedrag
Gebouwmanagement	Slecht management start vervalspiraal

Op het eerste gezicht lijkt het dat sociale en fysieke veranderingen met elkaar verweven zijn, dat een bevolkingsverandering leidt tot verloederding of andersom dat een fysieke veroudering leidt tot een verandering in de bevolkingssamenstelling met verval als gevolg. Pelzer (2012) vat dit samen als: de vraag of de problemen voortkomen uit de buurt, want daar gaan de 'verkeerde' mensen allemaal wonen of dat de mensen zorgen dat een buurt een 'verkeerde' buurt wordt. De redenering die wordt genomen in het verklaren van verval bepaalt in zeker zin ook waar de oorzaak van verval wordt gezocht in fysieke elementen of juist in het sociale. Tegelijkertijd duidt dit ook de verwevenheid van de sociale en fysieke aspecten aan.

Opmerkelijk is dat deze relatie door Musterd, Ostendorf en De Vos (1999) genuanceerd wordt. Zij menen dat sociale en fysieke processen helemaal niet zo verweven zijn. Allereerst noemen ze dat veroudering een langzaam proces is en dat gedurende de tijd het verval door veroudering minder duidelijk is dan bij sociale problemen. De relatie tussen de vraag naar woningen en het aanbod is in hun ogen essentieel omdat overaanbod leidt tot waardevermindering van het aanbod. De locatie van het vastgoed is daarmee een belangrijkere component dan het bouwjaar. De veroudering van de voorraad leidt niet direct tot waardevermindering. Ook de relatie tussen sociale problemen en woningmarktkenmerken is niet vanzelfsprekend. Musterd, Ostendorf en De Vos (1999) spreken over twee typen buurten om het vervalproces te verklaren. Enerzijds buurten waar problemen worden veroorzaakt door problemen op de woningmarkt. Vanwege de locatie van woningen sluiten vraag en aanbod niet meer op elkaar aan. Wat leegstand en overaanbod in de markt veroorzaakt en daardoor lagere woningprijzen. Dat maakt de woningen toegankelijker voor bewoners van een lagere sociaal economische status. Het tweede type buurt zijn de buurten waar veel overlast is, dus met leefbaarheidsproblemen. Een buurt waar bewoners steeds

ontevredener worden over de sociale overlast zoals onveiligheid en vandalisme. Deze overlast kan los staan van de locatie van de buurt en de veroudering daarvan. Het kan ook voorkomen dat beide problemen in één buurt voorkomen. Maar als dat niet het geval is, kunnen sociale problemen zich voordoen in buurten die qua ligging maar ook qua woningaanbod niet afwijken van goede wijken (Musterd, Ostendorf & De Vos, 1999). Er lijkt dan geen directe relatie te bestaan tussen het sociale en het fysieke.

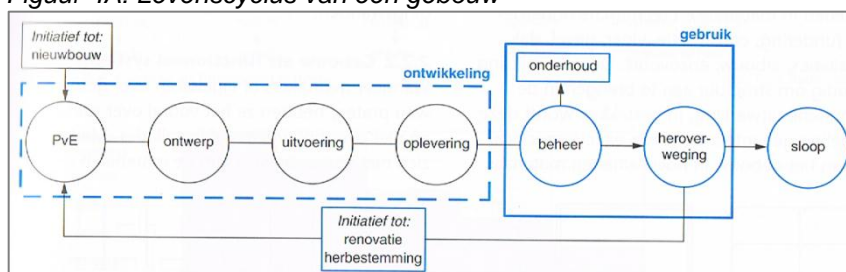
Dat buurten veranderen kan na dit hoofdstuk worden vastgesteld. Door op deze verandering te reageren met een ingreep kan het verval van buurten worden tegengegaan. Wanneer er over het in standhouden van vastgoed wordt gesproken dan gaat het over vastgoedbeheer. Het volgende hoofdstuk gaat hier verder op in.

## 4. Vastgoedbeheer

Om de sociale en fysieke kwaliteit van het vastgoed en haar omgeving in stand te houden, wordt vastgoedbeheer toegepast. Deze paragraaf legt uit wat vastgoedbeheer is, beginnend bij de definitie van vastgoedbeheer en de positie van vastgoedbeheer binnen een organisatie. In het van Dale woordenboek (2014) wordt 'beheer' omschreven als: *'verantwoordelijke zorg dragen voor'* met als doel om dat goed of gebouw waar men verantwoordelijk voor is, te behouden in een bruikbare staat. Meer specifiek op het beheer van vastgoed geven Wentzel e.a. (2004, p.xii) de volgende definitie: *'beheer omvat alle maatregelen die nodig zijn om, tijdens de gebruiksperiode, de prestaties van een bestaand gebouw in stand te houden en het gebouw te gebruiken voor het doel waarvoor het is gerealiseerd'*. De gebruiksperiode is de periode dat het gebouw wordt gebruikt totdat het wordt gesloopt of tot er een functiewijziging plaatsvindt. Beheer kan verschillende activiteiten inhouden. Dit kan technisch in stand houden zijn maar ook functioneel beheer. Technisch beheer heeft betrekking op het onderhouden van installaties en elementen van een woning. Dit valt te onderscheiden in planmatig onderhoud, maar ook in niet-gepland onderhoud: wanneer er iets kapot gaat en direct vervangen moet worden. Functioneel onderhoud gaat over het aansluiten van het vastgoedobject aan de eisen van de tijd, om te zorgen dat het gebouw aantrekkelijk blijft voor de doelgroep. Het verbeteren van een vastgoedobject om de levensduur te verlengen wordt ook wel renoveren genoemd (Wentzel e.a., 2004, p.xii-xv).

Vastgoedontwikkeling kan worden gezien als een bijzondere vorm van vastgoedbeheer. Dit kan op twee momenten in de levenscyclus van het vastgoed voorkomen. Allereerst tijdens de bouw (dit wordt ook wel projectontwikkeling genoemd). Maar er kan ook sprake zijn van ontwikkelen wanneer de beheerfase van een vastgoedobject ten einde is gekomen. Het wordt dan gesloopt en er moet iets nieuws komen. Dus zowel aan het begin als aan het einde van de levensduur van een vastgoedobject is sprake van ontwikkelen van vastgoed (Nozeman, 2010). In de levenscyclus van vastgoed kunnen verschillende fasen worden onderscheiden (zie figuur 4A). Ook geeft dit figuur goed weer hoe beheer en ontwikkelen met elkaar verbonden zijn.

*Figuur 4A: Levenscyclus van een gebouw*



Bron: Wentzel e.a. (2004, p.21)

De ontwikkelingsfase is tijdelijk van duur, het is geënt op het realiseren van een project en heeft een duidelijke einddatum terwijl het beheren of gebruik van het vastgoed continu van aard is (Wentzel e.a., 2004, p.21). Ook geldt dat wanneer een project eindigt, er weer automatisch de beheerfase ingaat. Besluitvorming tot beheer of ontwikkelen; de initiatieffase en heroverweging in figuur 4A geven dit aan, kan worden vertaald in een strategie tot beheren.

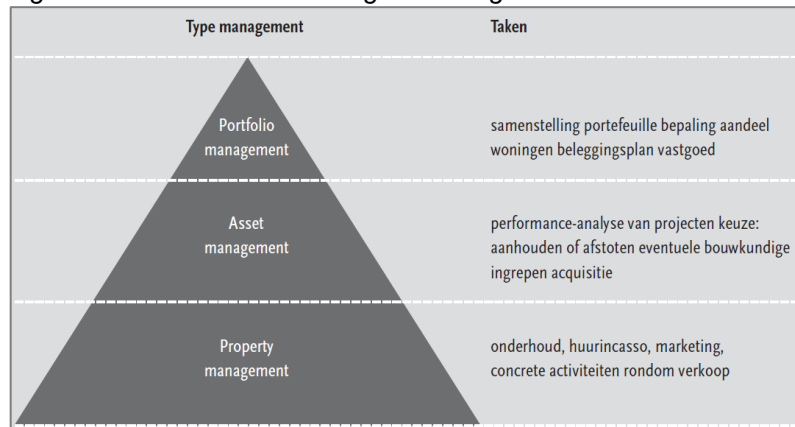
Het proces uit figuur 4A wordt regelmatig doorlopen, het programma van eisen of de basiskwaliteit wordt gebaseerd op de eerste gebruiker, na verloop van tijd verandert dit door de dynamieken in de maatschappij of technische veroudering (zie ook hoofdstuk 3.1). Een belangrijke factor in vastgoedbeheer is de factor tijd. Door de invloed van de tijd veranderen, zoals genoemd, de kwaliteit maar ook de zienswijze van de eigenaar en gebruiker op het gebouw en de behoefte aan een product. Het toepassen van vastgoedbeheer is een manier om antwoord te geven op deze veranderingen door de tijd. Onderhoud kan bijvoorbeeld de levensduur van een object verlengen (Wentzel e.a., 2004, p. 27).

Het proces van beheren en ontwikkelen van vastgoed en de besluitvorming die daarbij hoort wordt ook wel vastgoedmanagement genoemd. Met vastgoedmanagement wordt in een organisatie vorm gegeven aan de activiteiten, processen en besluiten rondom het vastgoedbeheer (Nozeman, 2010, p.98-113). De volgende paragraaf gaat in op het vastgoedmanagement en de organisatorische invulling.

#### 4.1. Vastgoedmanagement

Vastgoedmanagement komt op drie niveaus in een organisatie voor, namelijk op operationeel niveau, tactisch niveau en strategisch niveau (Van Driel, 1998; Nieboer, 2003; Nozeman, 2010). Figuur 4.1A geeft deze niveaus en bijbehorende taken weer (Nieboer, 2003, p.4).

*Figuur 4.1A: Niveaus van vastgoedmanagement*



*Bron: Nieboer, (2003, p. 4)*

Op strategisch niveau vindt het portfoliomanagement plaats, dit gaat over het totale vastgoedbezit dat een corporatie of belegger heeft, de (vastgoed)portefeuille. Besluiten op portfolioniveau gaan vaak over het vermogen en het rendement. Bepaald wordt wat de optimale samenstelling is van de vastgoedportefeuille en welke beleggingsvormen hierin worden gekozen (Nieboer, 2003, p.4-5). Concreet voor een corporatie valt te denken aan het woningbezit: het aantal eengezinswoningen en appartementen en voor welke doelgroep dit bezit wordt aangeboden, maar ook de aan- en verkoop van vastgoed. Dit wordt ook wel differentiatie van het woningaanbod genoemd (Van der Flier, 2002). Differentiatie van het woningaanbod is een strategie om het risico op de exploitatie van vastgoedobjecten te beperken, omdat hiermee verschillende doelgroepen worden bediend. Ook wordt de portefeuille hierdoor heterogener. Optimalisatie van risico's en rendement horen ook bij besluiten op portfolioniveau (Nozeman, 2010). Vanwege de maatschappelijke doelstelling is het sturen op rendement bij corporaties niet gericht op winstoptimalisatie, maar wel op toekomstbestendigheid. Hoewel corporaties en commerciële vastgoedbeleggers andere doelstellingen hebben, concludeert Van der Flier & Gruis (2002) dat beiden belang hebben bij een goede financiële performance. Het verschil zit in het feit dat commerciële vastgoedbeleggers meer mogelijkheden hebben om te differentiëren in de portefeuille omdat ze minder zijn beperkt door regelgeving. Sociale verhuurders daarentegen bieden vaak meer kwaliteit voor huurwoningen met een lage huur. Vanwege de regelgeving waaraan zij gebonden zijn, maar ook vanwege het feit dat zij een maatschappelijke rol hebben en zij hun winst weer besteden binnen het terrein van de volkshuisvesting.

Het tweede niveau van vastgoedmanagement is het asset management. Het asset management is gericht op beheer op woningcomplexniveau (Nieboer, 2003; Nozeman, 2010). Activiteiten op het niveau van asset management zijn gericht op het functioneren van een specifiek woningcomplex. Hierbij kan gedacht worden aan het onderhoud (lange termijn) en het huurbeleid. Een ander aspect van het asset management is dat resultaten van het propertymanagement worden vertaald in beleid op asset management. Andersom worden besluiten op portfolioniveau door een asset manager vertaald in concrete beleidsplannen op woningcomplexniveau. De analyse van de woningcomplexen speelt hierin een belangrijke rol. Deze vormt voor het portfoliomanagement een informatiebron waaruit beheerbeslissingen worden genomen. Nieboer (2003) noemt hierbij voorbeelden als: het afstoten van een

woningcomplex of juist verder exploiteren van het woningcomplex of het uitvoeren van bouwkundige ingrepen in een woningcomplex.

Het laatste niveau van vastgoedmanagement is het property management. Hier gaat het over het dagelijkse beheer van de woningcomplexen, zoals direct onderhoud en het contact met huurders, de administratieve activiteiten. Ook taken rondom leefbaarheid in buurten vallen onder dit niveau. Het property management zorgt voor het optimaal presteren van het vastgoed op woningniveau (Nozeman, 2010, p.105-106; Nieboer, 2003, p.12).

Binnen dit onderzoek hangen de begrippen asset management en property management sterk samen. In eerste instantie lijkt property management niet datgene waar de focus in dit onderzoek op ligt, maar de grens tussen asset management en property management is diffuus en de samenhang is sterk, aangezien (kleine) wijzigingen in dagelijks beheer (grote) invloed kunnen hebben op het functioneren en presteren van een woningcomplex. Het portfoliobeheer blijft in zekere zin buitenbeschouwing, omdat niet alle bezit in de totale portefeuille van de woningcorporatie wordt vergeleken. Wel gaat het onderzoek in op strategische besluiten. Die worden wel op portfolioniveau genomen. Daarom wordt er nog een verdieping gemaakt op de betekenis van 'strategisch'.

#### **4.2. Strategievorming**

Keuning (2007) definieert een strategie als '*het complex van acties en maatregelen om gestelde doelen te bereiken; enerzijds ga je uit van de externe mogelijkheden en anderzijds houd je rekening met wat intern haalbaar is*' (Keuning, 2007, p.128). Om tot een uitspraak over de koers van een onderneming te komen, de strategie, moet er eerst een beslissingsproces plaats vinden. Belangrijke voorwaarden voor het formuleren van een strategie zijn het vaststellen van doelstellingen en een visie op de situatie. Ook hierin heeft de factor tijd invloed, snelle externe veranderingen kunnen zorgen dat de visie en doelstellingen van een organisatie veranderen en zo ook tot nieuwe strategische besluiten leiden (Keuning, 2007, p.128-136). Het strategievormingsproces is dan ook gebaseerd op het reageren op externe omstandigheden, maar meer nog op vooruitkijken naar toekomstige omstandigheden en daar in het nu al op anticiperen (Gruis & Nieboer, 2004; Keuning, 2007). Strategie met betrekking tot vastgoed heeft met name betrekking op de ontwikkelingsrichting van de woningvoorraad. Hoewel de ontwikkelingsrichting van de woningvoorraad zich afspeelt op portfolioniveau, kan ook op asset niveau dit vertaald worden in een strategie voor een bepaald woningcomplex en de invloed van de complexen op de totale portefeuille (Nieboer, 2003, p.13).

Het voordeel van een strategie is dat het vorm geeft aan de taken en activiteiten rondom een vastgoedobject, er kunnen doelstellingen worden gevormd en er kan doelgerichter worden gestuurd op deze doelstellingen en de effecten van deze strategieën (Keuning, 2007). Het proces om een strategie te formuleren bestaat uit enkele stappen, deze zijn gebaseerd op het model van Kotler en worden ook door Gruis en Nieboer (2004; 2011) en Nieboer (2003) al dan niet in een andere bewoording genoemd. De stappen zijn:

1. *Vaststellen van het huidige strategische profiel:* deze stap bestaat uit een beschrijving van het bedrijf.
2. *Vaststellen van strategische kloof:* in deze fase wordt een intern onderzoek naar de sterke en zwakke punten gedaan en tegelijkertijd een onderzoek naar de kansen en bedreigingen in de externe omgeving. Vanuit deze SWOT analyse wordt een kloof tussen de huidige en toekomstige strategie gezocht.
3. *Ontwikkelen strategische alternatieven:* ook biedt de eerdere SWOT analyse inzichten in de alternatieve strategieën. In deze fase worden deze in kaart gebracht.
4. *Evaluatie en keuzen:* de alternatieven worden geëvalueerd en geselecteerd. In de selectie worden de alternatieven getoetst aan de missie, visie en doelstellingen van de organisatie.
5. *Uitwerking naar deelplannen:* wanneer de keuze tot een strategie is gemaakt, wordt deze uitgewerkt tot concrete activiteiten en plannen die voor afzonderlijke afdelingen op een lager niveau in de organisatie van kracht zijn. (Keuning, 2007, p. 133-165).

Gruis & Nieboer (2004) maar ook Nieboer (2011; 2007) beschrijven het proces tot strategievorming meer toegespitst voor de sociale woningsector. Ook hier wordt eerst de analyse van het bedrijf en de omgeving gevoerd, alternatieven in kaart gebracht en

vervolgens een afweging tot de beste keuze gevormd. Een verschil is dat Gruis & Nieboer en Nieboer een analyse afzonderlijk maken in plaats van een analyse voor de totale bedrijfsstrategie. Voor woningcorporaties in Nederland geldt dat dit sterk wordt bepaald door wet- en regelgeving (zie ook hoofdstuk 2). Anders dan de modellen die Gruis en Nieboer (2004) beschrijven, is dat er een afrondende fase van evaluatie en feedback blijkt. Externe en interne factoren die de strategie beïnvloeden kunnen voor de sociale verhuursector ook nog lokale marktcondities zijn, de woningvoorraad in een buurt, de vraag- en het aanbod naar huurwoningen (Gruis & Nieboer, 2004). Maar ook macro omstandigheden zoals een demografische verandering of een economische verandering is van invloed (Keuning, 2007).

Specifiek aan strategievorming in de vastgoedsector is dat vastgoedmanagement altijd op drie niveaus plaatsvindt in de organisatie en dat informatie voor deze strategie ook op de verschillende niveaus wordt geleverd. Bovendien zijn de woningen in de totale portefeuille dusdanig divers in bijvoorbeeld kwaliteit, locatie, woningtype en bewoners, dat één strategie op portefeuilleniveau niet opgaat voor de vastgoedsector. Een strategie zal maatwerk bevatten, ook op asset managementniveau, gebaseerd op de informatie aangedragen vanaf het property management. Portfoliobeleid wordt dan ook vaak vertaald in investeringsbesluiten op buurtniveau. Het kan ook voorkomen dat er binnen een buurtinvesteringsplan een afweging wordt gemaakt op woningcomplexniveau. De interne analyse (kwaliteit vastgoedobject) en externe analyse (marktomstandigheden) wordt dan per object doorgelopen (Nieboer, 2011). Zo wordt in het strategievormingsproces voor beheer de processtappen geïntegreerd op verschillende niveaus doorlopen worden, uitmondend in een totale portefeuillestrategie. Dit maakt het proces dynamisch en complex.

Nieboer (2011) maakt de kanttekening dat de invloed van het portfoliobeleid op de strategie die wordt gehanteerd, beperkt is. De impact van het portfoliobeleid is meestal slechts beperkt tot de investeringsmogelijkheden, huur, koop of verkoop en de afspraken die er zijn met de gemeente over het minimum aantal betaalbare huizen dat er moet zijn in de woningmarkt. De uitwerking van de strategieën zijn beschreven in algemene termen als 'veel' of 'meer ouderen' en laten meer ruimte over voor vrije interpretatie op lager niveau. Dit betekent dat strategische besluiten voor beheer- en ontwikkelen van vastgoed voornamelijk maatwerk zijn op woningcomplexniveau (Nieboer, 2011).

Uit het onderzoek van Nieboer (2011, p.379) blijkt dat van de woningcorporaties die deelnamen aan het onderzoek geen enkele corporatie een systematische methode hanteerde voor besluitvorming voor investeringen. Ook waren er geen algemene criteria rondom kostenlevels of kwaliteit die moesten leiden tot een afweging voor een beheer- of ontwikkelstrategie. Bijvoorbeeld wanneer wordt er gekozen voor sloop of renovatie. Van Os (2014, p.115) sluit hierop aan dat er bij woningcorporatie nog weinig onderzoek is gedaan naar besluitvorming bij woningcorporaties. De praktijk wijst uit dat een strategie wordt gezien als iets dat van te voren uitgedacht is, maar onderhevig is aan de externe omstandigheden en toch min of meer spontaan tot stand komt (Jacobs, 2005; Nieboer, 2009, p.22). De afwezigheid van afwegingscriteria of normen betekent niet dat besluiten ongegrond of nergens op gebaseerd zijn, maar wel dat de besluitvorming minder is gebaseerd op portfoliobeleid en meer op asset- en portfoliobeleid (Nieboer, 2011, p.379). De strategische plannen zijn top-down en op rationele wijze geformuleerd op basis van de ondernemingsdoelen. Ze houden geen rekening met de actoren en turbulentie van het praktische uitvoeringsproces. Daarom kan de uitwerking van strategie soms totaal anders zijn dan dat wat is geformuleerd. De plannen zijn vaak normatief voor hoe het zou moeten gebeuren en niet hoe het daadwerkelijk wordt gedaan (Van Overmeeren & Gruis, 2011; Nieboer, 2007; Straub, 2002, p.4).

Er zijn corporaties die het asset management ook vanuit het buurtniveau sturen. Hierin voor zijn nog twee andere redenen: de toegenomen aandacht voor leefomgeving en het sturen op marktwaarde. Mede gestuurd vanuit de overheid is er een toegenomen aandacht voor de woonomgeving. Het gaat niet meer alleen om de fysieke vastgoedkwaliteit, maar ook om de leefomgeving. Dit in combinatie met de ontwikkeling naar een financieel zelfstandige corporatie sector en in antwoord daarop een sturing van corporaties op de marktwaarde van het woningbezit, verlegt de aandacht van totale portefeuilleniveau en woningcomplexniveau naar buurtniveau. De achterliggende gedachte is dat een betere buurt een betere

marktwaarde biedt (Van Overmeeren & Gruis, 2011, p.186). Dit is bij corporaties ook mogelijk omdat ze vaak een groot aandeel van het woningbezit hebben in een bepaalde wijk (Nieboer, 2003, p.26). In relatie tot de eerste paragrafen van hoofdstuk drie: door het fysieke en sociale buurtverval in buurten te bestrijden kan de marktwaarde van de portefeuille worden beïnvloed.

Het proces van strategievorming zoals Keuning (2007) dit beschrijft impliceert dat strategievorming centraal in de organisatie wordt geformuleerd, en dat het strategische besluit wordt genomen door de woningcorporatie als enige actor. Nieboer (2011) nuanceert dit door te noemen dat de corporaties vaak verdeeld zijn in verschillende afdelingen met ieder een eigen verantwoordelijkheid. Zo is er een afdeling vastgoed maar ook een afdeling leefomgeving. Dit betekent dat besluitvorming op verschillende onderwerpen in de organisatie gebeurt en dat er niet één actor in het proces betrokken is maar meerderen, soms zelfs met tegengestelde belangen. Ook impliceren de procesmodellen dat plannen op een hiërarchische wijze worden geformuleerd. In praktijk lopen processen door elkaar en is men continu bezig met het schrijven van beleid. Het belangrijkste facet dat ontbreekt is dat investeringskeuzen vaak afhankelijk zijn van externe actoren, die de besluitvorming beperken (Nieboer, 2011). Denk bijvoorbeeld aan een gemeente die een corporatie verplichtingen oplegt. Hoewel er dus programma's en beleid worden geschreven en op deze wijze een strategie wordt geformuleerd, is er een discrepantie tussen dat wat is bedacht en de praktische uitwerking. Dit roept vragen op over hoe dan het besluit wordt gemaakt. Paragraaf 4.4 gaat in op besluitvormingsprocessen. Maar omdat een afweging van alternatieven voorafgaat aan een besluit volgt eerst een paragraaf over alternatieve strategieën.

### 4.3. Alternatieve beheer- en ontwikkelstrategieën

Een belangrijk onderdeel om tot een besluit voor een beheer- ontwikkelstrategie te komen, is kennis en afweging van de alternatieven. Eén van de middelen om strategische alternatieven in kaart te brengen is de matrix van Ansoff (zie figuur 4.3A). Het model van Ansoff is een strategisch hulpmiddel bij het formuleren van groeistrategieën waarbij product en markt aan elkaar gekoppeld worden (Muilwijk, 2014). De matrix geeft inzicht in de mogelijke strategische keuzes tussen bestaande en nieuwe markten en bestaande en nieuwe producten.

*Figuur 4.3A: De matrix van Ansoff*

	Bestaande producten	Nieuwe producten
Bestaande markten	Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuwe markten	Marktontwikkeling	Diversificatie

*Bron: gebaseerd op Stipo (2012)*

Door Van der Flier en Gruis (2002) wordt het model van Ansoff gezien als een goed toepasbaar middel voor het maken van keuzes binnen woningcorporaties op strategisch niveau. Indien de matrix van Ansoff wordt vertaald naar keuzes voor beheer- en ontwikkelstrategieën bij woningcorporaties komt deze er als aangegeven in figuur 4.3B uit te zien. Zo kan een woningcorporatie de strategie richten op de bestaande huurders met het bestaande aanbod, dit wordt ook wel marktpenetratie genoemd. Een andere optie kan zijn dat er gericht wordt op nieuwe woningen voor de bestaande doelgroep, de huidige huurders. In deze optie neemt het aantal woningen toe. Op deze wijze moet de matrix van Ansoff worden gelezen. Er vindt dus marktsegmentatie plaats door of richten op nieuwe doelgroepen of nieuwe woningtypen of een combinatie van beiden (Keuning, 2007).

Uit het onderzoek van Stipo (2012) blijkt dat het bij stedelijke vernieuwing gaat om een combinatie van product en markt en tussen vraag en aanbod. Dit komt overeen met de bevindingen van Musterd, Ostendorf en De Vos (1999) die benoemen dat het functioneren van een buurt of woningcomplex sterk afhangt van de locatie van deze buurt op stadsniveau en de manier hoe dit product aansluit op de vraag en het aanbod in de markt. De vragers op de woningmarkt, dus de klanten van de woningcorporatie, zijn in deze context de huidige en potentiële huurders.

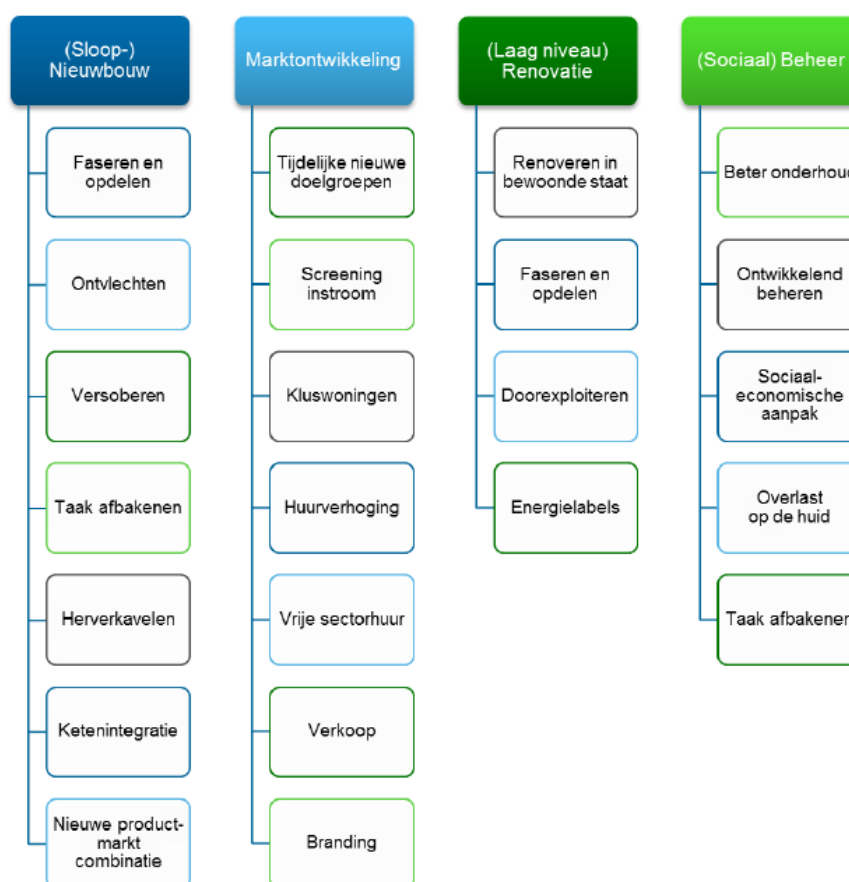
Figuur 4.3B: De matrix van Ansoff voor beheer- en ontwikkelstrategieën bij woningcorporaties

	Bestaand vastgoed	Nieuw vastgoed
Huidige doelgroep	<b>(sociaal) beheer</b>	<b>Renovatie</b> vernieuwing woningen voor zittende huurders
Nieuwe doelgroep	<b>Marktontwikkeling</b> Het inzetten van bestaand vastgoed voor een nieuwe doelgroep	<b>Sloopnieuwbouw</b> Vernieuwing met als doel een nieuwe doelgroep in de wijk

Bron: Stipo (2012)

Op basis van het onderzoek van Stipo (2012) is een overzicht van opties ontstaan. Deze opties zijn opgehangen aan de vier strategierichtingen uit de matrix van Ansoff. De lijst is door Stipo (2012) opgesteld als strategieën die een alternatief zijn voor de grootschalige sloopnieuwbouw die voor de economische crisis dominant was als beheer- en ontwikkelstrategie. Volgens Stipo (2012, p.10) is gebleken dat in tijden van financiële crisis woningcorporaties met een focus op beheer en sociale ontwikkeling beter in staat zijn om hun stedelijke vernieuwing door te zetten dan corporaties die sterk op de fysieke ontwikkeling zijn gericht. Het is dus zaak om meer mogelijkheden te bestuderen dan alleen de grootschalige fysieke ingrepen in een woningcomplex. Het overzicht geeft een indicatie aan van mogelijke alternatieve methodes, maar is geen totaaloverzicht van alle denkbare strategieën. De matrix van Ansoff houdt hier ook rekening mee, de vierde keuze is nieuwe doelgroepen en nieuwe producten, dat houdt in dat er ruimte is voor innovatie en uiteraard zijn binnen de andere vakken uit de matrix ook alternatieve strategieën van beheer en ontwikkeling te bedenken.

Figuur 4.3C: Inventarisatie beheer en ontwikkelmogelijkheden



Bron: Stipo, 2012 p. 16



### *(Sloop-) Nieuwbouw*

Een van de product-markt-combinatie in de waaier van Stipo (2012) is sloopnieuwbouw. Deze optie hoort in de matrix van Ansoff bij nieuwe doelgroepen en nieuwe producten. Ook wel diversificatie van het aanbod genoemd. Sloopnieuwbouw als strategie houdt in dat de bestaande woningvoorraad wordt gesloopt en dat er vervangende nieuwbouw komt. De kwaliteit van de woningen kan worden verbeterd, maar ook sociaal buurtverval kan hiermee worden aangepakt door nieuwe bevolkingsgroepen in de buurt. Dit is een langdurig, ingewikkeld en kostenintensief traject en door de economische crisis is de haalbaarheid van veel van deze projecten onder druk komen te staan (Kei centrum, 2014). Manieren waarop deze strategie doorgezet kan worden staan in figuur 4.3C. De opties: fasen en opdelen en ontvlechten zijn gericht op het versimpelen van het bouwproces en het maken van kleinere stappen. Door eenheden te verkleinen naar 25 tot 50 woningen in plaats van 200 woningen kunnen projecten los van elkaar worden gerealiseerd, hetgeen het financiële risico voor de corporatie vermindert. Het versimpelen van processen kan ook gebeuren door het herverkavelen. Door bezit in wijken te vergroten en in andere wijken te verminderen wordt het aantal partijen of actoren in een ontwikkelingsaanpak minder en dat maakt processen soepeler.

Een andere manier om de strategie sloopnieuwbouw te handhaven is door de kosten te verminderen. Dit kan door het versoberen van de plannen of door ketenintegratie. Versoberen betekent dat de plannen op een minder luxueuze wijze worden uitgevoerd. Dit is wat in de wooneerwijken van de jaren'80 ook is gebeurd. Ketenintegratie is het verbeteren van de samenwerking in de bouwketen. Door activiteiten beter op elkaar af te stemmen kan sneller worden gebouwd en worden de faalkosten op de bouw verminderd. Hierdoor wordt de bouwtijd sneller en worden de bouwkosten lager. Corporaties verwachten een kostenvermindering van 10-12% (Stipo, 2012). Taak afbakenen kan in deze lijn gezien worden als een vorm van versoberen. Door activiteiten te toetsen aan de plichten die een corporatie heeft, wordt alleen gedaan wat noodzakelijk is. Taken die niet bij de corporatie horen worden uitbesteed aan degenen die daar verantwoordelijk voor zijn.

Het laatste element om de vernieuwing in wijken door te zetten is door nieuwe product- markt combinaties. Door het aanbieden van andere producten bijvoorbeeld, in plaats van gestapelde bouw een grondgebonden woning. Of in plaats van een woning vrije kavels uit geven. Hiermee worden dus andere doelgroepen bereikt. Al met al zijn de manieren in deze lijn gericht op het reduceren van risico's en kosten. De kansen zijn gericht op het aanspreken van nieuwe doelgroepen door andere producten (Stipo, 2012).

### *Marktontwikkeling*

Deze strategie richt zich op nieuwe doelgroepen terwijl er wordt gewerkt met de bestaande producten, dus woningen die op dit moment in de portefeuille zitten. Allereerst is er een verschil tussen het tijdelijk of permanent aantrekken van nieuwe doelgroepen. Het doel van andere doelgroepen is om meer differentiatie in de bevolkingssamenstelling in een wijk te krijgen. Een voorbeeld is het huisvesten van studenten met campuscontracten. Ook het screenen van de instroom kan bijdragen aan de sociale stabiliteit in de buurt. Door screening kunnen overlastveroorzakers worden geweerd. Selectie kan bijvoorbeeld op leefstijl. Door het doorvoeren van een huurverhoging kan ook een diversificatie van doelgroepen worden gerealiseerd. Bijvoorbeeld de huur in plaats van voor 80%, voor 90% van de maximale huur te verhuren. Er is wel een risico dat woningen hierdoor slechter verhuurbaar worden. Wanneer de huurprijs wordt verhoogd naar boven de liberalisatiegrens, komen de woningen in de vrije sector. Dit kan alleen maar voor maximaal 10% van het woningbezit, dat verhuurd mag worden aan inkomens tussen de 33.000 en 44.000 euro (Stipo, 2012).

De bovengenoemde opties voor diversificatie gaan uit van de bestaande verhuur en het aanpassen van de woningruimteverdeling. Ook kan de bevolkingssamenstelling in buurten worden veranderd door verkoop aan starters of lagere inkomensgroepen in de vorm van een kluswoning of gewone regulierverkoop. Wanneer gestapelde woningen afzonderlijk worden verkocht, moet vaak wel een vereniging van eigenaren worden opgericht om de eigendomsrechten en het onderhoud in de gezamenlijke ruimten te regelen. Om doelgroepen zo ver te krijgen dat ze daadwerkelijk in een bepaalde buurt gaan wonen, kan branding

bijdragen om het imago van buurten te verbeteren. Of om bekendheid over de buurt te creëren (Stipo, 2012).

#### *Renovatie*

Renovatie richt zich op de bestaande huurders door een nieuw of vernieuwd product aan te bieden. Belangrijk is om het verschil tussen renovatie en onderhoud aan te geven. Bij renovatie gaat het altijd om een verbetering, dus om een hogere kwaliteit of grotere woning (Wentzel e.a., 2004; Rijksoverheid, 2014c). Renovatie kan op verschillende niveaus die variëren van grootschalig tot kleinschalig. Renovatie kan in bewoonde staat worden uitgevoerd, dat betekent dat de woning wordt gerenoveerd terwijl bewoners er nog wonen, plannen worden dan dusdanig geoptimaliseerd dat de overlast voor bewoners zo veel mogelijk wordt geminimaliseerd. Nieuwe strategieën hierin zijn dat de corporaties de schil aanpakken en de binnenzijde door de huurders zelf wordt gedaan.

Ook in deze methode is het mogelijk om het proces te faseren en zo de kosten en risico's te spreiden. Door een kleine investering kunnen corporaties de levensduur van woningcomplexen te verlengen. Een combinatie kan worden gemaakt door het energielabel van woningen te verbeteren.

#### *(Sociaal) beheer*

Deze optie richt zich op de bestaande huurders, de huidige doelgroep en gaat ook uit van de bestaande woningen. Deze strategie kan worden toegepast als er geen geld is voor fysieke ingrepen. Of dat na een heroverweging is besloten dat juist met sociale ingrepen de problemen kunnen worden opgelost. Het kan ook zijn dat er woningcomplexen zijn met meer prioriteit. Het onderhouden van de huidige woningen en het herstellen van achterstallig onderhoud, valt onder deze strategie. Wanneer woningcomplexen eerder aangemerkt stonden voor sloop, is er vaak niet meer geïnvesteerd. Ook kan het zijn dat problemen niet zo zeer fysiek van aard zijn, maar sociaal. Een sociale aanpak kan het buurtverval dan tegen gaan. Een voorbeeld is het maken van sociale beheerplannen per complex waarin afspraken gemaakt zijn over de woonruimteverdeling, handhaving, leefregels, intake en overlast. Ook het vroegtijdig signaleren en reageren op overlast en huurachterstanden kan problemen voorkomen. Bij de sociale aanpak van buurtproblemen is er de discussie in hoeverre iets de taak van de corporatie is of in hoeverre dit bij de gemeente en welzijnsorganisaties ligt (Stipo, 2012).

Het model van Stipo (2012) is gebaseerd op de situatie dat sloopnieuwbouw niet meer reëel is, dat er alternatieven manieren moeten worden gevonden om toch de fysieke en sociale kwaliteit van woningen en buurten in stand te houden. De vraag is echter op welk moment een strategie wordt gekozen en welke afwegingen daarin een rol spelen.

Hoe de keuze wordt gemaakt en hoe de verhouding tussen de verschillende afwegingen ligt, is onduidelijk. Aangegeven kan worden dat zowel de kwaliteit van de woningen belangrijk is en dat financiële argumenten belangrijk zijn omdat dit de haalbaarheid van projecten bepaalt. Maar hoeveel belang er wordt gegeven aan het sociale effect is niet duidelijk en kan verschillen per persoon (Nieboer, 2003). Straub (2002, p. 8) noemt ook dat het besluitvormingsproces niet transparant is en bestaat uit subjectieve elementen die moeilijker te achterhalen zijn. Hoe een besluit tot stand komt wordt beschreven in de volgende paragraaf.

#### **4.4. Strategische besluitvorming**

Besluitvorming is altijd een antwoord op een gedefinieerd probleem (Stokman, Vos & Timmerman, 1999). Voor vastgoed kan dit gevonden worden in bijvoorbeeld het sociale en fysieke verval zoals in eerdere paragrafen besproken. Een besluit is het moment dat de keuze tot een strategie wordt gemaakt. In paragraaf 4.2 zijn de vijf stappen in het proces om te komen tot een strategie beschreven (Keuning, 2007). Stap vier hierin is de stap waarin de evaluatie gedaan wordt en keuze gemaakt wordt, dat is de stap die in deze paragraaf besproken wordt: de besluitvorming.

Een ander aspect in het proces tot besluitvorming, is dat de situatie waarin het besluit moet worden genomen, bepalend is voor het verloop van het proces. Hoe meer gevoelig en

technisch complexer de situatie des te complexer de situatie en het besluitvormingsproces (Noordegraaf, 2005). Wat ook van invloed is op het verloop is het aantal actoren dat een besluit moet nemen. Is het een individueel besluit of een collectief besluit? Hoe meer actoren er zijn, des te complexer de situatie (Kørnøv & Thissen, 2000). Omdat besluiten voor beheer en ontwikkelen altijd collectieve processen zijn, wordt hierop in gegaan.

Voor elke type situatie kunnen verschillende processen worden toegepast. Om een heldere structuur aan te geven maakt Noordegraaf (2005) een onderscheid in twee extremen: een volledig rationeel besluitvormingsproces en een complex besluitvormingsprocessen. Een rationeel proces is logisch, stap voor stap, vanuit het formuleren van doelen en inventariseren van alternatieven en effect volgt een weloverwogen besluit. Complexe processen zijn; dynamische, chaotische processen; er worden geen duidelijk beredeneerde keuzen gemaakt op basis van doelen. Dingen gebeuren tijdens het proces. Ook kunnen doelen gedurende het proces nog worden ontdekt (Noordegraaf, 2005, p.5). Dit wordt door Noordegraaf (2005) zelf genuanceerd door te zeggen dat er onderscheid gemaakt moet worden op het verloop van een proces. Gaat het over een serie van activiteiten of lopen activiteiten parallel door elkaar?

Kørnøv & Thissen (2000) verdiepen het begrip 'rationele besluitvorming'. Allereerst kan er sprake zijn van een rationeel verloop van het proces, maar dat hoeft niet te betekenen dat de keuze die gemaakt wordt rationeel is vanwege onvolledige informatie, onduidelijke voorkeuren of gewoon omdat mensen zich niet altijd gedragen volgens de rationele modellen.

De marge waarin besluiten worden genomen is niet onbeperkt. Keuzen zijn gelimiteerd, doordat er geen volledige kennis is van alternatieven en de consequenties van een keuze richting de toekomst niet te overzien zijn. Ook is er onzekerheid over algemene veranderingen in de sector wat risico's met zich mee brengt. Verder worden besluiten genomen door mensen die beperkt zijn in het verwerken van informatie. Bovendien zijn mensen geworteld in bepaalde werkwijzen. Ervaringen uit het verleden en de waarden en normen in een sector, bepalen in sterke mate wat een persoon wil 'zien' en waaraan prioriteit wordt gegeven. Eerste alternatieven die worden aangedragen zijn vaak gebaseerd op hetgeen dat 'past' bij een situatie. De kennis en houding die er is over functioneren van de branche, bepaalt volgens welke regels een actor zich gedraagt. Besluitvorming wordt aangepast aan datgene wat 'gewoon' is in de sector. Ook als er sprake is van een rationeel proces, geven de cognitieve beperkingen van de mensen de alternatieven en afwegingen die passend zijn bij het beeld dat gewoon is. Een keuze is dus altijd beperkt en bepaald door de personen die de keuze maken. Een analyse naar de regels, en manieren van gedragen in een organisatie zijn een belangrijk onderdeel voor het inzichtelijk maken van besluitvormingsprocessen (Kørnøv & Thissen, 2000).

Als een analyse naar besluitvormingsprocessen wordt gedaan, dan begint de analyse met het in kaart brengen van het 'probleem' vanuit de perspectieven van alle actoren. Hiermee worden gelijk de besluitvormingspunten blootgelegd. De tweede stap van de analyse is het in kaart brengen van belang, macht en positie van de actoren in het besluitvormingsproces. Daarin geldt dat niet alleen de positie die een actor inneemt, maar ook de mate waarin een actor geïnteresseerd is in het beslissingspunt, bepaalt hoeveel belang men er aan hecht. En daarmee ook de betrokkenheid en inzet op dit punt van een persoon. Hoe meer belang des te minder geneigdheid tot het sluiten van een compromis. Stokman, Vos en Timmerman (1999, p.4) stelt dat het juist de combinatie van belang en positie is die bepalend is voor het gedrag van een actor in een besluitvormingsproces. Een derde element dat de besluitvorming bepaalt is macht. Als een actor in de formele positie is om het besluit te nemen, geeft dat veel macht. Toch is dit niet alles bepalend. Voor de uitvoering en het draagvlak van het besluit is het noodzakelijk om ook de belangen van andere actoren in kaart te brengen. Een aspect hierin is dat besluitgerechtigde personen vaak niet inhoudelijk deskundig zijn. Ze gaan af op het advies van anderen. Andere factoren die machtsposities bepalen zijn de personen die over exclusieve informatie, netwerken of andere middelen beschikken die de verhoudingen in een proces bepalen (Stokman, Vos & Timmerman, 1999).

In het besluitvormingsproces hebben alle actoren als doel om de uitkomst van het proces zoveel mogelijk bij de eigen positie te krijgen. Dit doen alle belanghebbenden afzonderlijk waardoor er een dynamiek ontstaat, die maakt dat actoren elkaar gaan overtuigen, uitdagen en afdwingen of tegenprestaties eisen voor tegemoetkomingen. Stokman, Vos & Timmerman (1999) en Stokman (2005) noemen dit als drie afzonderlijke processen die posities van actoren veranderen en zorgen dat er een besluit komt.

1. *Overtuigingsprocessen*: deze strategie is er op geënt om via informatie en argumenten de positie van andere actoren te veranderen. Om succesvol te zijn moeten de onderlinge belangen niet te sterk afwijken, anders kan er bij actoren onvrede over het einderesultaat ontstaan. Belangrijk is dat actoren er op kunnen vertrouwen dat de verkregen informatie zuiver is. Het vertrouwen in een overtuigingsproces is van belang. Zo weten partijen dat concessies, die worden gedaan in de toekomst, gecompenseerd worden als er onderwerpen van groter belang aan de orde zijn.
2. *Uitdaging- afdwing processen*: vanuit de hiërarchische verhouding gebruikt een actor zijn of haar machtpositie om een besluit af te dwingen. Ook kan het zijn dat actoren op basis van de machtsposities, het overwicht van andere groepen, zich gedwongen voelen een andere positie in te nemen.
3. *Tegenprestaties of uitruil*: dit proces is net als het tweede niet gericht op het veranderen van de positie van de actoren. Partijen steunen elkaar op het ene onderwerp wat van minder belang is, in ruil voor steun bij een onderwerp dat voor hen van meer belang is. Dit proces kan als een onderhandeling worden gezien. Het kan zijn dat een derde persoon een negatief effect ervaart van deze onderhandelingen en dit kan bezwaar opleveren wat de situatie extra complex maakt. Dit kan dan een afzonderlijk besluitvormingsproces vormen in het totale proces.

De laatste twee processen komen waarschijnlijk aan de orde als de belangen erg ver uit elkaar liggen en er geen overtuiging over overeenstemming mogelijk is.

Deze drie processen gaan uit van een context waarin het besluit dat wordt genomen vaststaat. Deze context wordt gevormd door de macht, positie en het belang van alle actoren. De context wordt beïnvloed door de institutionele regelgeving, beloningsstructuur maar ook de medewerking van anderen (Stokman, Vos & Timmerman, 1999). Vertaald naar de sociale huursector, een woningcorporatie kan een renovatie alleen uitvoeren als 70% van de huurders akkoord gaat met de verandering.

#### **4.5. Conclusie vastgoedbeheer**

Vastgoedbeheer wordt toegepast om de kwaliteit van de vastgoedportefeuille in stand te houden. De besluitvorming voor een beheeringreep vindt plaats op drie verschillende niveaus in de organisatie, die elkaar van informatie voorzien om een afweging voor de beheer- of ontwikkelstrategie te maken. De besluitvormingsprocessen voor een bepaalde strategie zijn enerzijds gebaseerd op rationele afwegingen, maar zijn aan de andere kant onderhevig aan subjectieve aspecten die vaak niet bekend zijn. Het portfoliebeleid biedt de randvoorwaarden voor de afwegingen die voortkomen uit de doelstellingen. Vanwege het ontbreken van een concrete vertaling van de doelstellingen, worden veel besluiten op woningcomplexniveau ad hoc genomen, zonder dat deze op rationele wijze zijn te herleiden. *'De beslissingen over de ontwikkeling van de voorraad lijken meer tot stand te komen in onderhandelingen en/of op basis van meestal impliciete beleidsoverwegingen, die zich in de hoofden van de personen bevinden'* (Nieboer, 2003, p.49). Het beheer- en ontwikkelbesluit wordt dan de uitkomst van een onderhandelingen tussen actoren op woningcomplexniveau. Toetsing van het besluit vindt plaats aan zogenoemde normen, referentiecriteriën als de basiskwaliteit van een woning of een standaardplattgrond. Deze randvoorwaarden zijn in het portfoliebeleid van de corporatie vastgelegd. Zo wordt een keuze op woningcomplexniveau verantwoord naar het portfolioniveau.

## 5. Onderzoeksmethoden

De onderzoeksvraag: *'Hoe komt een beheer- en ontwikkelstrategie en de besluitvorming hiertoe tot stand en hoe effectief zijn de toegepaste beheer- en ontwikkelstrategieën geweest?'* is kwalitatief. Daarom is gekozen voor literatuurstudie, interviews en documentenstudie. Er zijn tien casestudies geselecteerd die als middel dienen om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Aangezien het een meerdere casestudies betreft, is het mogelijk beter om de verkregen resultaten te generaliseren en uitspraken te doen over andere situaties (Bryman, 2012, p.69). Omdat interviews in vergelijking tot schriftelijke enquêtes of telefonische enquêtes, veel tijd in beslag nemen, is ervoor gekozen acht casestudies binnen de organisatie te selecteren. Om de onderzoeksresultaten te vergelijken zijn ook twee externe casestudies geselecteerd. Op de selectie van de casestudies wordt later in dit hoofdstuk ingegaan. Naast de genoemde methoden is gebruik gemaakt van een projectgroep waarmee gezamenlijk is ingegaan op beheer- en ontwikkelstrategieën.

Het onderzoek bestaat uit de volgende onderdelen:

1. Literatuurstudie
2. Documentenstudie
3. Interviews met casestudie betrokkenen
4. Verzameling van datamateriaal over casestudies
5. Vergelijkend onderzoek via interviews bij andere corporaties
6. Projectteam

### 5.1. literatuur- en documentenstudie

Voor de literatuur- en documentenstudie is een onderverdeling gemaakt. De bestudeerde documenten zijn te verdelen in drie verschillende categorieën, te weten:

1. Wetenschappelijke literatuur waarin buurtveranderingen centraal staan. Hierin is het verloop van buurten onderzocht en is een onderverdeling gemaakt in verschillende typen buurten en bebouwing.
2. Bij deze categorie betreft het wetenschappelijke en andere literatuur over beheer- en ontwikkelstrategieën en strategisch besluiten, waarbij de verschillende beheer- en ontwikkelmogelijkheden besproken zijn en de besluitvorming een belangrijk onderdeel vormt.
3. Deze categorie van de literatuur- en documentenstudie betreft documenten waarin achtergrondinformatie over de Nederlandse woningcorporaties en hun bewegingsmogelijkheden centraal staan. Hierbij is met name gekeken naar de kaders waarbinnen woningcorporaties hun werkzaamheden uit dienen te voeren. Daarnaast is er in detail ingegaan op de uitvoering van woningcorporatie Portaal.

Bij het bestuderen van de literatuur is dus niet alleen gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur. Documenten die niet onder wetenschappelijke literatuur vallen moeten altijd nauwkeurig beoordeeld worden (Bryman, 2012, p.561). Vragen als wie heeft het betreffende document geschreven en om welke reden? Is de bedoeling van het document duidelijk? Etc. Hierbij is met name rekening gehouden bij de documenten die van Portaal zelf afkomstig zijn, maar ook bij van overheidsdocumenten.

### 5.2. Casestudies en selecties

De selectie van de verschillende casestudies heeft plaatsgevonden op de volgende criteria:

1. Woning- of buurttype
2. Representativiteit
3. Fase van het project (vooruitkijken en terugkijken)
4. Locatie
5. Kennis en inzet projectbetrokkenen
6. Bestaan van complex specifieke strategieën

Om een goed beeld te kunnen vormen van de verschillende voorkomende situaties bij woningcorporaties is gekozen om drie typen casestudies te selecteren. Het betreft drie verschillende woningtypes, te weten naoorlogse hoogbouw, portiek-etage woningen en grondgebonden woningen. De casestudies zijn daarom over deze woningtypen verdeeld. Daarbij is het van belang dat de casestudies die zijn geselecteerd, representatief zijn voor de

portefeuille van de woningcorporatie Portaal en woningcorporaties in Nederland in het algemeen. Daarnaast was het van belang om casestudies te selecteren waarin teruggekeken kan worden naar keuzes en ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden en aan de andere kant casestudies die nog in het besluitvormingstraject zitten, waarbij toekomstige besluiten kunnen worden afgewogen. Verdere vereisten voor de casestudies waren dat de locaties van de casestudies verspreid over de verschillende regio's binnen het land dienden te liggen.

Een ander belangrijk uitgangspunt is het simpele, maar belangrijke feit, dat voor de te kiezen casestudies personen beschikbaar zijn die over voldoende kennis beschikken over de woningcomplexen en ook daadwerkelijk hun inbreng in de projectgroep en medewerking aan het onderzoek kunnen en willen geven. Hiermee hangt de eis samen dat er voldoende informatie beschikbaar moet zijn over de casestudies en dat deze informatie voldoende gedocumenteerd en niet verouderd is. De casestudies die in het onderzoek betrokken zijn, zijn in het geval van vooruitkijk projecten alleen woningcomplexen waarover de mening bestaat dat er veranderingen nodig zijn. In het geval van de terugkijkprojecten geldt dat de betrokken medewerkers nog steeds beschikbaar zijn binnen de corporatie en dat er een beheer- of ontwikkelstrategie is geformuleerd en/of er daadwerkelijk veranderingen zijn doorgevoerd binnen het woningcomplex.

Tabel 5.2a geeft een overzicht van de casestudies die geselecteerd zijn voor dit onderzoek.

Tabel 5.2a: Overzicht casestudies

Naam casestudie	Plaats	Type woningen	Bouwjaar	Betrokken persoon	Functie
Jacques Urlus plantsoen	Leiden	Naoorlogse hoogbouw	1967	I. de Bruijkere	Adviseur strategie en vastgoed
Ankaradreef	Utrecht	Naoorlogse hoogbouw	1967	C. van Haselen	Adviseur wijkontwikkeling
Smitsveen	Soest	Naoorlogse hoogbouw	1970	W.Pos	Adviseur marktontwikkeling
Agaatlaan	Leiden	Naoorlogse hoogbouw	1970	I. de Bruijkere	Adviseur strategie en vastgoed
Heseveld	Nijmegen	Portiek-etage	1950	B. Weijs	Portfoliomanager
Lunetten	Utrecht	Portiek-etage	1970-1980	R. Ultee E. Riezebos	Adviseur leefomgeving Wijkbeheerder
Soesterberg	Soesterberg	Grondgebonden	1950-1960	D. Paarlberg	Adviseur strategie
Zeeheldenbuurt	Leiden	Grondgebonden	1918-1933	M. Veldman	Senior ontwikkelaar PVO
Lingewijk (extern)	Gorinchem	Grondgebonden	1910-1935	W. Vlierhuis	Manager vastgoed
Het Rode Dorp (extern)	Deventer	Grondgebonden	1916-1918	S. ten Zijthof	Sociaal wijkconsulent

### 5.3. Casestudies: interviews en verzamelen data materiaal

Na het selecteren van de casestudies zijn eerst kennismakingsgesprekken met de projectbetrokkenen gepland. Tegelijkertijd heeft er een bezoek aan de woningcomplexen en de directe omgeving plaatsgevonden. Via semi gestructureerde diepte interviews is de informatie over de situatie in de woningcomplexen achterhaald. Na het achterhalen van de situatie en de locatie specifieke problematiek is data van de betreffende casestudie verzameld. Omdat data in casestudieonderzoek niet geroutineerd is, is voor een goede analyse een protocol nodig (Yin, 2009, p.69). Een protocol is ook nodig omdat dit een multiple casestudie onderzoek is dat door meerdere personen wordt uitgevoerd. Voor een eenduidige analyse en betrouwbare resultaat is het nodig te noteren hoe de analyse gedaan wordt (Yin, 2009, p.79). In de bijlage is het protocol opgenomen dat wordt gebruikt bij verzamelen en analyseren van de casestudies. In hoofdlijnen is de volgende informatie verzameld:

1. Hoe valt de wijk en het woningcomplex te typeren?

2. Welke problematiek speelde in de betreffende casestudie?
3. Wat was de aanleiding voor het herformuleren van de bestaande beheer- en ontwikkelstrategie?
4. Welke beslissingen zijn genomen en welke uitvoering heeft plaatsgevonden?
5. Hoe heeft het besluitvormings- en uitvoeringstraject plaatsgevonden?
6. Welke contactpersonen en actoren speelde een rol in deze casestudie?

#### **5.4. Vergelijkend onderzoek bij andere woningbouwcorporaties**

Gekozen is om een vergelijkend onderzoek uit te voeren bij twee projecten van andere woningcorporaties. Deze casestudies zijn geselecteerd op basis van vergelijkbaarheid met de casestudies die binnen Portaal zijn geselecteerd. Casestudies waarbij vergelijkbare problematiek gaande is als bij de casestudies binnen Portaal kunnen een waardevollere bijdrage geven aan het onderzoek en kunnen de externe validiteit van het onderzoek vergroten (Bryman, 2012, p.47). Voor deze casestudies wordt geen diepte onderzoek uitgevoerd, maar wordt vergelijkend onderzoek gedaan op basis van informatie verkregen uit interviews met projectbetrokkenen.

#### **5.5. Projectteam**

Voor het onderzoek is gekozen om gebruik te maken van een projectteam. In dit projectteam zitten de betrokkenen van de geselecteerde casestudies en drie adviseurs met kennis van beheer- en ontwikkelingsstrategieën. De betrokkenen van de casestudies zijn in een driedubbele rol aanwezig in de projectgroep. Door de manier van deelname van de leden van de groep kan het projectteam worden gezien als een focusgroep, aangezien bij de inbreng van de leden individueel, ook is van belang te zien hoe deelnemers reageren op elkaars inzichten (Bryman, 2012, p.501). Van belang is ook om te zien hoe door de interactie tussen de projectleden nieuwe ideeën tot stand komen. De rollen van de projectteamleden zijn ten eerste zo omdat zij ervaring hebben met een casestudie waarbij teruggekeken wordt naar een reeds uitgevoerde strategie. Ten tweede brengen zij één van de casestudies in, waarbij verschillende beheer- en ontwikkelvarianten vergeleken worden. En ten derde als brainstorm voor het proces van formuleren beheer- en ontwikkelstrategieën. Samen met de projectgroep worden de leereffecten van gedane projecten geëvalueerd, de lessen voor nieuwe projecten besproken en woningtype specifieke randvoorwaarden vormgegeven. Gekozen is voor drie projectteambijeenkomsten waarbij in stappen opgebouwd wordt naar het einddoel. De inhoud van de bijeenkomsten is als volgt:

1. In deze bijeenkomst lag de nadruk op de aanleiding tot het doen van een beheer- en ontwikkelgreep. Deze bijeenkomst duurde 2 uur.
2. Bij deze bijeenkomst is ingegaan op de verschillende beheer- en ontwikkelstrategieën. En hoe een afweging tussen de verschillende varianten gemaakt kan worden. Deze bijeenkomst duurde 3 uur.
3. Bij deze bijeenkomst is ingegaan op methoden om tot een strategie te komen. Deze bijeenkomst is verzorgd door drie gastsprekers: twee interne gastsprekers en één externe gastspreker. De bijeenkomst duurde 3 uur.

De onderzoekers hebben bij de projectbijeenkomsten de rol van gespreksleider maar gaven geen tijdens de sessies geen inhoudelijke inbreng (Bryman, 2012, p.501). Het transcriberen van de bijeenkomsten is een tijdrovende klus (Bryman, p.505), maar toch is hiervoor gekozen. Juist om tijdens de sessies optimaal te kunnen sturen in de discussie in plaats van te focussen om alles correct op papier te krijgen (Bryman, p.504). De bijeenkomsten zijn via videoapparatuur en geluidsapparatuur opgenomen. Aan de hand van de getranscribeerde interviews is de input van de bijeenkomsten geanalyseerd.

Tabel 5.5a: Aanwezigen bij projectbijeenkomsten

Aanwezig	Projectbijeenkomst één	Projectbijeenkomst Twee	Projectbijeenkomst drie
I. de Bruijckere	X	X	
C. van Haselen	X		X
W.Pos	X	X	X
B. Weijs	X	X	X
R. Ultee		X	X
E. Riezebos	X	X	X
D. Paarlberg	X	X	
M. Veldman	X		
G. Haest	X	X	X
N. Jansen	X	X	X
N. Plasschaert	X		
W. Debets*			X
R. van den Veer**			X
M. Petersen**			X
G. Dijkstra ***			X

\*Projectleider sturen op rendement, deelgenomen aan projectbijeenkomst drie

\*\*Presentatie Dashboardmodel Portaal

\*\*\*Presentatie wijkselectiemodel Eigen Haard Amsterdam

## 5.6. Ethiek

De betrokkenen van de casestudies zijn individueel en groepsgewijs geïnterviewd en de interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. Bryman (2012, p.135) geeft aan dat bij onderzoek waarbij mensen betrokken zijn, altijd de kans bestaat dat mensen geschaad worden en dit ten aller tijde voorkomen moet worden. In dit onderzoek hebben de betrokkenen hun mening gegeven. Aangezien het onderzoeksrapport bij Portaal terecht komt, mogen medewerkers door gedane uitspraken niet in de problemen komen. Daarom zijn bepaalde uitspraken in het rapport anoniem gemaakt.

## 5.7. Betrouwbaarheid en validiteit

Duplicateerbaarheid en de betrouwbaarheid van de verkregen onderzoeksresultaten zijn van groot belang. Daarom zijn de procedures die gehanteerd worden tijdens dit onderzoek in detail genoteerd (Bryman, p.47). Er is gekozen voor topiclijsten bij de interviews. Vooraf is bepaald welke onderwerpen besproken worden en welke niet. Ook gaven de onderzoekers zelf niet hun mening tijdens de interviews of de groepsbijeenkomsten waardoor betrokkenen beïnvloed kunnen raken.

De validiteit van het onderzoek is een belangrijk punt om rekening mee te houden (Bryman, p.47). De interne validiteit kan bijvoorbeeld geschaad worden als betrokkenen antwoorden geven waar ze zelf voordeel bij hebben. Een voorbeeld hiervan is als betrokkenen aan bepaalde onderwerpen meer waarde toekennen dan aan andere onderwerpen om er zelf beter van te worden. Er is gekozen voor een mix van de achtergronden van personen (gericht op leefbaarheid en ontwikkeling) in de casestudies en een open discussie is aangegaan bij de projectbijeenkomsten. Daarnaast zijn door de onderzoekers de thema's die besproken worden aangegeven, hierdoor is voorkomen dat betrokkenen sterk alleen hun eigen vakgebied belichten. De externe validiteit van het onderzoek geeft aan in hoeverre de resultaten gegeneraliseerd kunnen worden buiten het onderzoeksveld, in dit geval buiten Portaal (Bryman, p.47). Voor dit onderzoek zijn daarom de algemene tendensen op het gebied van buurtverval, vastgoedbeheer en wettelijke kaders uiteen gezet. Deze zijn niet alleen voor Portaal geldend, maar ook voor vergelijkbare spelers op de markt, zoals andere woningcorporaties. Daarom is er ook voor gekozen om de casestudies uit te breiden met een aantal externe cases van andere woningcorporaties.



## 6. Beschrijving van de casestudies

Dit hoofdstuk geeft een korte omschrijving van de verschillende casestudies die gebruikt zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Voor een uitgebreide beschrijving van de individuele cases en het besluitvormingsproces per case wordt verwezen naar de bijlage: hoofdstuk 3.

In dit hoofdstuk is een onderverdeling van de casestudies gemaakt op basis van woningtype: naoorlogse hoogbouw, portiek-etage woningen en grondgebonden woningen. Bij enkele casestudies is er overlap tussen de woningtypes. Gekozen is voor casestudies die zich in verschillende fases in het besluitvormings- en realisatieproces bevinden. Casestudies waar de ingreep al heeft plaatsgevonden of de ingreep in vergevorderd stadium van besluitvorming is worden gezien als een terugkijkcase. Casestudies waar de plan- en besluitvorming nog in volle gang is, worden gezien als vooruitkijkcases. Een strakke lijn tussen het vooruitkijken is moeilijk te maken, aangezien planvorming, besluitvorming en beheermaatregelen een continuproces gedurende levenscyclus is van een woningcomplex. Daarom wordt in de beschrijvingen verwezen naar eerder planvorming of besluitvormingsprocessen die van invloed zijn op het vastgoedbeheer.

In totaal zijn er tien casestudies, waarvan er acht woningcomplexen binnen Portaal en twee externe cases. Voor de beschrijving van de casestudies is de indeling uit de hoofdstukken drie en vier aangehouden. De beschrijving begint met een wijkschets om de context van de casestudies aan te geven. Vervolgens volgt een beschrijving van de huidige situatie, beschreven op drie onderdelen. Het eerste onderdeel is de stedenbouwkundige opzet van buurt en gebouw (in dit hoofdstuk aangeduid met woonomgeving). Hiervoor is gekozen omdat het begrip 'stedenbouwkundige opzet van buurt en gebouw' alleen fysieke kenmerken impliceert, terwijl het begrip 'woonomgeving' ook de sociale aspecten meeneemt. Bijvoorbeeld, het (on)veiligheidsgevoel dat mensen krijgen bij een grootschalig woningcomplex. Het tweede onderdeel beschrijft de fysieke aspecten en het derde onderdeel gaat over de sociale aspecten. Hierna volgt een korte schets van het besluitvormingstraject.

De casestudies in de typologie naoorlogse hoogbouwflats hebben een bouwjaar in de periode van 1965-1970, dat maakt deze woningen goed vergelijkbaar. De casestudies in de typologie in portiek-etage woningen verschillen in bouwjaar namelijk vroeg naoorlogse woningen uit 1950 en laat naoorlogse portiek-etage woningen uit de jaren'80. Dit maakt deze casestudies lastig met elkaar te vergelijken. Voor de casestudies in de typologie grondgebonden geldt dat De Zeeheldenbuurt, De Lingewijk en Het Rode Dorp vergelijkbaar zijn qua bouwjaar (vooroorlogs), maar dat Soesterberg hiervan afwijkt. De woningen in Soesterberg zijn gebouwd in de jaren'50 en begin jaren'60.

### 6.1. Casestudies naoorlogse hoogbouw

Vier van de casestudies vallen onder de typologie naoorlogse hoogbouw. De woningcomplexen zijn verdeeld over Leiden, Utrecht en Soest. Begonnen wordt met de casestudie waar de ingreep is afgerond (Jacques Urlus Plantsoen). Daarna volgen de casestudies Ankaradreef en Smitsveen, waarbij het besluitvormingstraject is afgesloten. Daarna volgt de casestudie Agaatlaan die zich nog in het planvormingstraject bevindt.

### 6.1.1. Jacques Urlus plantsoen [JUP] (Leiden)

Deze casestudie kijkt terug op een uitgevoerde renovatie en getroffen sociale maatregelen. Het complex ligt in Leiden Zuidwest. Het JUP bestaat uit twee flats van elk zes woonetages. In totaal bevatten de twee complexen samen 336 woningen. Het JUP valt onder de categorie naoorlogse hoogbouw en is gebouwd in 1967 en 1969. Maar het is het enige woningcomplex van deze categorie in de buurt. De overige gebouwen (in de buurt) die in de buurt zijn gebouwd, zijn kleinschaliger. De buurt bestaat uit een mix van eengezinswoningen in het koopsegment en portiek-etagewoningen in de sociale huursector. Deze gebouwd in een latere periode (voornamelijk jaren 80-90).

Figuur 6.1A: Complex JUP, ligging en aanzicht



Bron: googlemaps, De Leeuw Makelaardij

In het complex zijn 86% van de woningen vierkamerwoningen met een gemiddelde huurprijs van € 314,- en een oppervlakte van 62m<sup>2</sup>. De overige 14% zijn vijfkamerwoningen met een gemiddelde huur van € 350,- en een oppervlakte van 72m<sup>2</sup>. De bevolkingssamenstelling in het complex is gemêleerd (afdeling marktontwikkeling, 2006).

De voornaamste problemen in het complex werden veroorzaakt door overbewoning door grote gezinnen en voor Portaal onbekende inwonende huisgenoten. Ook overlast veroorzakende jongeren, de angst om deze jongeren aan te spreken en het ontbreken van sociale samenhang vormden een probleem (interview adviseur strategie & vastgoed). Naast deze sociale problemen bleek ook de technische staat van het complex een probleem. Dit betrof met name de liftcabines, het schilderwerk en het warmwatersysteem. In nader onderzoek kwam naar voren dat er ernstige fysieke problematiek in het complex was. Er was sprake van lekkende standleidingen en de veiligheid van de balkon- en galerijhekken was onvoldoende (afdeling marktontwikkeling, 2006). Deze problemen werden echter pas ontdekt nadat plannen voor het schilderen van het complex, het vervangen van de liftcabines en het vervangen van de geisers voor een warmwatervoorziening waren gemaakt. In de 40jarige levensduur van het complex zijn er nauwelijks grote ingrepen gedaan omdat er enkele jaren geleden een plan was om het gehele complex te verkopen (afdeling marktontwikkeling, 2006).

De verhuurbaarheid van het complex is goed, maar er is een risico dat de verhuurbaarheid over 15 jaar moeilijker wordt. Daarom was in eerste instantie besloten geen grootschalige technische ingrepen te doen zodat op termijn de flat gesloopt kon worden (interview adviseur strategie & vastgoed). De meeste ingrepen zijn gezocht in de sociale sfeer, zoals het inzetten van een fulltime beheerder en acties om de sociale samenhang te bevorderen en vandalisme tegen te gaan. Er is veel samenwerking gezocht met andere instanties in de buurt. Verder hebben de portieken ieder een eigen uitstraling gekregen. De overbewoning in het complex is aangepakt door 20 woningen te verbouwen tot tweekamerwoningen, om zo kleinere huishoudens aantrekken. Besloten is om die woningen in het complex die vrijkomen te verkopen om een meer gemêleerde bevolkingssamenstelling te krijgen (afdeling marktontwikkeling, 2006).

### 6.1.2. Ankaradreef (Utrecht)

In deze casestudie wordt teruggekeken naar de op dit moment in uitvoering zijnde renovatie. Het woningcomplex is gebouwd in 1967 en ligt in Overvecht-Noord te Utrecht. Het complex is gelegen in het slechtste deel van het gebied en telt, net als de meeste andere flats in de omgeving, 10 verdiepingen. Ook zijn er een aantal driehoog flats in de omgeving (Van de Kamp & van Haselen, 2012). De wijk is in 2008 aangewezen als krachtwijk en de gemeente heeft een wijkactieplan gemaakt waarbij o.a. speel- en wandelstraten en een wijkring worden aangelegd en de openbare ruimte rondom de Ankaradreef wordt aangepakt, waarbij de bewoners gevraagd wordt wat zij willen met de ruimte (Overvecht de Gagel vernieuwt, 2014).

*Figuur 6.1B: Het woningcomplex Ankaradreef gezien van bovenaf*



Bron: googlemaps

De woningen in het complex variëren in oppervlakte van 52 tot 100m<sup>2</sup> en de gemiddelde huurprijs is € 435,-. De mutatiegraad is van 12% is hoger dan het gemiddelde. De technische staat van het complex kent o.a. de volgende problemen (Van de Kamp & Van Haselen, 2012): de lift moet worden vervangen en bereikt de begane grond en 10<sup>e</sup> verdieping niet, algemene ruimten zijn slecht verlicht en zien er door verouderde afwerking en vervuiling door bewoners niet schoon uit, mutatiekosten zijn hoog, er is asbest, er zijn ventilatie- en geluidsproblemen. Het is een kinderrijk en multicultureel complex. Vroeger woonde er ook veel autochtone Nederlanders. Uit de 'Wijkwijzer 2013' blijkt dat de sociale cohesie laag is en het onveiligheidsgevoel hoog. Mensen durven elkaar niet aan te spreken op gedrag.

In de renovatie worden de balkons met 70 centimeter vergroot. In het de renovatieproces worden logeer- en slaapwoningen vrijgehouden voor bewoners. Het Doe-Mee centrum heeft een belangrijke sociale rol in de buurt (interview adviseur wijkontwikkeling). Door de lange doorlooptijd van de planvorming (12 jaar), was bij de bewoners het vertrouwen deels verdwenen. Verder ondernam Portaal weinig actie omdat er sloopplannen lagen voor het complex. Wel zijn er tijdens deze planvorming een aantal sociale projecten uitgevoerd, zoals huisbezoeken om sociale misstanden op te sporen en een vuilaanpak waarbij alle bewoners betrokken zijn. Het plan voor het complex was sloopnieuwbouw, maar goedkeuring hiervoor is uiteindelijk ingetrokken door de gemeente omdat er veel weerstand bij bewoners was. Daarna is het sloopnieuwbouwplan ook geannuleerd omdat door de crisis de verkoop van andere complexen slecht liep en dit ook een reëel risico zou zijn voor de Ankaradreef. Uiteindelijk is eind november 2013 financiering verkregen voor renovatie en is met spoed en intensief contact de benodigde 70% draagvlak onder de bewoners verkregen. De renovatie is gestart en moet voor eind 2014 afgerond zijn. De werkzaamheden zijn in mei een week stilgelegd om te kijken of het project beter kan (Intranet Portaal). Voor de renovatie zijn afspraken gemaakt met de aannemers voor ketensamenwerking, maar hierover zijn nu twijfels ontstaan omdat gekeken wordt naar de mogelijkheden om de volgende flat in de afgesproken keten op te nemen in de stroomversnelling.



### 6.1.3. Smitsveen (Soest)

De casestudie Smitsveen gaat in op geplande renovatie van 299 galerijwoningen in Soest.

Figuur 6.1C: Situatie Smitsveen



Bron: gebaseerd op Köbben (2013;p.5), Vastgoedinformatiemodel Portaal, Buitenplaats Smitsveen (2014)

Smitsveen is een naoorlogse woonwijk in Soest, gebouwd met afwisselend hoogbouw en midden hoogbouw (zeven- en driehoog). Deze casestudie gaat in op het gebied Smitsveen Midden, waar vier flats van zevenhoog staan. Kenmerkend voor Smitsveen is de ruime opzet en groene omgeving.

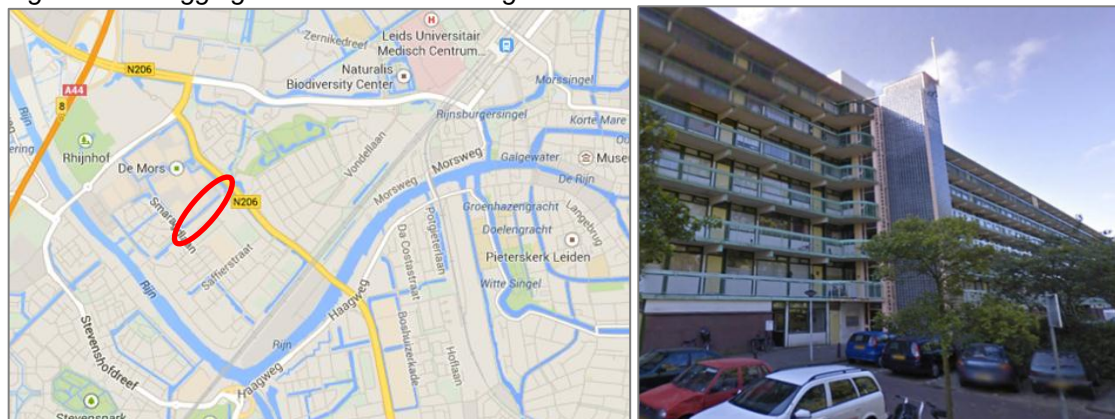
De flats zijn gebouwd in 1970, een gemiddelde huurprijs van €370 en een gemiddelde oppervlakte van 76m<sup>2</sup>. In de woningen is sprake van achterstallig onderhoud, geluidsoverlast en een verouderd interieur. Ook geeft de massaliteit van het complex gevoelens van anonimiteit. De doorstroom in de flats is relatief hoog. Volgens de adviseur marktontwikkeling komt dit door het woningtype en het slechte imago van de wijk. De wijk heeft een imago als een wijk waar 'veel buitenlanders' wonen. Dit imago wordt bevestigd door de schotels aan de woningen. De woonomgeving rondom de flats is onlangs opgeknapt en opgeleverd. Ook is er voldoende parkeerruimte aan de voorzijde van de flats (Köbben, 2013; interview adviseur marktontwikkeling; projectbijeenkomst één + twee; Buitenplaats Smitsveen, 2014). In de flats is sprake van een concentratie van sociaal kwetsbare groepen. 77% van de inwoners van Smitsveen heeft een laag inkomen en is laag opgeleid. Ook hebben bewoners een hoge beleving van onveiligheid. In de flats wordt overlast ervaren en wordt er veel vervuild en vernield in de portieken (interview adviseur marktontwikkeling).

Portaal is al jarenlang in discussie over de toekomst van de flats. In eerste instantie zijn er sloopnieuwbouw plannen voor de flats omdat werd getwijfeld aan de toekomstwaarde. De plannen voor sloopnieuwbouw zijn vier jaar geleden volledig uitgewerkt totdat het bestuur van Portaal in de laatste fase, na een nieuwe berekening, het weer terugdraaide. Op dat moment lag er al een wijkvisie en waren de plannen gecommuniceerd met de bewoners. Door de maatschappelijke ontwikkelingen rondom de verhuurdersheffing was er weinig financiële ruimte voor investeringen. Tegelijkertijd werd de situatie in de flats dusdanig ernstig gevonden dat er iets moest gebeuren, is voor de flats aan de Weegbreestraat voor een onderhoudsbeurt gekozen. Dit jaar is er meer investeringsruimte voor renovatie en is er voor de flat aan de Smitsweg een renovatie gepland. Het doel is om september dit jaar te starten met de uitvoering. De goedkeuring hiervoor is eind 2013 gegeven. Er ligt dus een tijdsdruk op het uitwerken van de plannen en het verkrijgen van draagvlak bij bewoners. Door deze tijdsdruk wordt het behouden van draagvlak tijdens de uitvoering als één van de risicofactoren voor deze beheeringreep gezien (interview adviseur marktontwikkeling; gemeente Soest & Portaal, 2009).

#### 6.1.4. Agaatlaan (Leiden)

De casestudie Agaatlaan betreft een vooruitkijk case. Er vinden gesprekken plaats met de bewonerscommissie en een inventarisatie naar de technische staat is gedaan. In 1970 is het woningcomplex gebouwd en gelegen in de wijk Hoge Mors in Leiden-West. De wijk heeft een rommelige stedenbouwkundige structuur. Er zijn verbetervoorstellen voor de wijk ontwikkeld, gericht op het tot stand laten komen van verbindingen, zichtlijnen en meer samenhang. De buurt en met name het gebied rondom de Agaatlaan staat in Leiden bekend als een buurt met veel sociale problemen (De Bruijckere, 2012; interview adviseur strategie & vastgoed).

Figuur 6.1D: Ligging en aanzicht van de Agaatlaan



Bron: Googlemaps en googlestreetview

Uit een analyse bleek dat een ingreep in het complex aan de Agaatlaan, voor 2017 gepland, eerder noodzakelijk was omdat er fysieke problemen in het complex zijn. Daarnaast speelt er sociale problematiek. De massaliteit van het complex vormt een bedreiging, namelijk dat het complex onbeheersbaar wordt in de toekomst. De ruime en groene omgeving wordt als een sterk punt gezien. Ook de mogelijkheid om het complex meer te verbinden met de wijk wordt als een kans voor de toekomst gezien (De Bruijckere, 2012). Het complex bestaat uit 230 woningen, waarvan 192 vierkamer etagewoningen met een oppervlakte van 83m<sup>2</sup>. Daarnaast zijn er 12 tweekamer woningen (van 62m<sup>2</sup>) en 12 vierkamerwoningen van 102m<sup>2</sup>. Op de begane grond zijn in 1988 de 14 garages omgebouwd tot woningen. De huurprijzen variëren van gemiddeld € 342,- voor de tweekamerwoningen tot €505,- voor de begane grond woningen. De woningen hebben energielabel C, D of E.

De woningmarkt in Leiden is krap en er is veel vraag naar huisvesting voor studenten. Dus ondanks de slechte naam van de Agaatlaan is er geen sprake van leegstand. In 1988 is de flat in compartimenten opgedeeld, liften zijn aangebouwd in glazen schachten om zo de uitstraling te verbeteren en de ontsluiting is naar de andere zijde verlegd. Ook is stadsverwarming met tussenmeters aangelegd en is een woning op de begane grond verbouwd tot beheerdersruimte (De Bruijckere, 2012).

De fysieke problemen die spelen in het complex zijn o.a.: onhandige indeling badkamers, veroudering keukens, geluidsoverlast, rioollucht, ventilatieproblemen, hoog energieverbruik, achterstallig onderhoud lift en een verouderde uitstraling van het complex. Vervuiling, vernieling en onjuist gebruik door bewoners van het complex leidt tot extra kosten.

De huishoudsamenstelling is multicultureel, gezinnen zijn oververtegenwoordigd en er is een grote instroom van eenoudergezinnen. Er is in het woningcomplex sprake van een concentratie en isolering van kansarme bewoners. Ook het onveiligheidsgevoel, de overlast, de geringe binding van bewoners met het complex en de eenzaamheid onder ouderen worden als zorgelijk ervaren. Hoewel bewoners lastig waren te motiveren voor een bewonerscommissie en om elkaar aan te spreken op gedrag, is het toch gelukt een bewonerscommissie te vormen. Er is extra ingezet op leefbaarheid en incassobeleid.

Onderzocht wordt of het complex kan meedoen met de stroomversnelling, daarvoor moet en wil Portaal draagvlak bij bewoners hebben. De bewoners wordt, via de bewonerscommissie, gevraagd ideeën in te brengen (interview adviseur strategie & vastgoed).



## 6.2. Casestudies portiek-etage woningen

De casestudies die vallen onder het woningtype portiek-etage woningen betreffen er twee, namelijk de woningcomplexen in Heseveld en Lunetten. Als eerste wordt de casestudie Heseveld besproken aangezien dit een terugkijkproject is waar de ingreep het langst geleden heeft plaatsgevonden. Daarna wordt de casestudie Lunetten besproken waar de ingreep al ook heeft plaatsgevonden maar korter geleden. Ook wordt er in Lunetten gekeken naar de wijk als geheel.

### 6.2.1. Heseveld (Nijmegen)

De casestudie Heseveld gaat in op de renovatie van de portiek-etage woningen. De woningen staan in de Afrika en Bouwmeesterbuurt, dat onderdeel is van de wijk Heseveld in Nijmegen.

Figuur 6.2A: Overzicht woningcomplexen renovatie Heseveld



Bron: gebaseerd op afbeelding 4 en tabel 1 uit Verweijen en Weijs (2012) en Funda (2014; Pieterpostplein 13) en googlemaps

Heseveld ligt in het Stadsdeel Nieuw West in Nijmegen. Vanuit Heseveld is het centrum goed te bereiken. De woningen in deze casestudie zijn gebouwd rond 1950 met architectuur van de Bossche school<sup>4</sup>. Ook het ontwerp van de woonomgeving is ontworpen in deze stijl. Vanwege de cultuurhistorische waarde heeft de gemeente Nijmegen de buurt in 2008 geclassificeerd als beschermd stadsgezicht (Verweijen & Weijs, 2012; Leistra, 2009; gemeente Nijmegen, 2014). Van de 820 huurwoningen die Portaal in 2008 bezat zijn er 180 portiek-etage woningen voor de verkoop aangewezen<sup>5</sup>. De woningen hebben een lage huur met een maximum van rond de €400, het zijn kleine woningen met een gemiddeld woonoppervlakte van 47 m<sup>2</sup> (Verweijen & Weijs, 2012).

De wijk is opgebouwd met het idee van ontmoeting, de portiek-etage woningen vormen een scherm dat het gebied omringt. De binnenruimten zijn opgevuld met eengezinswoningen. De pleinen en dode hoeken in de woonomgeving zorgden in het verleden voor overlast door hangjongeren. Door verloop van tijd zijn oorspronkelijke elementen uit het ontwerp verdwenen, zoals de gemeenschappelijke tuin die een parkeerplaats is geworden. In de renovatie van 2008 zijn originele elementen teruggebracht zoals de originele hagenstructuur en de kruizen in de ramen van de woningen. In Heseveld wonen relatief veel eenoudergezinnen, alleenstaanden en niet westerse allochtonen. De autochtonen en

<sup>4</sup> Kenmerkend aan de architectuur van de Bossche school is soberheid van gebouwen. Het materiaal dat wordt gebruikt bestaat uit baksteen, beton en hout. Het gebouw maar ook het stedenbouwkundige plan is gebouwd volgens het zogenoemde 'plastische getal' waarin wiskunde een rol speelt in het bepalen van de onderlinge verhoudingen tussen de verschillende ontwerponderdelen. Gebouwen hebben een duidelijke maatvoering en overbodige elementen ontbreken (Architectenweb.nl, 2014).

<sup>5</sup> De voor verkoop aangewezen portiek-etage woningen behoren tot woningcomplex 1112 en 1115.

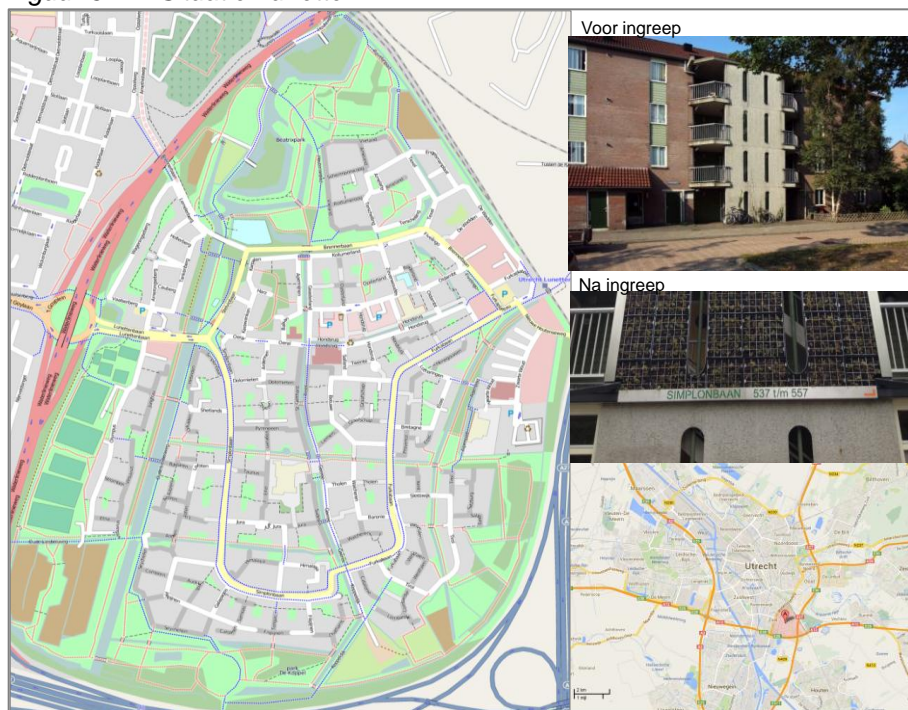
allochtonen groepen hebben weinig onderlinge contacten maar binnen de eigen kring is er wel een grote verbondenheid (Portaal Nijmegen, 2008b; Verweijen & Weijs, 2012; interview portfoliomanager; Derks, 2012).

Vanwege veroudering, de grote en ongunstige indelingen van de woningen wilde Portaal de woningen slopen. Dit leverde echter weerstand bij de bewoners op. Toen de portfoliomanager erbij betrokken werd was het proces al vijf jaar bezig. Ook de gemeente Nijmegen was tegen de sloop van de woningen. Daarom is een projectgroep gevormd met drie partijen (Portaal, gemeente, bewoners). Het overleg werd begeleid door een extern bureau. Vanuit het driepartijen overleg is een visie voor de buurt gevormd waar renovatie van de woningen uit voort is gekomen. De portiek-etage woningen werden voor 25 jaar gerenoveerd. Ook is een deel voor verkoop aangewezen. Er zijn afspraken over het opknappen en verbeteren van de woonomgeving gemaakt. Dit betrof erfafscheidingen, parkeren en verkeer. De gemeente was verantwoordelijk voor deze uitvoering. Een ander onderdeel van de aanpak was een sociaal wijkplan om de leefbaarheid in de buurt te verbeteren (Portaal Nijmegen 2008a; interview portfoliomanager). Door deze aanpak zijn de relaties tussen bewoners en Portaal verbeterd. Ook de kwaliteit van de woningen, de woonomgeving en de sfeer in de buurt is verbeterd. Er is minder overlast, toch blijft het een buurt met goedkope huurwoningen die een bepaald publiek aantrekken. Aandacht voor deze buurt blijft nodig om het goed te houden (interview portfoliomanager).

### 6.2.2. Lunetten (Utrecht)

Deze casestudie gaat over de aanleg van 10 groene gevels van woningen aan de Simplonbaan in Lunetten.

Figuur 6.2B: Situatie Lunetten



Bron: Wikipedia (2014), Googlemaps, Vastgoedinformatiemodel Portaal, e-mailarchief adviseur leefomgeving

Lunetten ligt in het stadsdeel zuid van Utrecht. Lunetten is een typische woonerfwijk, die grotendeels is gebouwd in de jaren '70 - '80. Lunetten heeft een heterogene woningvoorraad, met een mix van eengezinswoningen, meergezinswoningen en de zogenoemde HAT eenheden (zie ook paragraaf 3.4.2). In 2013 bestond 63,7% van de totale woningvoorraad in Lunetten uit sociale huurwoningen. In de wijk Lunetten heeft Portaal geen moeite met de verhuur van woningen, mede door de schaarste op de Utrechtse woningmarkt. Lunetten is een groene wijk, met veel collectieve openbare ruimte. Het ontwerp van de openbare ruimte gaat uit van het idee dat bewoners verantwoording nemen voor het onderhoud. Dit heeft

geleid tot onduidelijke erfafscheidingen tussen publiek, privaat en informele afspraken over onderhoud tussen bewoners. De structuur van de woonerven maakt dat oriënteren in de wijk moeilijk is. Verder zijn de binnenterreinen anoniem en lenen ze zich als hangplek voor jongeren. De woningen en ook de openbare ruimte in Lunetten zijn verouderd. Het groen in de woonomgeving is volgroeid en wat verwilderd (Interview adviseur leefomgeving (1) & (2); projectbijeenkomst één; Nio, et al., 2011; gemeente Utrecht, 2013).

Een groot aandeel van de woningen in Lunetten is bewoont door studenten. Volgens de adviseurs leefomgeving wonen studenten in Lunetten vanwege de locatie ten opzichte van het centrum en de Uithof. In 2011 heeft Portaal 45% van de woningen verhuurd aan huishoudens met inkomen op bijstandsniveau (Nio et al., 2011). Ook worden woningen verhuurd aan de zogenoemde zorgcliënten. Een concentratie van groepen heeft geleid tot de negatieve bijnaam 'lunatic' (interview adviseur leefomgeving (1)).

#### Beheeringreep

De woningen aan de Simplonbaan zijn de eerste woningen van Portaal die worden gezien wanneer Lunetten wordt betreden. Ze zijn hierdoor beeldbepalend. Voor het groene gevel project waren het betonnen muren (zie figuur 6.2B). Toen ook de tuinen van de begane grondwoningen en onbestemde hoeken werden aangepakt vond de adviseur leefomgeving dat ook de gevels aangepakt moesten worden. Omdat er subsidie mogelijk was voor groen in de stad, werden dit groene gevels. In eerste instantie bleek ondanks de subsidie het project niet haalbaar, totdat de hovenier (die het systeem ontworpen heeft) besloot korting te geven zodat het project doorgezet kon worden. De reden dat de hovenier besloot mee te doen aan de investering is omdat het bedrijf geïnvesteerd heeft in het ontwikkelen van het systeem en daarom belang had bij het voortzetten van dit project. De bewoners en omwonenden zijn erg tevreden met het eindresultaat. De tevredenheid nam ook toen na de oplevering bleek dat sommige planten moeite hebben met groeien.

### **6.3. Casestudies grondgebonden woningen**

Vier casestudies gaan over grondgebonden woningen. Twee hiervan zijn externe casestudies. Deze paragraaf start met de beschrijving van casestudie Soesterberg omdat hier de ingreep al plaatsgevonden heeft. Daarna wordt de casestudie Zeeheldenbuurt besproken. Hiervoor is gekozen omdat deze casestudie een interne casestudie betreft, ondanks dat deze nog in het planvormingstraject is. Bij de beide externe cases is het besluitvormingstraject al afgerond en zijn de ingrepen in uitvoering. Belangrijk om te noemen is dat de casestudie Soesterberg afwijkt van de andere drie casestudies wat betreft locatie (een dorp in plaats van een stad) en het bouwjaar van de woningen (vroeg naoorlogs in plaats van vooroorlogs).



### 6.3.1. Soesterberg (Soesterberg)

Deze casestudie gaat in op de dak- en schilrenovatie van 21 eengezinswoningen in Soesterberg.

Figuur 6.3A: Situatie Soesterberg



Bron: gebaseerd op Googlemaps & Google streetview en het vastgoedinformatiemodel Portaal

Soesterberg is een dorp in de omgeving van Utrecht en Amersfoort. Portaal bezit 484 woningen in Soesterberg. Het woningaanbod in Soesterberg is eenzijdig, qua woningtype maar ook qua kwaliteit en sfeer. De opbouw van Soesterberg is ruim, de woningen staan op grote kavels. Het gros van de woningen is gebouwd in de jaren '50/60. Dit betekent dat het relatief kleine woningen zijn. De woningen zijn verouderd. Er is sprake van geluidsoverlast, een slechte isolatie en problemen met luchtkwaliteit, vochtigheid, en schimmel. In het straatbeeld zijn problemen met slecht onderhouden tuinen. Een verklaring wordt gezocht in de desinteresse in tuinonderhoud en het gebrek aan geld (interview adviseur strategie; projectbijeenkoms twee; Wasmoeth & Verduin, 2010).

De bevolking van Soesterberg bestaat relatief uit veel ouderen. Verwacht wordt dat in 2020 64% van deze bevolking 65 jaar of ouder is. Ook is er een toenemende instroom van lagere inkomensgroepen en etnische minderheden. Soesterberg heeft een dorpscultuur: 'ons kent ons'. De gemeenschap kenmerkt zich door een sterke sociale cohesie en binding met het dorp. Dit heeft voordelen maar leidt ook tot uitsluiting van de nieuwe groepen, die moeilijk contact maken. De Soesterbergers leven erg op zichzelf en hebben geen interesse in buitenstaanders. Verder hebben de nieuwe groepen een andere leefstijl, dit leidt soms tot spanningen (Wasmoeth & Verduin, 2010; interview adviseur strategie).

Het asbest dat in de woningen zat was gaan brokkelen, hoewel het nog geen onveilige situatie opleverde, vormde dit wel een reden om de woningen te renoveren. Vanwege de urgentie voor het verwijderen van asbest is de renovatie in tweeën geknipt. De dak- en schilrenovatie is uitgevoerd en de rest van de renovatie is uitgesteld naar een later tijdstip. De reden hiervoor is dat op het moment onvoldoende in beeld was hoe de situatie in de woningen precies was. In de tijd voor de ingreep. Nu is gewerkt aan de relatie met bewoners en is de bouw- en woon technische staat van de woningen in kaart gebracht, zodat de rest van de renovatie gemakkelijker kon worden uitgevoerd (Van Eeten & Paarlberg, 2013; interview adviseur strategie).

Voor de woningen in Soesterberg geldt dat de woningen in omliggende straten aangemerkt zijn voor de stroomversnelling. Dit houdt in dat de woningen energetisch verbeterd worden waardoor de energierekening naar nul gaat (zie hoofdstuk 2.5). Een groot gedeelte van het investeringsbudget gaat hierheen. Voor de 21 gerenoveerde woningen is het de vraag of er voldoende budget en prioriteit aan de woningen wordt gegeven zodat ook het tweede gedeelte van de renovatie kan worden uitgevoerd.

### 6.3.2. Zeeheldenbuurt (Leiden)

Deze casestudie kijkt naar de planvorming voor de Zeeheldenbuurt.

De buurt ligt tegen het oude centrum en wordt omsloten door water waardoor het een eilandje vormt. Dit eilandje bestaat uit een verouderd bedrijventerrein en 930 woningen, waarvan 42% in bezit van Portaal. De woonbuurt en het bedrijventerrein worden van elkaar gescheiden door een groene buffer, park Zeeheldenbuurt. Kenmerkend zijn de smalle straatjes, een grote parkeerdruk en het weinige groen (interview senior ontwikkelaar PVO).

Het gebied kent qua bouwperiode veel diversiteit: de randen van het eiland zijn negentiende eeuws, de Zeeheldenbuurt is vooroorlogs en het bedrijventerrein is voor een groot deel gebouwd in de jaren'70 (Meurs, Sennema & van Doorn, 2011). De woningmarkt in Leiden is een krappe markt, mede daardoor en door de gunstige locatie van de Zeeheldenbuurt, zijn er geen problemen met de verhuurbaarheid van de woningen in de wijk.

Figuur 6.3B: Ligging en aanzicht Zeeheldenbuurt



Bron: Veldman (2010)

Het voorzieningenniveau in de buurt is afgenomen, voorzieningen zijn vertrokken naar het centrum van Leiden. Verder heeft de gemeente plannen om het verouderde bedrijventerrein te vernieuwen en een ringweg aan de oostzijde van het bedrijventerrein aan te leggen. Een aantal panden in de buurt is van cultuurhistorische waarde. 364 van de woningen van Portaal, zijn met name kleine eengezinswoningen (55-75m<sup>2</sup>) van één laag met een kap. Ze zijn gebouwd in de periode van 1918 tot 1934. In de jaren '80 is een deel van de woningen gerenoveerd en een bij een deel is groot onderhoud gepleegd. Daarnaast heeft Portaal 50 naoorlogse boven-beneden woningen in de wijk met oppervlaktes van 40 tot 45m<sup>2</sup> (Veldman, Smit & Laman, 2012). De huurprijzen van de woningen in de buurt verschillen sterk: van €198 tot €696. Dit komt door de verschillende ingangsdata van de huurovereenkomsten tussen oude en nieuwe bewoners en door het verschil in oppervlaktes. De gemiddelde huurprijs van de woningen van Portaal in de wijk is €389. De buurt kan worden getypeerd als een blanke (83%) volksbuurt waar bewoners generaties lang wonen. Er zijn korte lijnen met de politiek en bewoners zijn mondig. Er is vergrijzing maar ook instroom van jonge hoogopgeleiden in de buurt. Er is sprake van een grote buurtverbondenheid (interview senior ontwikkelaar PVO).

De aanleiding voor renovatie was woningveroudering, achterstallig onderhoud, gehorigheid en hoge mutatiekosten. Het woningtype, eengezinswoningen, is ondanks het kleine oppervlakte markttechnisch goed (interview senior ontwikkelaar PVO). Eind 2010 is een voorstel gedaan om in fases te slopen, dit plan stuitte op veel weerstand in de buurt. Door de bewonerscommissie is in samenwerking met BouwHulp een nieuw plan gemaakt met deels sloop, deels groot onderhoud met huurverhoging en deels verkoop van woningen met een verbeterplicht (Koopklus). Hiervoor bleek onvoldoende interesse waardoor nieuwe plannen ontwikkeld zijn waarin 74 boven-benedenwoningen en 32 eengezinswoningen worden vervangen door nieuwbouw en de overige 258 huishoudens per blok de keus krijgen tussen groot onderhoud of vervangende nieuwbouw (Portaal, 2014). Hiertegen was vanuit de bewoners ook verzet. Momenteel worden nieuwe plannen gemaakt.

### 6.3.3. Lingewijk (Gorinchem)

De casestudie gaat in op de renovatie ingreep van de woningen in de buurt Zandvoort midden in de Lingewijk.

Figuur 6.3C: Situatie Lingewijk in Gorinchem



Bron: Gebaseerd op Googlemaps, Hazeu et al. (2007;p.10), Renda (2014) en Poort6 (2012)

De Lingewijk ligt ten noordoosten van het stadscentrum. Sinds 2007 ligt een nieuwe wijkvisie voor de Lingewijk. Het doel van deze visie is het verbeteren van de woningvoorraad en openbare ruimte. Het plan is opgedeeld in drie fasen, deze casestudie gaat over het tuindorp Zandvoort (Lingewijk zuid). Het tuindorp is gebouwd in de periode 1910-1935. De woningen zijn klein met een gemiddelde huur van €480 per maand (Stedenbouw onderzoek en landschap, 2011; Hazeu et al., 2007; Renda, 2014). Voor de renovatie was de kwaliteit van de woningen slecht. De woningen waren bouw- en woontechnisch verouderd. Ook waren er problemen met funderingen. Naast het tuindorp bestaat de Lingewijk uit laat naoorlogse eengezinswoningen, een deel hiervan is aangemerkt voor sloop-nieuwbouw. In de wijk zelf zijn parkeerproblemen en er mist nog een goede ontsluiting met de rest van de Lingewijk. Ook is de woonomgeving verouderd, straten liggen scheef en de openbare ruimte oogt sleets. Hoewel de renovatie al uitgevoerd is, moet de woonomgeving nog gebeuren. De gemeente is hier verantwoordelijk voor. De Lingewijk is een echte volksbuurt, families wonen er vaak al generaties lang. Ook voelen de bewoners zich verbonden met de wijk en heerst er een grote sociale samenhang. De bewoners behoren tot de lage middenstand. Door de renovatie is er wat nieuwe instroom in de buurt, dit heeft echter niet tot spanningen met de oorspronkelijke bewoners geleid. Er heerst een goede sfeer in de buurt (interview manager vastgoed).

Vanwege de veroudering van de woningvoorraad is in de wijkvisie voor de woningen in het tuindorp besloten om een renovatie voor 25 jaar en een hoogniveau renovatie uit te voeren. In de hoogniveau renovatie, is ook de fundering van de woningen vervangen en dit kon niet in bewoonde staat worden uitgevoerd. De renovatie voor 25 jaar is wel in bewoonde staat uitgevoerd. Nadat de visie voor de wijk was gevormd, is er een bewonerscommissie ontstaan met wie Poort6 de plannen verder heeft uitgewerkt. Omdat bewoners gedurende hun woonduur zelf allerlei aanpassingen aan de woningen hadden uitgevoerd, duurde het in kaart brengen van de stand van zaken in de woningen lang. Na de eerste inventarisatie in de woningen zijn woningen voor sloop of renovatie aangemerkt. Daarna zijn gefaseerd de plannen uitgevoerd. In oktober dit jaar zal worden begonnen met de bouw van nieuwbouw woningen. De financiële crisis heeft niet geleid tot een koerswijziging van de plannen, wel tot een vertraging. Ook het aandeel sociale huurwoningen is hoger dan gepland.



#### 6.3.4. Het Rode Dorp (Deventer)

Deze casestudie kijkt terug op een renovatie en de aanpak van sociale problematiek.

Het Rode Dorp grenst direct aan de binnenstad van Deventer. De buurt kan omschreven worden als een levendige volksbuurt met kleine eengezinswoningen. De buurt kenmerkt zich door een autochtone bevolking en weinig diversiteit in culturen. Veel van de bewoners zijn familie van elkaar en wonen er al hun hele leven. Er wonen veel jonge gezinnen (36%), maar ook een hoog percentage (43%) van de huishoudens bestaat uit eenpersoonshuishoudens. Het project bestaat uit 253 woningen die gerenoveerd zijn.

Figuur 6.3D: Ligging en straatbeeld Het Rode Dorp



Bron: Googlemaps en Rentree

De voornaamste problematiek in de buurt wordt gevormd door de slechte staat van de woningen en ook de sociale onrust en overlast is een probleem. Er zijn bijvoorbeeld onderlinge ruzies tussen bewoners.

In het verleden is overwogen om een deel van de woningen te slopen, met name het centrale deel in de wijk en daarvoor in de plaats senioren/gelijkvloerse woningen te realiseren. Hierop is veel verzet van de bewoners gekomen. De bewoners waren van mening dat de wijk behouden moest worden op de huidige manier. Maar voor de bewoners was het wel duidelijk dat er wat moest gebeuren. Uiteindelijk is er wegens de financiën voor gekozen om niet te slopen maar renovatie in bewoonde staat toe te passen. Naast de renovatie zijn er ook sociale maatregelen genomen in de buurt. Bij de toewijzing van de woningen zijn er vooraf intakegesprekken gehouden. Ook zijn er vóór en tijdens de renovatie gesprekken met de bewoners gevoerd. Tijdens de uitvoering van de renovatie zijn er buurtcoaches in de wijk ingezet die nauw betrokken zijn bij de uitvoering. Daarnaast heeft Rentree een dagelijks spreekuur georganiseerd voor de bewoners hetgeen ervoor gezorgd heeft dat Rentree goed bereikbaar was en snel actie kon ondernemen bij problemen. Ook zijn er rustwoningen ingericht die bewoners tijdens de renovatie konden gebruiken om uit huis te gaan. Achteraf constateert Rentree dat het aantal rustwoningen te weinig was omdat hiervoor er een wachtrij ontstond en bleek het een heel gepuzzel te zijn om de mensen die echt een plek nodig hadden een woning te geven.

Het proces heeft totaal circa zeven jaar in beslag genomen, mede door organisatorische veranderingen binnen woningcorporatie Rentree. De bewoners zijn actief betrokken geweest bij de plannen. En de plannen zijn aangepast naar de behoeften van de bewoners. Dit is gedaan door middel van een uitgebreide enquête en een zeer actieve bewonerscommissie. Ook zijn er bewonersavonden georganiseerd waarbij getracht is om bewoners te betrekken bij de planvorming. Tijdens de uitvoering is één van de twee hoofdaanemers failliet gegaan.

## 7. Analyse casestudies op buurtverandering

In dit hoofdstuk worden de verschillende casestudies gecombineerd en geanalyseerd op thema. Hierbij wordt de koppeling gemaakt met de theoretische concepten over buurtverandering zoals deze besproken zijn in hoofdstuk drie van dit rapport. Het volgende hoofdstuk, hoofdstuk acht, hangt samen met dit hoofdstuk. Daarin worden de casestudies geanalyseerd waarbij de link gemaakt wordt naar de theoretische concepten over vastgoedbeheerprocessen. De theoretische concepten die als basis dienen, zijn besproken in hoofdstuk vier van dit rapport. Om de onderzoeksvraag naar de totstandkoming van ontwikkel- en beheerstrategie en effectiviteit hiervan te beantwoorden, zal eerst worden ingegaan op de probleemdefinitie. Volgens Stokman, De Vos & Timmerman (1999) wordt een strategie gevormd om een probleem op te lossen. Daarom wordt in dit hoofdstuk geprobeerd de probleemdefinitie rondom het functioneren van wijken en woningcomplexen in kaart te brengen en de oplossingsrichtingen weer te geven.

In dit hoofdstuk worden de verschillende verklaringen voor buurtverval, op stedenbouwkundige, fysieke en sociale aspecten (zoals besproken in hoofdstuk drie), getoetst aan de casestudies en de gevolgen ervan besproken. Afsluitend wordt de aansluiting met het volgende hoofdstuk toegelicht. Voor dit hoofdstuk en voor hoofdstuk acht geldt dat de analyse gebaseerd is op de interviews, projectbijeenkomsten en documentenstudie.

In hoofdstuk drie worden verschillende verklaringen voor het ontstaan van buurtverandering of buurtverval besproken. Deze verklaringen staan samengevat in figuur 7A. In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op in hoeverre deze verklaringen van toepassing zijn op de onderzochte casestudies.

*Figuur 7A: Samenvatting theorieën oorzaken buurtverval*

Theorieën	Verklaringen buurtverval
Levensloopmodel	Veroudering van de woningvoorraad
Broken Windows Theory	Niet aangepakte tekenen van fysieke verloederding of 'ordeloosheid'.
Shaw & McKay e.a	Het samenspel van: concentratie van armoede, diversiteit en snelle doorstroom op de woningmarkt.
Behavioraal en Collective efficacy	Gebrek aan goede sociale systemen
Design: Defensibele Spaces Theory	Foutief ontwerp van woningen en buurt leidt tot ongewenst gedrag
Gebouwmanagement	Slecht management start vervalspiraal

### 7.1. De woningmarkt en de doelgroep

Om de context waarin de casestudies zich bevinden te schetsen is het belangrijk dat men zich realiseert voor welke doelgroep de woningcorporatie werkt, hoe de huidige woningmarkt is en hoe deze zich in de toekomst gaat ontwikkelen.

Vanwege de wetgeving, het BBSH (zoals besproken in hoofdstuk 2) is de sociale huursector vrijwel geheel voorbehouden aan de lage- en lage middeninkomens. Dit heeft gevolgen voor huurprijsdifferentiatie binnen de woningcomplexen en het type bewoners dat er woont. Dit blijkt ook uit de projectbijeenkomst waaruit een opmerking naar voren komt: *'onze primaire doelgroep zijn lage inkomens, met vaak weinig toekomstperspectief' (projectbijeenkomst één).*

Aangezien de primaire doelgroep van de corporatie bestaat uit personen met een laag inkomen, zijn ook de keuzemogelijkheden voor deze personen beperkt. Hierover is de volgende uitspraak tijdens één van de projectbijeenkomsten gedaan: *'Misschien zit het probleem erin dat onze doelgroep over het algemeen niet zoveel keus heeft. Ze zijn al blij met de woning die ze kunnen krijgen. Betekent ook dat bij onze primaire doelgroep het gedeelte dat echt helemaal geen keuze heeft, gewoon in het putje van de woningmarkt terecht komt. Dat zijn de slechtste buurten, met de slechtste bewoning' (projectbijeenkomst twee).*

Het eenzijdige woningbezit van woningcorporaties is één van de redenen dat in corporatiewoningen vaak een groot percentage huurders woont met een laag inkomen en een lage sociale economische status. Volgens Shaw & McKay is dit één van de kenmerken van een verzwakte sociale organisatie in een buurt een concentratie van sociaal zwakkeren.

Zoals besproken in hoofdstuk twee blijft de vraag naar betaalbare huisvesting groot en er wordt ook voor de komende periode een sterke groei verwacht (zie hiervoor ook figuur 2.4B in hoofdstuk 2). Naast de sterke groei in de vraag naar betaalbare huisvesting bevinden de onderzochte casestudies zich in gebieden met een krappe woningmarkt (Portaal, 2011). Het feit dat er een grote vraag naar betaalbare woningen is, in combinatie met de krappe woningmarkten en de beperkte keuze voor mensen met een laag inkomen, maakt dat er geen problemen zijn met de verhuurbaarheid. In geen van de casestudies is sprake van leegstand of problemen met het vinden van huurders. Er moet rekening mee gehouden dat wanneer er krapte op de woningmarkt ontstaat, zal het verhuren van de woningen meer moeite kosten. Dit speelt momenteel in de koopsector. Het gevolg is dat er leegstand kan ontstaan en dat de huidige beheermethoden onvoldoende doeltreffend zijn om de verhuurbaarheid te garanderen. Bij de Agaatlaan zijn bijvoorbeeld zorgen geuit over de verhuurbaarheid aan de huidige doelgroep op termijn. Ter nuancering hiervan: voor de toekomst worden kansen gezien om de woningen aan andere (doel)groepen te verhuren (zoals aan studenten) (interview adviseur strategie & vastgoed). Meer garantie op goede verhuur in de toekomst is er ook indien de woningen onder andere qua fysieke kenmerken geschikt zijn voor verhuur aan verschillende doelgroepen, zoals senioren (projectbijeenkomst twee).

Daarnaast zijn bepaalde woningtypen populairder dan andere. De wachtlijsten voor eengezinswoningen zijn bijvoorbeeld langer dan voor andere woningtypen zoals boven-beneden woningen of flats (interview adviseur strategie; interview adviseur wijkontwikkeling). De kortere wachtlijsten vormen een mogelijke verklaring voor de instroom van het grote aantal eenoudergezinnen in de Agaatlaan. Deze huishoudens zijn vaak op korte termijn op zoek naar een woning en hebben niet de mogelijkheid om een lange wachttijd op te bouwen. Ze zijn dus genooddaakt om een woning te kiezen waarvoor zij snel in aanmerking komen.

Een ander belangrijk punt dat samenhangt met de zojuist genoemde druk op de woningmarkt is de locatie. Musterd, Ostendorf en De Vos (1999) geven aan dat de locatie van het vastgoed een belangrijkere component vormt dan het bouwjaar. Een voorbeeld hierbij is De Zeeheldenbuurt, maar ook Het Rode Dorp en De Lingewijk. Alle drie de wijken zijn gebouwd in de periode van voor de Tweede Wereldoorlog, ze liggen relatief dicht bij het centrum van de stad en zijn bij diverse doelgroepen gewilde wijken om in te wonen.

Ook de toewijzing van bijzondere doelgroepen van de gemeente kan gevolgen hebben voor de opbouw van de bevolking in een buurt. In de case Lunetten wordt gesproken over 'Lunatic' voor Lunetten gezien het grote aantal door de gemeente geplaatste zorgcliënten<sup>6</sup> in huurwoningen (interview adviseur leefomgeving).

## **7.2. Het levensloopmodel**

Zoals besproken in hoofdstuk drie is buurtverandering onvermijdelijk. Mensen veranderen, maar ook de fysieke elementen in een buurt (Wiesel, 2012). In het levensloopmodel worden de ontwikkelingen in de buurt onderverdeeld in vijf fasen. Dit model beschrijft deze veranderingen na verloop van tijd (Schwirian, 1983; Weinstein, 2007; Wiesel, 2012). De tien casestudies die opgenomen zijn in dit onderzoek verschillen van elkaar wat betreft veranderingen die in de buurt hebben plaatsgevonden en de fase van verandering waarin zij zich nu bevinden. De casestudies kunnen grofweg worden ingedeeld in de fasen van het model, zoals aangegeven in tabel 7.2a.

---

<sup>6</sup> Onder 'zorgcliënten' wordt verstaan personen die door de gemeente of welzijnsorganisaties bemiddeld en ondersteund worden in het vinden van huisvesting. Portaal heeft hierin een maatschappelijke taakstelling.

Tabel 7.2a: Casestudies en de fasen in het levensloopmodel

Fase in levensloop model	Kenmerken fase	Naam casestudie
<b>Fase 1: Ontwikkeling</b>	Het bebouwen van een onbebouwd stuk land	Geen casestudies in deze fase
<b>Fase 2: Transitie</b>	Toename woondichtheid, toename bevolking en stijgende huur- en woningprijzen > de buurt wordt populairder.	Geen casestudies in deze fase
<b>Fase 3: Afname</b>	Stabiliseren van huur- en woningprijzen, veroudering van de woningvoorraad. Toenemende instroom lagere inkomensklasse en migranten.	Lunetten, Soesterberg
<b>Fase 4: Uitdunnen</b>	Zichtbaar buurtverval, Jonge leeftijdsgroepen verlaten de buurt, afname voorzieningenniveau. Toename leegstand. Het aandeel minderheden vormt een meerderheid t.o.v. oorspronkelijke bewoners.	Agaatlaan, Ankaradreef, Smitsveen, Jacques Urlus Plantsoen
<b>Fase 5: Vernieuwing</b>	Nieuwe bouwprojecten, instroom van hogere middenklasse (gentrification).	Zeeheldenbuurt, Het Rode Dorp, Lingewijk, Heseveld

Geen van de casestudies bevindt zich in eerste twee fasen, ontwikkeling en transitie, van het levensloopmodel. Dit is het logische gevolg van het feit dat de wijken die geselecteerd zijn voor dit onderzoek wijken zijn waar veranderingen in het huidige beheer voorzien of gewenst zijn. Wijken die in ontwikkeling zijn of wijken die groeien en populairder worden (de transitiefase) komen niet zo snel naar voren als wijken waarbij wijzigingen in beheer noodzakelijk zijn.

De casestudies Lunetten en Soesterberg bevinden zich momenteel in de derde fase van het levensloopmodel, de fase van afname. In beide gebieden is er sprake van instroom van personen met lage inkomens dat de buurt een ander karakter geeft. In Lunetten is dat de instroom van zorgcliënten en studenten (interview adviseur leefomgeving). In Soesterberg zijn dat lage inkomensgroepen en etnische minderheden (interview adviseur strategie). In de fase van afname is sprake van veroudering van de woningvoorraad (Schwirian, 1983, Weinstein, 2007; Wiesel, 2012) wat zich in Lunetten uit in technische slijtage van de woningen, maar ook verwilderding van openbaar groen en privé tuinen en vervuiling van trappenhuisen. In Soesterberg spelen soortgelijke fysieke problemen, ook daar worden de tuinen slecht onderhouden en zijn de woningen technisch verouderd wat onder andere tot geluidsoverlast leidt. Het slecht onderhouden van de tuinen lijkt in Soesterberg, maar ook in Lunetten mede veroorzaakt te worden door het feit dat mensen geen geld hebben voor onderhoud en door de grote oppervlaktes van de tuinen. Ook lijkt in beide gevallen desinteresse in het onderhouden van een (grote) tuin mee te spelen (projectbijeenkomst twee).

Opvallend is dat alle woningcomplexen die onderzocht zijn en in de categorie naoorlogse hoogbouw vallen, zich bevinden in de levensloopfase uitdunnen: fase 4. Volgens Schwirian (1983), Weinstein (2007) en Wiesel (2012) beginnen de panden in deze fase tekenen van verval te vertonen en stijgen de onderhoudskosten. Uit een conditiemeting voor het Jacques Urlus Plantsoen kwam bijvoorbeeld naar boven dat de standleidingen er slecht aan toe waren en ook de komende jaren nog veel lekkages zouden opleveren dat tot hoge onderhoudskosten zouden leiden (interview adviseur strategie & vastgoed). Bij de Ankaradreef bleek dat de liften vervangen moesten worden. Ook geldt dat de onderhoudskosten al jaren hoog zijn (interview adviseur wijkontwikkeling). Voor de Agaatlaan geldt dat de gemiddelde kosten voor

reparatie en mutatieonderhoud fors boven de gemiddelden van andere complexen van Portaal in Leiden liggen (De Bruijckere, 2012). De adviseur marktontwikkeling merkte voor Smitsveen op: *'Op dit moment zijn de algemene ruimten, de gangen en trappenhuisen verouderd en vertonen ze achterstallig onderhoud. Ook in de woningen zelf is er sprake van onderhoudsgebreken door slechte geluidsisolatie en energie isolatie en is het interieur verouderd. Het schilderwerk en het beton heeft ook achterstallig onderhoud'*.

Een ander kenmerk van de 4<sup>e</sup> fase van het levensloopmodel is 'filtering' (Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen, 2009). Ook hiervan is sprake in alle naoorlogse hoogbouw, betrokken bij dit onderzoek. Filtering houdt in dat de hogere inkomensgroepen de buurt verlaten voor buurten waar de woningvoorraad qua kwaliteit en smaak meer aansluit op de wensen. De hogere inkomensgroepen worden in de naoorlogse hoogbouw vervangen door lagere inkomensgroepen. Voornamelijk personen die geen andere keuze hebben vestigen zich in de naoorlogse hoogbouwcomplexen. In de Agaatlaan kan bijvoorbeeld het hoge aandeel eenoudergezinnen (63% van de nieuwe instroom, De Bruijckere, 2012) hierdoor verklaard worden. Ook de, in verhouding tot andere woningtypen, korte wachtduur voor woonruimte in dit type woningcomplexen in Soest, Utrecht en Leiden. Ook de doorstroming van 12% in de Ankaradreef (Van de Kamp & Van Haselen, 2012) kan hier mogelijk door verklaard worden. Van leegstand is in geen van de woningcomplexen sprake. De reden is dat de woningmarkten van Leiden, Utrecht en Soest krappe markten zijn en de woningen betaalbaar zijn. Dat er geen sprake van leegstand zal zijn in Leiden blijkt ook uit de opmerking *'En als de woningen niet meer in trek zijn, dan heb je hier altijd nog studenten die graag woonruimte willen'* (interview adviseur strategie & vastgoed). Deze uitspraak gaat ook op voor Utrecht. In Lunetten wordt bijvoorbeeld een deel van de woningen verhuurd aan studenten (interview adviseur leefomgeving). Een ander kenmerk van de vierde fase is dat het aandeel minderheden in de buurt groter wordt en een meerderheid vormt ten opzichte van de oorspronkelijke bevolkingsgroep (Carth, Mas & Rothstein, 2008). In de Ankaradreef is hiervan sprake, blijkt uit de quote: *'Er waren vooral veel Marokkaanse gezinnen waardoor deze flat toch iets opvalt'* (interview adviseur wijkontwikkeling). Ook de woningcomplexen aan de Agaatlaan, het Jacques Urlus plantsoen en Smitsveen worden omschreven als multiculturele complexen (interview adviseur strategie & vastgoed; interview adviseur marktontwikkeling).

De casestudies Zeeheldenbuurt, Het Rode Dorp, Lingewijk en Heseveld lijken in veel opzichten buiten kenmerken van de 4<sup>e</sup> fase van de levensloopcyclus, ook tekenen te vertonen die meer vallen in de 5<sup>e</sup> fase van de levensloopcyclus. In de Zeeheldenbuurt is sprake van afname van het voorzieningenniveau (4<sup>e</sup> fase), maar aan de andere kant is er tevens sprake van gentrification in de buurt (5<sup>e</sup> fase) (interview senior ontwikkelaar PVO). In Lingewijk worden woningen ruimer dan bestaande woningen en gerenoveerd tot nieuwbouwkwaliteit. Daarmee ontstaat diversiteit in de wijk, wat volgens het levensloopmodel wordt gezien als een positieve ontwikkeling behorende bij de 5<sup>e</sup> fase van de cyclus. Mede door de ontwikkelingen die in Heseveld hebben plaatsgevonden, namelijk de renovatie en verkoop van woningen, wordt verondersteld dat Heseveld ook in de vijfde fase van het model zit. Er is een differentiatie in het woningaanbod gecreëerd en daarmee ook een meer gedifferentieerde bewonerssamenstelling. De nieuwe bewoners van de buurt zijn eigenaar-bewoners. Deze zijn volgens Jones, Pebley en Sastry (2010) vaker geneigd om de woningen en de woonomgeving te onderhouden. Dit doorbreekt de spiraal van buurtverval.

De levenslooptheorie, zoals beschreven in hoofdstuk drie, gaat met name in op het zichtbare verval, het fysieke verval (Sampson, 2009; Ross & Mirowsky, 1999; Ross & Lang, 2000; Kleinhans & Bolt, 2010). Het fysieke verval hangt samen met het gedrag van bewoners uit een buurt, dit blijkt uit de diverse casestudies. Voorbeelden daarvan zijn het tuinonderhoud door bewoners zoals eerder beschreven, maar ook het vervuilen van portiek of het stallen van winkelwagentjes waar in de volgende paragraaf op teruggekomen wordt.

### 7.3. Broken Windows Theory

Eén van de theorieën die de relatie legt tussen ordeloosheid en buurtverval (en is besproken in hoofdstuk drie), is de *'Broken Windows Theory'* van Wilson en Kelling (1982). Deze theorie geeft aan dat vrij onbeduidende effecten van ordeloosheid kunnen leiden tot criminaliteit en buurtverval en dat dit onder andere veroorzaakt wordt door gedrag van bewoners. Een voorbeeld hiervan is de opmerking: *'Er stonden niet 2, maar wel 15 winkelkarretjes voor de*



deur, ik dacht er is een supermarkt hier' (projectbijeenkomst twee). Dit is een fysiek waarneembaar teken van ordeloosheid, maar ontstaan door gedrag van bewoners. In de Agaatlaan spelen problemen zoals het plassen in de lift, kinderen die dingen vernielen, rondhangende jongeren en dealen (projectbijeenkomst twee). Hierdoor krijgen mensen een onveilig gevoel in de buurt. Het *'uncontrolled and uncontrollable'* waarover Wilson en Kelling (1982) spreken speelt hier mee; men durft elkaar ook niet aan te spreken op gedrag en mensen leven anoniem en mijden elkaar (projectbijeenkomst twee; interview adviseur strategie & vastgoed). Dat het gedrag van bewoners grote invloed heeft op het verval van een buurt of woningcomplex blijkt ook wel in de casestudie Heseveld uit de opmerking *'Als ik kijk naar onze portiek-etage flats in Heseveld, zie je dat sommige portieken er picobello uitzien en in anderen is het een ravage van rotzooi'* (interview portfoliomanager). Hieruit blijkt dat ook in de kleinschaligere complexen het gedrag van individuele bewoners van invloed is op het verval. In de portieken die er niet vervuild uitzien spreken de mensen elkaar schijnbaar aan op hun gedrag of veroorzaken zij geen vervuiling. In Lunetten geldt bijvoorbeeld ook dat de vervuiling in van de portiek-etage woningen waar een concentratie van bijzondere zorgklanten woont groter is dan in de andere portieken (interview adviseur leefomgeving).

### Buurtverval tegengaan

Volgens de *'Broken Windows Theory'* kan buurtverval worden opgelost door de tekenen van ordeloosheid te bestrijden. Bij de Agaatlaan is geprobeerd om de vervuiling in de portieken te bestrijden door bewoners elkaar hierop aan te laten spreken. Toen dat niet bleek te werken is geprobeerd om mensen geïnteresseerd te krijgen in een bewonerscommissie, maar door de massaliteit van het complex was dat lastig (De Bruijckere, 2014). *'Daarna zijn de bewoners aangeschreven dat er door Portaal meer schoongemaakt kan worden maar dat dan de servicekosten omhoog gaan. Toen is er een groep opgestaan die actief meedenkt'* (interview adviseur strategie & vastgoed). In Lunetten is de aanpak andersom geweest; Portaal heeft eerst de gemeenschappelijke tuinen aangepakt. Daarover geeft de geïnterviewde gebiedsadviseur aan: *'Pas als je zelf bezig gaat, zie je ook dat mensen actief mee gaan doen. Je ziet dat andere tuintjes ook ineens meedoen. Gereedschap kun je gewoon gratis lenen bij ons'* (projectbijeenkomst één). De verhuurder faciliteert hiermee de huurders, in de hoop dat zij hierdoor de spiraal van ordeloosheid en buurtverval kunnen doorbreken. Bij de Ankaradreef is een project opgezet waarbij alle bewoners betrokken werden. Er was veel vervuiling in de portieken waarop Portaal moeilijk grip kon krijgen. Er is een 'boodschappentassenwedstrijd' opgezet waarbij kinderen woonachtig in de portieken alle portieken beoordeelden op vervuiling en cijfers gaven. Bewoners van de portiek met de beste resultaten kregen de volste boodschappentas van Portaal (interview adviseur wijkontwikkeling). Dit is een methode van belonen van goed gedrag als bestrijding van ordeloosheid. Dit heeft goed gewerkt volgens de betrokken adviseur wijkontwikkeling. Bij het Jacques Urlus Plantsoen is van het groene gebied tussen de flats een grote speeltuin gemaakt. Uit bijeenkomst één blijkt dat de kwaliteit van de speeltuin weer afneemt: *'Je ziet wel dat het weer een beetje aan het afglijden is. Je moet het ook onderhouden'* (projectbijeenkomst één). Dit gebied heeft kans tot afglijden omdat het anoniem is en niemand zich er verantwoordelijk voor voelt. Paragraaf 7.5 en hoofdstuk 8 lichten de reden voor anonimiteit en de effectiviteit van de ingrepen verder toe.

### Probleemeigenaren

Het is ook van belang om te bepalen in wiens ogen er sprake is van buurtverval en voor wie dit daadwerkelijk een probleem is. Voorbeelden hiervan zijn genoemd tijdens één van de projectbijeenkomsten over de verwaarloosde tuinen in Lunetten *'Een onkruidtuin, moeten wij daar iets van vinden? Of dat onkruid is of een mooie zonnebloem of iets dergelijks? Maar als er een vuilniszak of een koelkast ligt is dat een ander verhaal'*. Er zijn bepaalde percepties bij de eigenaar van de woningcomplexen over hoe een tuin bijvoorbeeld onderhouden zou moeten worden, maar deze percepties kunnen afwijken van de mening van degene die de tuin gebruikt, de omwonenden en de medewerkers onderling. In diezelfde projectbijeenkomst werd ook de vraag gesteld *'Maar is het goed functioneren van de openbare ruimte niet iets dat wij vinden en dat afwijkt van wat de klant vindt'*. Hiervoor geldt hetzelfde als voor de tuinen. Bij het vaststellen van de problemen die in Soesterberg spelen komt naar voren: *'In Soesterberg is klanttevredenheid altijd voldoende, ruim voldoende eigenlijk er komen weinig klachten binnen. Wordt wel eens gezegd dat het de aard van de Soesterberg is, om niet te klagen en om zeker niet bij Portaal aan te kloppen. Ze wonen er lijkt naar tevredenheid'*.

Figuur 7.3A: Voorbeeld van een 'rotzooituin' in Lunetten



#### De perceptie van ordeloosheid

Door Sampson en Raudenbush (2004) wordt aangegeven dat buiten de zichtbare tekenen van ordeloosheid, ook andere elementen invloed hebben op het ontstaan en voortbestaan van ordeloosheid. In Smitsveen is dit bijvoorbeeld een opvallend verschijnsel. De portieken worden gebruikt door een groot aantal bewoners. Wanneer er een politieagent of hangjongeren voor de deur staan, wordt dit door veel meer mensen gezien dan bij een grondgebonden woning (interview adviseur marktontwikkeling). Het aantal hangjongeren of keren dat een politie naar het complex komt lijkt daarom groter dan bij kleinere woningcomplexen. Dit geldt ook voor andere hoogbouw besproken in deze studie. Ook de instroom van (grotere aantallen) andere dan de oorspronkelijke bewoners kan een perceptie van ordeloosheid veroorzaken. Voor Lunetten is dit het geval door de grote instroom van studenten en 'lunatics' in de wijk. Dit blijkt ook uit de uitspraak: *'het begint natuurlijk gewoon bij individuen. Het hoeft ook maar in een complex twee gevalletjes te zijn met overlast en afwijkend gedrag. En dan heb je Lunatic achter je naam. Mensen kunnen snel zorgen dat een buurt negatief in het nieuws komt (interview adviseur leefomgeving)'*. Ook de instroom van personen met een lage sociaal economische status beïnvloeden de perceptie van ordeloosheid (interview adviseur leefomgeving).

Voor Smitsveen en Soesterberg geeft de instroom van etnische minderheden de oorspronkelijke bewoners het gevoel dat de wijk achteruit gaat (interview adviseur marktontwikkeling; interview adviseur strategie). Ook voor de complexen aan de Agaatlaan en de Ankaradreef geldt dat er een perceptie van ordeloosheid is. De complexen staan bekend als multicultureel en staan binnen de stad bekend als complexen 'waar je niet wilt wonen' (interview adviseur strategie & vastgoed; interview adviseur marktontwikkeling). Het niet willen wonen in deze complexen geldt niet voor alle bevolkingsgroepen. De Ankaradreef staat bijvoorbeeld bekend als een 'Marokkaans woningcomplex', deze groep voelt zich wel aangetrokken tot deze woningen. Ook bij jongere Marokkanen is het woningcomplex populair (interview adviseur wijkontwikkeling).

Een wijziging in de residentiele stabiliteit van een buurt kan leiden tot een verstoring van de sociale organisatie van een buurt (Bruinsma et al., 2013; Kleinhans & Bolt, 2010; Sampson & Groves, 1989). Dit is het geval in Lunetten, Smitsveen en Soesterberg. De nieuwe en oude bewoners hebben weinig contact met elkaar. In de case van de Zeeheldenbuurt, een volksbuurt verloopt dit op een andere manier. In deze buurt is 83% van de bevolking autochtoon, er is een kleine instroom van etnische minderheden in de buurt, maar die worden geaccepteerd zolang ze hetzelfde gedrag vertonen als de meerderheid van de bewoners van de buurt. Hierover zegt de senior ontwikkelaar PVO: *'Het gaat best samen, zolang ze ook maar hun stoepje vegen en een beetje ook dat patroon hebben, met mooi weer zit iedereen buiten met een biertje'*. Een mogelijke verklaring is dat het percentage nieuwe bewoners ten opzichte van de oorspronkelijke bewoners de tolerantiegrens, zoals Carth, Mas en Rothstein (2008) noemen niet bereikt heeft, waardoor de huidige bewoners hiermee goed om kunnen gaan. Ook fysieke elementen kunnen een perceptie van ordeloosheid oproepen. In

Smitsveen investeert de corporatie in het aanleggen van een netwerk waardoor het plaatsen van schotels overbodig wordt (interview adviseur marktontwikkeling). De schotels op zich hoeven geen teken van ordeloosheid te zijn, maar deze kunnen wel de perceptie van ordeloosheid oproepen waardoor het woningcomplex minder populair wordt.

Het aandeel etnische groepen en de sociale status van een buurt zijn een goede voorspeller van de perceptie die mensen hebben op ordeloosheid in een buurt (Franzini et al., 2008). Voorbeelden hiervan zijn de Ankaradreef en Smitsveen, beide zijn multiculturele complexen en staan hier ook om bekend. Bij Smitsveen is aan het aantal schotels dat aan de gevel hangt af te lezen dat een groot percentage van de bewoners etnische groepen zijn. Daarnaast trekt het woningcomplex mensen met lage opleidingen en weinig geld aan (interview adviseur marktontwikkeling). Dit laatste kan ook weer te maken hebben met de beperkte keuzemogelijkheden voor deze groep. De Agaatlaan heeft binnen Leiden een slechte naam, daarvan geeft de betrokken adviseur aan: *'Iedereen weet waar je het over hebt als je praat over de Agaatlaan'*. Dit hoeft niet altijd op te gaan. De Zeeheldenbuurt kent bijvoorbeeld een concentratie van bewoners met een lage sociaal economische status. Deze bewoners wonen hier niet omdat ze geen andere keuze hebben, ze zouden immers ook in de naoorlogse hoogbouw van Leiden kunnen wonen, maar zij voelen zich aangetrokken tot de buurt. Toch is de buurt populair bij veel verschillende groepen mensen ondanks de lage sociale status van de buurt (interview senior ontwikkelaar PVO). Dit lijkt meer met de gunstige ligging ten opzichte van de binnenstad en het type woningen (eengezinswoningen) te maken te hebben. In Soesterberg neemt het aandeel etnische groepen toe, voor Soesterberg heeft dit het gevolg dat de perceptie van in een goede buurt wonen afneemt (interview adviseur strategie). Ook in Lunetten neemt de perceptie in een goede buurt te wonen af. De bewoners die instromen in de wijk zijn personen met een lagere sociaal economische status dan de oorspronkelijke bewoners en daarnaast is er een instroom van studenten en zorgcliënten waarbij veel problemen achter de voordeur spelen. De perceptie van Lunetten als een goede wijk lijkt daarom af te nemen. Het gedrag van deze nieuwe groepen bewoners wijkt af van de oorspronkelijke bewoners, bijvoorbeeld dat zij meer gericht zijn op het centrum van Utrecht in plaats van de wijk Lunetten. Dit geeft wrijving tussen de oorspronkelijke bewoners en de nieuwe instroom (interview adviseur leefomgeving).

#### **7.4. Invloed van de bewoners**

Zoals in hoofdstuk drie besproken heeft de bewoner ook een keuze en invloed op buurtontwikkelingen waarbij de collectieve weerbaarheid, buurtverbondenheid, loyaliteit en de perceptie van bewoners meespelen en hier besproken worden.

##### Collectieve weerbaarheid

Onderdeel van de invloed van bewoners is de, ook in hoofdstuk drie besproken, collectieve weerbaarheid van een buurt. Dit is de manier waarop een buurt in staat is om gezamenlijk doelen te bereiken (Kleinhans & Bolt, 2010). Wederzijds vertrouwen en informele sociale controle spelen hierin een belangrijke rol. In buurten met een hoge collectieve weerbaarheid letten bewoners op elkaar en wordt afwijkend gedrag bestraft. In de Zeeheldenbuurt wordt door de bewoners op elkaar gelet, bewoners passen hun gedrag op elkaar aan, ook het genoemde voorbeeld van acceptatie van etnische minderheden: zolang ze ook hun stoep schoonhouden worden ze geaccepteerd (interview senior ontwikkelaar PVO) geeft aan dat bewoners gedrag op elkaar aanpassen. Bewoners spreken elkaar aan indien ze gedrag van anderen zien dat hen niet bevalt. Bij bijvoorbeeld de flats aan de Ankaradreef en Agaatlaan was er juist sprake van een drempel om elkaar op gedrag aan te spreken, er is angst ontstaan om afwijkend gedrag af te straffen. Uit de volgende quote komt dit ook naar voren. *'Je bent al snel de boosdoener als je iets meldt. Hoe geweldig wonen wordt het dan. (...) Als jij daar bekend staat als degene die alles doorbelt, dan heb je niet zo heel lang meer daar'* (interview adviseur leefomgeving). En als reactie hierop de quote: *'Angst is een grote factor'* (interview wijkbeheerder). Bewoners in deze wijken (Ankaradreef en Agaatlaan) hebben dus minder wederzijds vertrouwen. Volgens Bruinsma et al. (2013) bepaalt het wederzijdse vertrouwen in hoeverre bewoners bereid zijn om informele controle toe te passen. Dit verschilt dus sterk per buurt. Buurten met een lagere collectieve weerbaarheid zijn meer vatbaar voor ordeloosheid. Dit blijkt ook uit een aantal van de casestudies: indien bewoners elkaar niet aanspreken op bijvoorbeeld het achterlaten van vuilniszakken in algemene ruimten

of het plassen in algemene ruimten, blijft dit gebeuren en dit kan leiden tot ordeloosheid en op den duur verval.

#### De bewoner als actor

De keuze om in een buurt te wonen wordt niet geheel gebaseerd op economische afwegingen, emotionele argumenten kunnen een rol spelen (Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen, 2009). Voor de Zeeheldenbuurt, maar ook De Lingewijk en Het Rode Dorp zijn emotionele argumenten een factor om in de buurt te willen wonen, vaak wonen er al meerdere generaties in de buurt (interview senior ontwikkelaar PVO; interview projectmanager). Bailey et al. (2012) geven aan dat een hogere buurtverbondenheid wordt geassocieerd met bewoners die meer geld en tijd investeren in hun woonomgeving. In Soesterberg en Lunetten blijkt het onderhoud van de privé tuinen een probleem te zijn aangezien bewoners hierin minder geïnteresseerd zijn en hieraan geen geld willen besteden (interview adviseur strategie; interview adviseur leefomgeving). Over de bewoners van de Zeeheldenbuurt werd juist aangegeven dat zij veel werkzaamheden aan de woningen zelf doen (interview senior ontwikkelaar PVO). Een ander kenmerk van buurten waarbij de bewoners zich verbonden voelen is dat zij hun stem laten horen als zich ontwikkelingen voordoen waarmee zij het niet eens zijn (Bailey et al., 2012). Er was veel verzet van bewoners op de plannen die er waren voor Heseveld, maar ook voor de Zeeheldenbuurt. Zij hebben zich ook uit zichzelf via bewonerscommissies georganiseerd of hebben dit opgepakt met de bestaande bewonerscommissies. In de complexen aan de Agaatlaan en het Jacques Urlus Plantsoen bleek het lastig om bewoners zo ver te krijgen dat zij zich gingen verzetten tegen het verval van de buurt en elkaar aanspraken op ongewenste situaties. Ook was daar moeite met het vinden van kandidaten die deel wilden nemen in een bewonerscommissie (interview adviseur strategie & vastgoed). De verbondenheid met de buurt en het verzet tegen ongewenste plannen is ook in de Ankaradreef minder. Voorbeeld van de adviseur wijkontwikkeling hierin is: *'Die grap maken we wel eens; dat je zegt dat de flat wordt gesloopt en dan organiseer je een bijeenkomst en komen er 5 mensen, en je kan zeggen van: we organiseren iets leuks met een kerstboom erbij en een amandelstaaf en dan staat er driekwart van de buurt'*. Hieruit komt ook naar voren dat het van belang is hoe mensen betrokken worden bij de buurtontwikkelingen en dat niet alle bewoners op eigen initiatief bijhouden wat er mogelijk gaat gebeuren met het complex waarin zij wonen.

#### Factoren voor het stabiel blijven van een buurt

De verbondenheid met de buurt, de loyaliteit naar de buurt en de perceptie hebben in een goede buurt te wonen zijn bepalende factoren voor het stabiel blijven van een buurt (Temkin & Rohe, 1998).

Volgens Bailey et al. (2012) is de kans dat iemand zich met een buurt verbonden voelt groter als deze persoon lang in de buurt woont. In Smitsveen is er sprake van een snellere doorstroom van bewoners (interview adviseur marktontwikkeling), terwijl in Lingewijk de Zeeheldenbuurt mensen juist veel langer blijven wonen. Loyaliteit naar de buurt toe kan een positieve invloed hebben op het stabiel blijven van een buurt naar verloop van tijd. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik maken van lokale voorzieningen. Uit de interviews met de betrokkenen blijkt dat in Lunetten, Soesterberg en de Zeeheldenbuurt de lokale voorzieningen verdwijnen en bewoners gebruik maken van voorzieningen elders. In Lunetten kan dit te maken hebben met de grote instroom van studenten, zij wonen voor relatief korte tijd in de buurt en zijn mede daardoor minder loyaal naar de buurt toe. Hierover zegt de betrokken gebiedsadviseur *'Mensen die er nu wonen laten het winkelcentrum liggen en gaan naar de stad, dat zijn veelal jongeren en eenpersoonshuishoudens'*. In de Zeeheldenbuurt wonen veel bewoners voor lange tijd, maar ook de ligging van de buurt kan een verklaring zijn voor de afname in het voorzieningenniveau. De buurt is dichtbij het centrum van Leiden waar een groot aanbod aan voorzieningen is (interview senior ontwikkelaar PVO).

De verbondenheid met de buurt blijkt ook uit het feit of mensen er blijven wonen ook als ze andere mogelijkheden hebben. Dit blijkt ook uit een opmerking over de Ankaradreef, gemaakt tijdens het interview met de betrokken wijkadviseur: *'Ook de Marokkaanse jongeren, de kinderen van bewoners, met meer geld komen hier wonen'*. Zij hebben de financiële middelen om te kiezen voor een andere woonlocatie, maar kiezen toch voor het wonen in dit complex. Ook De Lingewijk, Het Rode Dorp en De Zeeheldenbuurt zijn bijvoorbeeld buurten waar hele

generaties kiezen om te wonen en te blijven wonen. Dit geldt niet voor alle buurten. Over Lunetten werd tijdens de tweede projectbijeenkomst aangegeven: *'Je bent blij dat je iets hebt maar je kan ook niet weg. Er was een leegloop van de mensen die het wel konden betalen'*.

Naast verbondenheid met de buurt en loyaliteit naar de buurt toe is ook de perceptie om te wonen in een goede buurt van invloed op het stabiel blijven van een buurt (Temkin en Rohe, 1998). Ordeloosheid is niet alleen gekoppeld aan wat men ziet, maar ook de perceptie van mensen hierop. Dit is besproken in paragraaf 2.3 bij de *'Broken Windows Theory'*.

### **7.5. Design: de gevolgen van foutief design van de buurt of woning**

De oorzaak van buurtverval kan ook liggen aan het stedenbouwkundige ontwerp van de buurt of aan het ontwerp van de woningen (Reynald & Elffers, 2009). In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op het stedenbouwkundige ontwerp van de buurt en daarna op de woningen.

#### Design van de buurt

In hoofdstuk drie is gekozen om buurtverval dat te wijten is aan het stedenbouwkundige ontwerp van de buurt te verklaren aan de hand van de *'Defensible Spaces Theory'* zoals geïntroduceerd door Newman. De *'Defensible Spaces Theory'* geeft aan dat de stedenbouwkundige structuur gedrag uitlokt en dat sommige plaatsen door hun lay-out meer vatbaar zijn voor criminaliteit dan anderen (Reynald & Elffers, 2009). De concepten die van belang zijn in deze theorie zijn territorialiteit, natuurlijk toezicht, imago en buurtmilieu. Voor de verschillende casestudies is dit op een andere manier van toepassing.

#### *Bloemkoolwijk Lunetten*

Lunetten is een bloemkoolwijk, die kenmerkt zich door compactheid en aanwezigheid van collectieve speel- en ontmoetingsplekken (Wassenberg & Lupi, 2011). In bloemkoolwijken is de opzet van de buurt en woningen dusdanig dat mensen niet anders kunnen dan elkaar ontmoeten. Dit zou moeten leiden tot onderlinge communicatie. Ook zouden gevoelens van huiselijkheid, geborgenheid en diversiteit opgeroepen moeten worden door de speelse opzet van de wijk en de woningen. Ook het experimenteren met woonvormen en woningtypes is kenmerk van een bloemkoolwijk (Wassenberg & Lupi, 2011). Verder is diversiteit in het straatbeeld: variërende bouwhoogtes, verspringen van gevels en verminderde aandacht voor de auto kenmerkend voor de bloemkoolwijk. Het gevolg van deze kenmerken is dat er weinig oriëntatiepunten in de buurt zijn (layout08, geen jaartal). In Lunetten liggen de woningen uit de casestudie aan een ringweg. Deze weg vormt de verkeersader van de buurt en vervult daarom een belangrijke functie voor de verkeersdoorstroming maar is tegelijkertijd ook het eerste gezicht van de wijk. Voor de woningen die aan deze verkeersader staan is daarom extra aandacht besteed aan het uiterlijk: de gevels zijn voorzien van een groene gevel (zie casestudie Lunetten). Ook de tuinen die in het zicht liggen vanuit de verkeersader zijn aangepakt. Deze woningcomplexen zijn vanwege hun ligging beeldbepalend en hebben daarom invloed op het imago van de wijk. Er zijn ook erfafscheidingen geplaatst door Portaal waardoor er meer uniformiteit ontstaat en het aanzicht netter is (interview adviseur leefomgeving). Bijlsma et al. (2008) geven aan dat de eenzijdige woningvoorraad, onduidelijkheid over eigendomsverhoudingen en negatieve vooroordelen over de woonomgeving het risico op verval in bloemkoolwijken kunnen versterken. In Lunetten zijn de gemeenschappelijke tuinen een aandachtspunt. Niemand voelt zich verantwoordelijk voor het onderhouden van deze tuinen (interview adviseur leefomgeving). Dit is het door Newman genoemde aspect van territorialiteit. Doordat de tuinen niet in eigendom zijn van één van de bewoners zijn mensen minder geneigd om het gebied te verdedigen tegen verval. In Lunetten is ervoor gekozen om de tuinen onderhoudsvriendelijk te maken. Er is één uitzondering, daar gebruiken de bewoners de gemeenschappelijke tuin als speel-, praat- en barbecueplaats op voorwaarde dat zij er zorg voor dragen dat het gebied netjes blijft (interview adviseur leefomgeving). Op die manier is er een verantwoordelijke groep bewoners en kan verval tegengegaan worden.

#### *Naoorlogse hoogbouw*

Het territorialiteitsprobleem uit Newmans *'Defensible Spaces Theory'* dat in bloemkoolwijk Lunetten speelt, speelt ook in de casestudies die onder de categorie naoorlogse hoogbouw vallen. De algemene ruimten (de voor bewoners toegankelijke verkeersruimte) in de

woningcomplexen aan de Agaatlaan, Smitsveen, Ankaradreef en Jacques Urlus Plantsoen zijn groot genoeg om er spullen achter te laten zoals winkelwagentjes, fietsen, vuilniszakken en ander afval. De ruimtes zijn niet in eigendom van specifieke bewoners en een groot aantal bewoners maakt gebruik van deze ruimtes als toegang tot hun woning. Niemand voelt zich verantwoordelijk voor het tegengaan van verval. Hierbij komt ook een ander aspect uit Newmans theorie naar voren: het natuurlijke toezicht. Het aantal huishoudens per portiek is in naoorlogse hoogbouw groter dan bij portiek-etage woningen of grondgebonden woningen, dus meer mensen maken gebruik van een portiek. Door de bouwwijze van de woningcomplexen is het niet mogelijk om bijvoorbeeld vanuit de woningen zicht te hebben op wat er zich in een portiek afspeelt. Het maakt het daarom ook lastig om andere bewoners aan te spreken of te controleren. Het probleem van territorialiteit en natuurlijk toezicht wordt ook aangetoond met de opmerking uit een van de projectbijeenkomsten die sloeg op alle vier de naoorlogse hoogbouwcomplexen die betrokken zijn bij dit onderzoek: *'Wat je vooral heel erg ziet is dat er wel dingen in de techniek spelen waar je wat aan moet doen, maar leefbaarheid is volgens mij altijd wel het grootste issue. Het zijn zulke massale panden en er is zoveel algemene ruimte. Al die galerijen al die portieken, liften, grote gebied er omheen. En mensen leven er toch anoniem vaak omdat het zo groot is. Men durft elkaar vaak ook niet aan te spreken. En ja, er wordt gewoon heel veel vervuiling gepleegd'*. Wat het natuurlijke toezicht op straat ook vermindert is dat de begane grond van flats vaak ingericht is als garage en berging (Harbers et al., 2009). Dit is het geval bij Smitsveen en het Jacques Urlus Plantsoen. Het maakt dat er vanuit de woningen ook geen direct toezicht op de straat is. Bij Agaatlaan zijn de garages op de begane grond omgebouwd tot woningen, waardoor er meer zicht op de straat mogelijk was (De Bruijkere, 2012).

Het derde element dat Newman noemt is het imago en het buurtmilieu. Zoals eerder (paragraaf 7.4) genoemd, hebben de Agaatlaan en de Ankaradreef een negatief imago. Ook het imago van Smitsveen onder Soesternaren is negatief. Voor Smitsveen is ook aangegeven dat er onder bewoners van de flat ten opzichte van bewoners van de grondgebondenwoningen een hogere perceptie van onveiligheid is. Dit komt volgens de geïnterviewde adviseur marktontwikkeling dat wanneer er politie op moet treden dit door meer bewoners wordt opgemerkt dan wanneer de politie langs komt in een straat met eengezinswoningen. De reden is dat in een naoorlogse hoogbouwflat mensen in hogere dichtheden wonen. De kleinere dichtheden in portiek-etage woningen maakt dat deze minder anoniem zijn en bewoners elkaar kennen waardoor ze elkaar durven aanspreken op het gedrag. Het design van deze woningen is anders dan die van de naoorlogse hoogbouw, wat leidt tot ander gedrag dat aansluit op de theorie van Newman.

*Figuur 7.5A: Voorbeeld van de massaliteit van hoogbouw in Smitsveen*



#### *De andere buurten*

In de Zeeheldenbuurt, Het Rode Dorp en De Lingewijk lijken er minder problemen te zijn met territorialiteit en natuurlijk toezicht dan bij de naoorlogse hoogbouwflats. Deze buurten hebben alle drie smalle straten en minder openbare ruimtes waar mensen zich niet verantwoordelijk voor kunnen voelen. Natuurlijk toezicht is er omdat de woningtypen grondgebonden woningen zijn waarbij de woonkamers uitkijken op de straat.

In Lunetten, Heseveld en Soesterberg speelt het probleem van het ontbreken van natuurlijk toezicht omdat er onzichtbare achterpaden zijn. Vanuit de woningen is geen zicht op deze paden waardoor een onveilig gevoel kan ontstaan. In dezelfde wijken speelt ook dat de opzet van de kavels niet altijd logisch is. Bij alle drie de casestudies komt naar voren dat bewoners de tuinen slecht onderhouden. Dit heeft verschillende oorzaken, zoals desinteresse, geldgebrek of het ontbreken van een functie voor de tuin. Maar in alle drie de gevallen wordt aangegeven (tijdens de interviews en projectbijeenkomsten) dat de oppervlaktes van de tuinen in veel gevallen te groot zijn voor de bewoners die de woningen aantrekken.

#### Design van de woning

Naast het door Newman en in de vorige paragraaf besproken 'foutieve design' van een buurt, kan ook het 'foutief design' van de woning gevolgen hebben voor het functioneren van een buurt. Een goed ontwerp van een woning kan bijdragen aan het juiste gebruik van de woning en heeft invloed op het type bewoners waarbij de woning populair is.

Zoals in paragraaf 7.2 besproken, kan het zijn dat een woningtype niet meer aansluit bij de eisen van de tijd en vraag. Ook kan de woningindeling niet meer de meest optimale zijn. In Heseveld is dit een reden geweest om de portiek-etage woningen te renoveren. De woningen zijn klein en lift en tuin ontbreken waardoor mensen doorstromen naar andere woningen (interview portfoliomanager). Ook in Lingewijk is de indeling van de woningen niet optimaal: *'Qua gebruikswaardig voldeden ze niet meer aan de hedendaagse eisen, kleine vertrekken, kleine badkamer, klein toilet, een badkamer die ontsluit via de keuken, een toilet dat ontsluit via de keuken: oplossingen die voor de Tweede Wereldoorlog heel gebruikelijk waren, maar die je heden ten dagen niet meer zou maken'* is wat de geïnterviewde manager vastgoed hierover zegt. In het complex Ankaradreef zijn de badkamers en toiletten dusdanig klein dat bij de renovatie de bewoners de mogelijkheid krijgen tot het verplaatsen van de toilet (interview adviseur wijkontwikkeling). Ook voor het woningcomplex Smitsveen zijn er twijfels over de indeling van de woningen. De geïnterviewde adviseur marktontwikkeling zegt hierover: *'Eén keer in de 50 jaar zou je naar de woningplattegrond moeten kijken, want na 50 jaar is de kans heel groot dat de woning die je voor een bepaalde doelgroep hebt gebouwd, niet meer passend is voor de wensen naar de toekomst toe'*. Ook kan een foutief design van een woning(complex) ongewenst gedrag uitlokken. Voorbeelden hiervan in Lunetten: *'De boxgangen lenen zich voor het strippen van een scooter (interview wijkopzichter)'* en de algemene ruimten worden gebruikt voor het plaatsen van vuilniszakken. In de Agaatlaan en het Jacques Urlus Plantsoen worden de algemene ruimten gebruikt voor stalling van fietsen en winkelwagentjes (interview adviseur strategie & vastgoed). In de Ankaradreef zorgen de doucheruimtes vanwege hun locatie middenin de woning, zonder natuurlijke ventilatie vaak voor vochtoverlast in de woningen (interview adviseur wijkontwikkeling). Het design van een woning heeft ook invloed op het type bewoners dat in de woning wil wonen. De woningen in Jacques Urlus Plantsoen bestonden bijvoorbeeld uit veel (kleine) kamers waardoor de woningen populair waren bij grote gezinnen. Door het grote aantal grote gezinnen en andere inwonende huisgenoten in het complex ontstond overbewoning. Toen is besloten om in een aantal woningen wanden weg te breken bij mutatie, zodat de woningen minder praktisch werden voor grote gezinnen. Het gewenste gevolg werd bereikt doordat op de woningen kleinere huishoudens afkwamen (interview adviseur strategie & vastgoed; De Bruijckere, 2012).

#### **7.6. Gebouwmanagement**

Een andere verklaring voor het verval van buurten is het management van woningcomplexen (Power, 1997), dit wordt ook wel vastgoedbeheer genoemd. In hoofdstuk vier wordt het begrip beheer van vastgoed toegelicht. Dit wordt door Wentzel e.a. (2004) omschreven als alle maatregelen die nodig zijn om tijdens de gebruikperiode de prestaties van een bestaand gebouw in stand te houden en het gebouw te gebruiken waarvoor het gerealiseerd is. Instandhouden impliceert dat geen veranderingen (ontwikkeling) nodig zijn zolang alles functioneert en bijgehouden (regulier onderhoud) wordt. Toch is de vraag of alleen in stand houden van vastgoed, de meest optimale beheer- en ontwikkelstrategie is. Anne Power geeft aan dat inadequaat beheer leidt tot fysieke achteruitgang en wanneer de vicieuze cirkel van fysieke achteruitgang eenmaal gestart is, deze moeilijk te stoppen is. Voor een aantal woningcomplexen in deze casestudies is dit van toepassing. De aanleiding voor alle tien casestudies om plannen te maken om ander beheer toe te passen dan het dagelijks

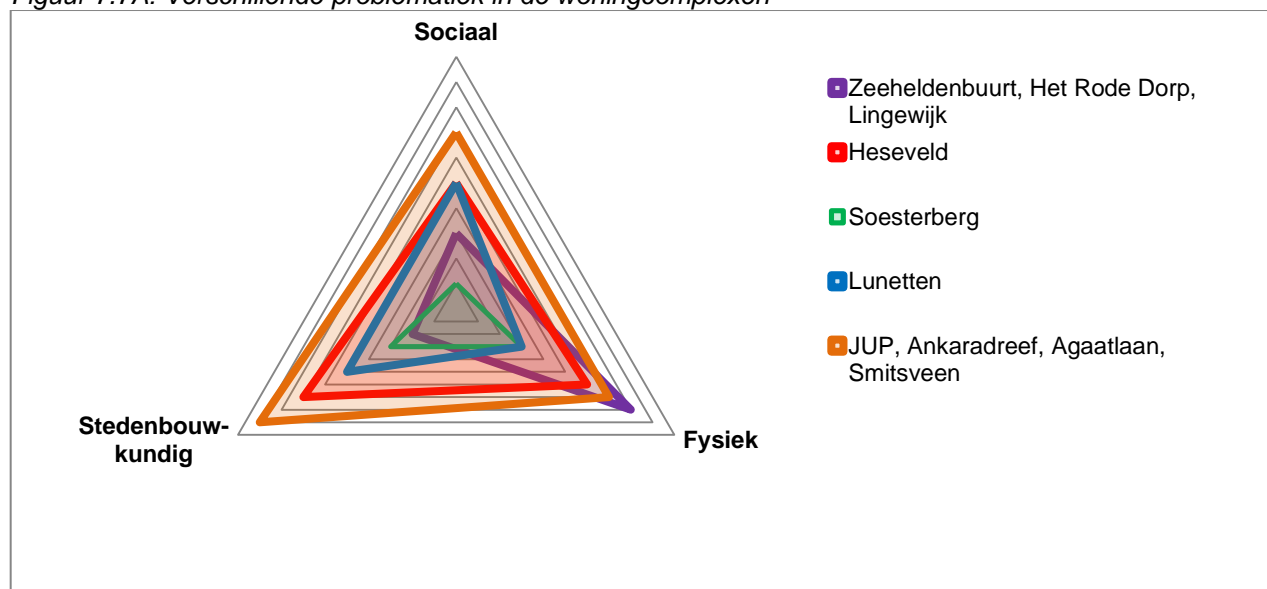


onderhoud is de verminderde technische staat van de woningen of woningcomplexen. Dit wordt zonder uitzondering genoemd als eerste aanleiding in de bestudeerde rapporten maar ook in de interviews met de betrokkenen. Voordat fysiek ingegrepen wordt, worden alle problemen in kaart gebracht en wordt een strategie voor beheer- of ontwikkeling geformuleerd. Tijdens het proces van onderzoek en formuleren van een strategie wordt geen of minder onderhoud uitgevoerd waardoor het risico gelopen wordt op verlies van grip op de woningen en verval. Een voorbeeld is de Ankaradreef. De planvorming heeft 12 jaar in beslag genomen. In die periode is er verminderd onderhoud gepleegd aangezien de strategie voor het woningcomplex eerst sloop-nieuwbouw was. Nu is de fysieke staat van het woningcomplex verder afgenomen en is een ingreep noodzakelijk (interview adviseur wijkontwikkeling). Hoofdstuk acht gaat verder in op de gevolgen van gebouwmanagement op woningcomplexen.

### 7.7. Conclusie probleemanalyse

Uit dit hoofdstuk is naar voren gekomen dat er bij de casestudies verschillende verklaringen zijn voor buurtveranderingen en buurtverval en dat deze verklaringen in stedenbouwkundige-, sociale- en fysieke- aard liggen. Dit komt overeen met wat in de literatuur geschreven wordt over buurtveranderingen. Vaak is er echter sprake van een combinatie van stedenbouwkundige, sociale en fysieke aspecten die leiden tot buurtveranderingen. De mate van de invloed van de verschillende aspecten is schematisch weergegeven figuur 7.7A. De indeling is indicatief en geeft alleen een richting van de problematiek aan. Aan het model liggen geen berekeningen ten grondslag. Het is een interpretatie van de data die voortvloeit uit deze analyse en dient als hulpmiddel om de problematiek in de casestudies met elkaar te vergelijken. Voor alle casestudies geldt dat er fysieke-, sociale- en stedenbouwkundige problemen speelden. Hierdoor zijn de beheerstrategieën voor de woningcomplexen nader bekeken. Het model is tweeledig, enerzijds is de grootte van de problematiek opgenomen: Hoe groter de driehoek in het model, hoe groter de problematiek die er speelt. Anderzijds is het type problematiek weergegeven: Hoe verder de driehoek bijvoorbeeld uitsteekt naar sociaal, hoe belangrijker de sociale problematiek ten opzichte van de totale problemen zijn.

*Figuur 7.7A: Verschillende problematiek in de woningcomplexen*





### Interpretatie van het model

Bij de casestudies Zeeheldenbuurt, Het Rode Dorp en De Lingewijk zijn de fysieke problemen met de woningen groter dan de sociale en stedenbouwkundige problemen. De voornaamste reden om van beheerstrategie te veranderen was de veroudering van de woningen. De driehoek van Soesterberg is in verhouding tot de andere casestudies klein. De problemen zijn daar ook minder intensief. Dit geldt ook voor Lunetten, alhoewel daar de sociale en stedenbouwkundige problematiek belangrijker is dan in Soesterberg. In Lunetten is de problematiek deels te wijten aan het type bewoners dat zich in de buurt vestigt en het gedrag dat zij vertonen. Ook de stedenbouwkundige opzet van de buurt heeft invloed op het gedrag van de bewoners. In Heseveld lijkt soortgelijke problematiek te spelen als bij de naoorlogse hoogbouw alleen is de problematiek hier op kleinere schaal en minder intensief aanwezig. De driehoek van de naoorlogse hoogbouwflats valt op in grootte en in verhouding tot de andere casestudies. Wat betreft de type problematiek zijn er zowel op sociaal, als fysiek en stedenbouwkundig vlak knelpunten. Dit geldt voor Jacques Urlus Plantsoen, de Ankaradreef, Agaatlaan en Smitsveen. Er zijn naast woontechnische gebreken met de woningen ook fysieke problemen met het woningcomplex, zoals standleidingen die vervangen dienen te worden of liften die niet goed functioneren. Het gedrag van bewoners in deze complexen is ook een aspect dat zorgt voor verval. Het gedrag van bewoners lijkt in deze complexen mede veroorzaakt te zijn door de (steden)bouwkundige opzet van de buurt en het gebouw. Hierbij moet wel een nuancering aangebracht worden, aangezien de ene bewoner voor overlast zorgt en de ander niet. Dit heeft ook altijd te maken met de keuze van individuen om iets te doen of juist te laten.

Dit hoofdstuk heeft de oorzaken van buurtverval per casestudie beschreven. Dit vormt de aanleiding om tot een beheerstrategie te komen. Hoe het proces van het komen tot een strategie en welke factoren meespelen en beslissend zijn, wordt besproken in het volgende analyse hoofdstuk.

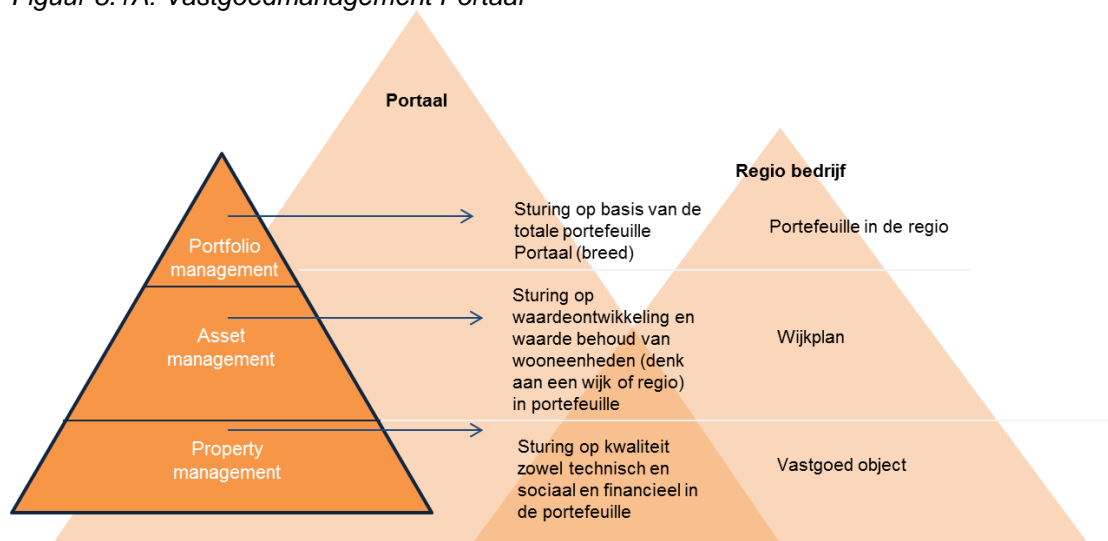
## 8. Analyse casestudies op vastgoedbeheerprocessen

Dit hoofdstuk gaat verder op de analyse van hoofdstuk zeven. Terwijl hoofdstuk zeven ingaat op de knelpunten in de woningcomplexen en de redenen om beheer toe te passen, probeert dit hoofdstuk te achterhalen hoe een beheerstrategie wordt gekozen en hoe effectief de strategie en het keuzep proces is geweest. Begonnen wordt met besluitvorming binnen Portaal. Vervolgens worden de redenen om beheer toe te passen geanalyseerd. Daarna volgt een analyse van de besluitvormingsprocessen. Paragraaf 8.4 gaat in op de betrokken actoren en welke rol, macht, belang en de positie van de actoren heeft. De laatste paragraaf gaat in op de afweging van alternatieven. Net als in hoofdstuk zeven zijn de analyses gebaseerd op de verschillende interviews en projectbijeenkomsten en de documenten gebruikt voor de casestudies, zoals beschreven in hoofdstuk vijf.

### 8.1. Besluitvorming in Portaal

De feitelijke leefomstandigheden (hoofdstuk zeven), dus de kwaliteit van de woningen en buurt, maar ook wie er woont, vormen het uitgangspunt voor een strategie. Zoals hoofdstuk vier (paragraaf 4.1) beschrijft, vindt strategievorming plaats op drie verschillende niveaus in de organisatie. Deze driedeling is ook toepasbaar voor Portaal, alleen is hier wel extra toelichting voor nodig. Portaal is als organisatie opgedeeld in vijf regiobedrijven, die ieder een eigen dynamiek, cultuur en structuur hebben. Boven deze regiobedrijven staat het moederbedrijf Portaal. Binnen het moederbedrijf wordt een portefeuillestrategie voor het totale vastgoedbezit geschreven. Dit beleid geldt voor Portaal breed. Dit beleid wordt vervolgens door elke regio vertaald naar een lokaal beleid, het portfolioplan. Dit resulteert in een eigen strategie per regio. Deze strategie is wel passend in de Portaal brede beleid<sup>7</sup>. Figuur 8.1A geeft deze verhoudingen tussen moederbedrijf en de regio's weer.

Figuur 8.1A: Vastgoedmanagement Portaal



Bron: Eigen toepassing op het model van Nieboer (2003)

Een besluit tot een beheer of ontwikkel ingreep, een strategie, ontstaat op verschillende niveaus. Ter verduidelijking, op portfolioniveau heeft een strategische keuze een relatie met de verdeling van de portefeuille. Het kan een strategische keuze zijn om het aandeel van een bepaald woningtype te verminderen. Een strategie op propertyniveau kan juist ontstaan omdat de kwaliteit van een vastgoedobject zelf niet meer voldoet en een ingreep nodig is om dit te verbeteren. Een motief om een strategie uit te voeren kan ook vanuit beide niveaus ontstaan. Het kan zijn dat wordt getwijfeld aan de verhuurbaarheid van het vastgoed en dat tegelijkertijd de kwaliteit van het product onder de maat is. Wanneer er in zo'n geval wordt

<sup>7</sup> Op dit moment is dit nog de situatie, er is echter een reorganisatie bezig wat zorgt dat deze structuren tussen de regio en Portaal breed gaan veranderen. Dit heeft consequenties voor het beleid dat gevoerd gaat worden, alleen is dat nu nog niet bekend dus is van de oude situatie uitgegaan.

besloten om in te grijpen in het woningcomplex heeft dit consequenties voor het portfoliobeleid. Er wordt geld geïnvesteerd, dat betekent dat de exploitatie van deze woningen ook wordt doorgezet en de investering moet worden terugverdiend. Een voorbeeld van een keuze op portefeuilleniveau wordt ook wel verduidelijkt in dit citaat: *'Volgens mij ga je het nou hebben over wat voor type woningen wil je? En portiek-etage flats zijn altijd flats met een trap. Als je kijkt naar een galerijflat dan zit daar vaak een lift in, dan heb je andere doelgroep. Wat wil je als product naar de toekomst toe. (...), dan zeg ik; wij willen liever geen boven benedenwoningen meer, waar je met de trap naar toe moet (projectbijeenkomst één).'* Redenen voor zulke besluiten zijn risicospreiding door het differentiëren van de portefeuille en het behalen van ondernemingsdoelstellingen.

#### De relatie tussen portfoliobeleid, het propertybeleid en de feitelijke strategie

Een portefeuillestrategie wordt geschreven voor de langere termijn en daaruit volgen op propertyniveau besluiten om de kwaliteit van een vastgoedobject te verbeteren zodat de strategie ook uitgevoerd kan worden. Er wordt vastgoedbeheer toegepast. Wanneer er beheer wordt uitgevoerd wordt een 'vastgoedproject' gestart. Organisatorisch betekent dit intern dat het project bij Portaal Vastgoed Ontwikkeling [PVO] terecht komt. Dit houdt ook in dat er andere personen en andere afdelingen verantwoordelijk worden. Opvallend is dan dat de relatie met het portefeuillebeleid vervaagt. Voor PVO ontstaat namelijk de doelstelling het project af te ronden. Het wordt een korte termijn visie. Keuzes die gedurende het proces worden gemaakt zijn gerelateerd aan het zo snel mogelijk afronden van het project. Hierdoor kan in het eindresultaat de relatie met de achterliggende portefeuillestrategie verdwijnen. De doelstelling is door de wisseling in afdelingen binnen de organisatie veranderd. Een soortgelijke situatie kan ook op assetniveau voorkomen. *'De ingreep die we doen, die staat helemaal los van het onderhoudsbeleid van de afgelopen jaren. We zijn in staat om te zeggen: we willen naar een hoger energielabel. Dat staat overal los van en houdt in dat de ketel die nog helemaal niet afgeschreven is, vervangen moet worden want anders halen we het label niet. We hebben allerlei contracten afgesloten over die ketel, maar nee, dat is helemaal niet interessant want wat we gedaan hebben in het onderhoud dat was toen en we gaan nu weer een nieuwe ingreep doen' (projectbijeenkomst twee).*

Een deel van de moeite in de vertaalslag van portfoliostrategie naar propertystrategie kan worden verklaard uit de algemene termen waarin de ondernemingsdoelstellingen geformuleerd zijn. Nieboer (2011) noemt dit als reden dat het portfoliobeleid weinig invloed heeft op het propertybeleid. Doelstellingen in algemene termen laten ruimte voor vrije interpretatie op een lager niveau. Hier wordt dieper op ingegaan in hoofdstuk 8.5.

#### Het moment van besluitvorming

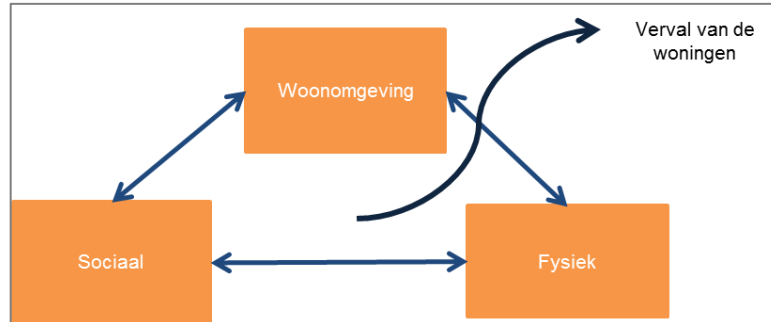
De besluitvorming vindt, zoals hiervoor beschreven, plaats in de communicatie tussen de verschillende hiërarchische niveaus. Een ander aspect dat van belang is, is de 'tijd' of het moment waarop het beleid is geschreven. Een onderdeel van het strategievormingsproces is het anticiperen op toekomstige ontwikkelingen (Keuning, 2007; Gruis & Nieboer, 2004). Voor de langere termijn is het moeilijker om te voorspellen wat er gaat gebeuren. Blijven woningen verhuurbaar? Is het product over 30 jaar nog gewenst? Hoe er met deze vragen omgegaan wordt en wat het perspectief hier op is, is sterk afhankelijk van de tijd. Als er een economische crisis heerst zoals afgelopen jaren of er sprake is van bezuinigen, dan wordt er anders tegen strategieën aangekeken. Dit komt ook tot uiting in bijvoorbeeld de versobering in de jaren '80 (Wassenberg & Lupi, 2009). Door de crisis in de jaren '80 zijn bouwplannen veranderd. De eisen zijn aangepast om investeringen financieel haalbaar te houden. In tijden van economische crisis verandert het perspectief op wat 'nodig' is. Uit de casestudies blijkt dat de economische crisis van de afgelopen jaren een ontwikkeling van versobering en veranderende zienswijze op de kwaliteit heeft bewerkt. Dit heeft geleid tot strategiewijziging. Hoe dit precies heeft plaatsgevonden, zal verder worden toegelicht in de paragraaf over proces.

Uit deze paragraaf komt naar voren dat de beleidskeuze tot een beheer- of ontwikkelstrategie plaatsvindt in een complex spel van factoren. Hiermee is het kader waarin de processen plaatsvinden geschetst.

## 8.2. Strategievorming: 'de waaromvraag'

Zoals ook in het voorgaande hoofdstuk genoemd, is volgens Stokman, De Vos en Timmerman (1999), besluitvorming een antwoord op een vooraf benoemd 'probleem'. Afgaande op het vorige hoofdstuk bevindt het 'probleem' zich in het spanningsveld: woonomgeving (stedenbouwkundige aspecten), sociaal en fysiek (zie figuur 8.2A). De kwaliteit van de woningen voldoet niet meer of door verval kunnen er verhuurproblemen naar de toekomst optreden. Er is dus een theoretische grond voor het formuleren van een nieuwe beheer- en ontwikkelstrategie.

Figuur 8.2A: Redenen beheer ingrepen afgeleid uit hoofdstuk 7



Een kritische vraag die hieruit voortkomt (en wordt bevestigd door de casestudies) is de vraag of er wel altijd een vooraf geformuleerd 'probleem' is om een beheerstrategie toe te passen. Uit de projectbijeekkomsten en ook de individuele interviews kunnen drie situaties worden benoemd waarin de relatie tussen de strategie en de probleemdefinitie niet rechtlijnig is.

Allereerst worden strategieën operationeel gemaakt in beleid en budgetten (Keuning, 2007). Dit zorgt er voor dat beheerbesluiten soms 'gewoon' plaatsvinden omdat het onderdeel van het beleid is. Het gesprek start dan niet vanuit een directe probleemdefinitie, maar doordat het op de agenda staat en er budget beschikbaar is. Een voorbeeld is het leefbaarheidsbudget, voorheen werd dit per verhuur eenheid (VHE) bepaald. Dan kon het voorkomen dat het budget in een 'goede' buurt even hoog was als in een 'slechte' buurt. *'Dat dorp kreeg net zoveel geld als Kanaleneland, Hoograven of Overvecht het maakt niet uit. In Rivierenwijk al had ik 10.000 woningen dan kon ik nog fluitend naar mijn werk. (..), wat moet je daar met je budget? Je zoekt het daarop' (interview adviseur leefomgeving).* Er is voor een woningcomplex of buurt een bepaald budget beschikbaar en dat 'moet' worden uitgegeven. Een ander voorbeeld waarin het beleid een rol speelt, is het verschil tussen het uitvoeren regulier onderhoud en een beheeringreep. In één van de interviews werd een renovatie genoemd waarin het vervangen van de, nog in goede staat verkerende, kozijnen als onderdeel in de renovatieaanpak meegenomen werd omdat de doelstelling om het energielabel te verhogen zo behaald werd. *'Daar gaan alle kozijnen uit, die eind jaren '80 al vervangen zijn en die kwalitatief ook nog in orde zijn, niet verrot, er kan alleen geen drie dubbele beglazing in. Dus je stelt andere criteria (...) niet omdat het nodig was, maar omdat je andere uitgangspunten hebt' (anoniem).* Hoewel deze ingreep te verantwoorden is binnen de doelstellingen van Portaal, botst het wel met het bestaande beleid. In plaats van vervangen zou een langere termijn visie ook kunnen zijn, om het vervangen van de kozijnen uit te stellen totdat de kozijnen aan vervanging toe zijn en dan alsnog de duurzaamheidsdoelstelling te halen. Dit vergt echter een langetermijnvisie op de beheeringreep. Daarnaast vraagt het om een integratie van het onderhoudsbeleid en de beheeringreep. Momenteel wordt er vooral op korte termijn gericht en lopen het onderhoudsbeleid en beheeringrepen los van elkaar.

De tweede kritische noot bij de probleemdefinitie is dat procedures van planvorming dusdanig lang duren (tabel 8.2a) dat er een probleem gecreëerd wordt. Binnen Portaal geldt dat wanneer wordt besloten dat er 'iets' moet gebeuren met een woningcomplex, er zolang de discussie loopt niet geïnvesteerd wordt in het woningcomplex. Het is immers onzeker wat er in de toekomst met een woningcomplex gaat gebeuren. In zeven van de casestudies heeft de planvormingsfase meer dan vijf jaar geduurd. Met de planvormingsfase wordt het proces om tot een strategie te komen bedoeld. Dit wordt in paragraaf 8.3 verder besproken. Uit de

casestudieanalyses blijkt dat onzekerheid wordt veroorzaakt door discussies over de verhuurbaarheid, of de toekomstbestendigheid van het vastgoed. Belangrijk is echter dat, zodra besloten is dat er 'iets' moet gebeuren tot de daadwerkelijke uitvoering, niet geïnvesteerd wordt. Het gevolg bij een procedure van vijf tot tien jaar, is dat in die periode de kwaliteit van de woningen vermindert. Werd in eerste instantie nog gediscussieerd over de noodzaak tot een ingreep of de toekomstwaarde, na jarenlang discussiëren is de kwaliteit dusdanig verslechterd dat een ingreep noodzakelijk is. Bijvoorbeeld vanwege klachten, hoge reparatiekosten of leegstand. Daarmee is door het ontbreken van een strategie of het onvermogen om een strategie tot uitvoering te brengen, een 'probleem' gecreëerd. *'We twijfelen over het product, dus gaan we vijf jaar lang nadenken over wat we moeten doen. Dan zeggen we: tot die tijd gaan we niks doen, want anders....Dan duren die processen zo lang, dan moet je wel renoveren' (projectbijeenkomst twee)*. Een soortgelijk proces wordt ook beschreven in de door Anne Power beschreven vervalcirkel en theorie over gebouwmanagement (zie ook hoofdstuk 7.6). Door het fysiek achteruitgaan van de woningen, komt er een andere doelgroep in de woningen en ontstaan er concentraties van bepaalde groepen. Daardoor verminderd de populariteit van woningen, dat leidt tot meer fysieke achteruitgang. Het niet onderhouden van de woningen maakt dat de woningen verder vervallen. Het gaat dan niet alleen om fysiek verval, maar ook sociaal verval kan ontstaan.

Tabel 8.2b: Overzicht van de redenen voor ingrepen en de duur planvorming

	Reden ingreep	Duur planvorming		
		Kort < 1 jaar	Middel lang 2 - 5 jaar	Lang > 5 jaar
Jacques Urlus Plantsoen	Bouwtechnische veroudering en achterstallig onderhoud. Onzekerheid over de toekomst en de te voeren strategie			x
Ankaradreef	Bouwtechnische veroudering en achterstallig onderhoud. Onzekerheid over de toekomst en de te voeren strategie			x
Smitsveen	Bouwtechnische veroudering algemene ruimten en problemen met de ontsluitingen. Onzekerheid over de toekomst en de te voeren strategie			x
Agaatlaan	Bouwtechnische veroudering algemene ruimten en problemen met de ontsluitingen. Onzekerheid over de toekomst en de te voeren strategie			x
Heseveld	Woon- en bouwtechnische veroudering en onzekerheid over de toekomst en de te voeren strategie			x
Lunetten	Imago, beeldbepalende functie van de woningen		x	
Soesterberg	Asbest en bouw- en woon technische veroudering		x	
Zeeheldenbuurt	Woon- en bouwtechnische veroudering			x
Lingewijk	Woon- en bouwtechnische veroudering		x	
Het rode dorp	Woon- en bouwtechnische veroudering			x

Aansluitend kan aan het tweede punt worden toegevoegd dat niet alleen de lange doorlooptijd zorgt dat een probleem wordt gecreëerd, maar dat problemen gedurende het proces kunnen ontstaan. In het planvormingsproces worden verschillende strategieën geformuleerd, zoals een sloopnieuwbouw traject. Om intern goedkeuringen en financiën te verkrijgen, wordt de nadruk op de negatieve aspecten van een woningcomplex gelegd. Automatisch wordt gecommuniceerd dat het slecht gaat in een woningcomplex. Denk aan de woon- en bouwtechnische kwaliteit maar ook de sociale omstandigheden. Want als er een sloopstrategie gehandhaafd wordt dan moet het gelegitimeerd zijn. Wanneer er bij alle actoren een beeld gecreëerd is dat er wat moet gebeuren kan een traject starten. Als de strategie dan niet doorgaat, kan men niet meer zeggen: 'er hoeft eigenlijk niets te gebeuren'. Ook al blijkt met een hernieuwd inzicht dat de situatie helemaal niet zo slecht is. *'Zo hebben we een aantal problemen bewust of onbewust wat aangedikt, want als je naar de raad van bestuur gaat dat je wilt slopen, dan moet er wel iets aan de hand zijn' (anoniem)*. Ook kan tijdens het uitvoeringsproces nog een probleem worden ontdekt. Bij het Jacques Urlus plantsoen bleek tijdens de bouwtechnische opname voor de renovatie dat er sprake was van een probleem met de standleidingen (een onverwachts gebrek waarmee geen rekening was

gehouden). In de planvormingsfase is dit niet aan het licht gekomen, het was daarom ook geen onderdeel van de probleemdefinitie. Het ontdekken van een verborgen gebrek leidt er toe dat de strategie wordt aangepast.

Een derde kritische noot bij de uitspraak van Stokman, De Vos en Timmerman (1999) is dat in plaats van een probleem zoals deze beschreven zijn in hoofdstuk zeven, een beheeringreep ook een imago kwestie kan zijn. Een voorbeeld is het 'groene gevel' project in Lunetten. In de ingreep zijn de bestaande gevels vernieuwd door een natuurstenen plint en een systeem van planten aan de gevel waardoor het aanzicht is veranderd. Als puur naar de doelen van Portaal wordt gekeken, dan was deze ingreep niet noodzakelijk. Hiermee wordt niet gezegd dat de ingreep zonder effect was, alleen dat er geen duidelijke probleemdefinitie aan vooraf is gegaan. Argumenten voor deze ingreep kunnen vanuit de *'Broken Windows Theory'* worden gegeven, bijvoorbeeld over het effect van een 'mooie' leefomgeving op de bewoners en het gedrag. Wanneer het verbeteren van het gedrag van bewoners, en de kwaliteit van de leefomgeving de motivatie achter de ingreep was, dan is er een relatie tussen de probleemdefinitie en ingreep. Deze motivatie ontbreekt. In het geval Lunetten is de hoofdmotivatie de beeldbepalende functie van de woningen en de uitstraling die Portaal in een wijk heeft. Er is dus een imagodoel. Een soortgelijke situatie ontstaat met de stroomversnelling (zie paragraaf 2.5). Intern is op bestuurlijk niveau besloten, om de met stroomversnelling de energetische waarde van de woningen te verbeteren zodat de woningen naar een energieverbruik van nul gaan. Wordt er naar de duurzaamheidsdoelstellingen van Portaal gekeken dan is vanuit deze doelstelling geen reden om de woningen naar dit energetische niveau te brengen. Bovendien is het de vraag wat bewoners ervan vinden. *'Ik denk dat de stroomversnelling veel meer doet dan waar bewoners op zitten te wachten (anoniem)'*. Hoewel de stroomversnelling onder alle duurzaamheidsmaatregelen geschaard kan worden en dat het vanuit milieutechnisch oogpunt verantwoord kan worden, was er oorspronkelijk geen échte probleemdefinitie zoals verondersteld in hoofdstuk zeven. *'Een onderbouwing heb ik nooit gezien, of die er is weet ik eigenlijk niet, maar het is wel snel gegaan en nu merken we dat ongeveer 70% van onze investeringen in dat project zitten'(anoniem)*. De vraag die opkomt is: waarom wordt deze strategie uitgevoerd? Uit de interviews en projectbijeenkomsten komt naar voren dat als duurzaamheid als doel genoemd wordt, er ook andere belangen spelen, zoals het imago van Portaal.

Deze analyse heeft niet als doel de legitimiteit van beheeringrepen te weerleggen. Uit hoofdstuk zeven blijkt dat er in woningcomplexen aanleidingen zijn voor beheeringrepen. Alleen al vanwege de reden dat bewoners en woningen naar verloop van tijd verouderen. Het toont echter wel aan dat zoals Kørnø & Thissen (2000) en Noordegraaf (2005) noemen dat de keuze tot een beheerstrategie geen rationeel proces is. Dat er allerlei interne en externe factoren zijn die het proces beïnvloeden. Andersom kan worden beargumenteerd dat hoewel er geen fysiek, sociaal of stedenbouwkundig probleem aan ten grondslag ligt, er wel een reden of motief voor het besluit is. Deze verscheidenheid in motieven maakt het moeilijker om een keuze voor een strategie inzichtelijk te maken, maar ook om de effectiviteit te meten. Bij de probleemdefinitie ontstaat immers al ruis. Wat voor effect dit heeft op de besluitvorming en hoe een strategie tot uitvoering komt, wordt beschreven in paragraaf 8.3.

### **8.3. Besluitvormingsproces**

Deze paragraaf ontrafelt het besluitvormingsproces van een beheer- en ontwikkelstrategie, om zo tot een antwoord op het eerste onderdeel van de onderzoeksvraag: 'hoe komt een beheer- en ontwikkelstrategie tot stand' te komen. Nieboer (2011) noemt dat het vormen van een beheer- en ontwikkelstrategie maatwerk op woningcomplexniveau is. Dit blijkt ook wel uit de individuele analyses van de casestudies, waarin ieder proces eigen dynamieken kent. Om structuur aan het beschrijven van de besluitvormingsprocessen te geven, is deze paragraaf als volgt opgebouwd. Eerst worden de verschillen en overeenkomsten tussen de processen beschreven, waarmee een kader wordt geschetst. Vervolgens worden de benoemde overeenkomsten en verschillen één voor één uitgelicht om het proces in kaart te brengen.

#### Verschillen en overeenkomsten tussen casestudies

Uit tabel 8.2a, blijkt dat het proces bij de meeste projecten een langdurig proces is. Andere overeenkomsten worden gevonden in het feit dat er in zeven casestudies in eerste instantie de strategie sloopnieuwbouw aan de orde is geweest. Ook de grootschaligheid van de

aanpak is een overeenkomst, in negen casestudies gaat het om een aanpak van meer dan 100 woningen. Bovendien zijn vijf casestudies processen waar meer dan één woningcomplex bij betrokken is. Het proces speelt dan op wijkniveau. Een laatste overeenkomst is dat in het proces zich steeds nieuwe ontwikkelingen voordoen. Dat maakt dat strategieën worden heroverwogen of uitgesteld. Denk aan de economische crisis, de maatschappelijke veranderingen en intern bij Portaal, de stroomversnelling.

Verschillen in de besluitvormingsprocessen zijn onder andere in welke mate en op welke wijze bewoners worden betrokken bij het planvormingsproces. Een ander verschil is dat in negen casestudies de insteek van de ingrepen vanuit de afdelingen strategie en vastgoed is gedaan terwijl de casestudie Lunetten hiervan afwijkt omdat deze ingreep door de afdeling leefomgeving is geïnitieerd. Dat heeft invloed op het besluitvormingsproces en vooral ook op de financiering van de ingreep. Leefbaarheid werkt in principe met een budget en voor deze ingreep is veelal gebruik gemaakt van subsidie. Ook het doel van deze ingreep was anders dan bij de negen overige casestudies. Dit overzicht van verschillen en overeenkomsten wordt per aspect dieper uitgewerkt, beginnend bij de langdurige trajecten van besluitvorming.

#### Langdurige besluitvormingsprocessen: 'sloopnieuwbouw'

Bij de meerderheid van de casestudies heeft het besluitvormingstraject meerdere jaren geduurd. De reden hiervoor bij zowel Ankaradreef, Agaatlaan, Smitsveen, Heseveld, Zeeheldenbuurt, Lingewijk en het Rode dorp, is dat in eerste instantie het beheer- en ontwikkeltraject met (deels) sloop als strategie is ingezet. Een reden voor het toepassen van deze strategie was onzekerheid over de verhuurbaarheid van het product in de toekomst en/of of er dus een verhuurrisico is met vraagniveau als gevolg zou zijn. Een andere motivatie is dat de woningvoorraad in een bepaald gebied eenzijdig is, met sociale gevolgen, door hoge concentraties van bepaalde doelgroepen (zie ook hoofdstuk zeven). Door sloopnieuwbouw kon differentiatie worden aangebracht. Dit zou positieve gevolgen voor de wijk op wijkniveau hebben (lagere concentraties sociaal zwakkeren en de komst van hogere inkomensgroepen naar de wijk). *'Portaal vond portiek-etage woningen tien jaar geleden geen product met toekomstwaarde. Dus wij zeiden we willen slopen. De bewoners hingen allemaal plakaten op de ruit: geen sloop! Gemeente wilde de wijk behouden. Dat heeft ellielange discussie opgeleverd' (projectbijeenkomst twee)*. En: *'Dat durfden we niet voor negenhonderd woningen te doen want dat is toch wel een groot risico, stel dat er wat misgaat. (...). We hebben dat voor de helft niet gedaan en er zijn sloopplannen gekomen en van alles en nog wat en uiteindelijk moeten we toch maar wat gaan doen' (projectbijeenkomst twee)*.

In alle casestudies heeft de strategie sloopnieuwbouw weerstand opgeroepen bij de bewoners. Dit veroorzaakt dat besluitvormingsprocessen lang duren. Een strategie voor sloopnieuwbouw op zichzelf, hoeft niet direct een relatie te hebben met de langdurigheid van het besluitvormingsproces. Het voornaamste argument van bewoners is het niet inzien van de noodzaak voor sloop, omdat ze er met plezier wonen. *'Als je die mensen uit die flats spreekt en in de bewonerscommissie zitten ook mensen die daar heel lang wonen en echt toch ook wel met veel plezier wonen' (projectbijeenkomst één)*. Een ander argument dat in de casestudie Smitsveen, Heseveld en de Lingewijk veel genoemd is, is dat sloop zou leiden tot een afname van betaalbare huurwoningen. Een derde reden voor weerstand, deze komt met name in de casestudies Zeeheldenbuurt en de Lingewijk naar voren, is dat de bewoners een sterke binding met de buurt hebben en daarom niet willen dat er gesloopt wordt. Hieruit blijkt dat bewoner wel degelijk kan optreden als actor en zich kan verzetten tegen sloop, door de bindingen die er zijn met de buurt (zie paragraaf 3.2.1. en 7.4).

In deze processen heeft de gemeente een wisselende rol. Deze rol verschilt van het ondersteunen van de sloopplannen en gedeelde verantwoordelijkheid in nieuwbouw plannen tot het tegengaan van sloop. In de processen waar de gemeente tegen de sloop van de woningen was, heeft dit te maken met kenmerken van het vastgoed of functie van het woningcomplex in de woningmarkt. Het kan gaan om beeldbepalende woningen of woningen met een cultuurhistorische waarde (dit geldt in Heseveld, Lingewijk en Zeeheldenbuurt) of woningen waar veel vraag naar is binnen de gemeente (dit geldt bijvoorbeeld voor de Ankaradreef). Wat ook invloed heeft op de positie van een gemeente is de verhouding die bewoners met de politiek hebben. In de Zeeheldenbuurt zijn er korte lijnen en kan veel druk worden uitgeoefend. Al met al maakt het niet verkrijgen van draagvlak (70% norm) of het niet



meewerken van de gemeente, dat er veel discussies plaatsvinden en de procedure wordt gerekt. Dit sluit aan op wat Van Overmeeren & Gruis (2011), maar ook Nieboer (2007) en Straub (2002) noemen, namelijk dat een strategie vanaf een ondernemingsdoel wordt geformuleerd en dat deze strategie dan geen rekening houdt met de bewoners. De uitwerking van de strategie kan dan totaal anders zijn dan in eerste instantie geformuleerd. Deze strategiewijziging blijkt uit het feit dat in geen van de genoemde casestudies het oorspronkelijke sloopnieuwbouw plan is uitgevoerd. De strategie is gewijzigd door het ontbreken van draagvlak van de actoren. Hoe dit precies werkt wordt in paragraaf 8.4 verder uitgewerkt. Een uitzondering is de casestudie Lingewijk, waar de strategie van sloop gedeeltelijk wel is uitgevoerd, omdat de bouw- en woontechnische kwaliteit zo verslechterd was dat renovatie niet meer mogelijk was. Dit gaat over een deel van de Lingewijk zonder cultuurhistorische waarde, want het deel met cultuurhistorische waarde is behouden. In de huidige plannen voor de Zeeheldenbuurt is het voornemen om een deel van de woningen te slopen. De uitzondering, die van toepassing is op de Lingewijk, kan dus mogelijk ook voor de Zeeheldenbuurt gelden.

#### Externe omstandigheden

Het is een onvolledige analyse om te stellen dat de weerstand van actoren heeft geleid tot het wijzigingen van de strategie. Er zijn externe omstandigheden (Keuning 2007) die van invloed zijn. Voor deze casestudies, hoewel in weinig individuele interviews wordt bevestigd dat er een directe relatie is, telt dat als gevolg van de economische crisis investeringen zijn teruggedraaid. Een voorbeeld is de verhuurdersheffing, die de financiële handelingsruimte van woningcorporaties beperkt. *'Vervolgens kwam er bij ons een kink in de kabel met de verhuurdersheffing en alles dat we nu niet meer konden en andere urgentere projecten die voorrang hebben (interview portfoliomanager)'*. Dat maakt dat in de casestudies de beheerstrategieën zijn heroverwogen. Intern heeft het bestuur het beleid heroverwogen waardoor nu de prioriteit bij renovatie ligt en niet bij sloopnieuwbouw. Zowel bij de Ankaradreef als de Smitsweg is de strategie van sloop veranderd in een renovatieaanpak. Dit komt overeen met wat Jacobs (2005) noemt, dat een strategie onderhevig is aan interne en externe omstandigheden.

Opvallend is dat bij de Lingewijk in Gorinchem, ondanks de veranderende externe omstandigheden de strategie van deels onderhouden, deels renoveren, deels hoog niveau renoveren en deels sloopnieuwbouw niet is gewijzigd. De externe omstandigheden hebben gezorgd dat het project langzamer is gegaan dan gepland, ook de invulling van het koopgedeelte is aangepast naar meer sociale huur. De sloopnieuwbouw strategie is echter doorgezet. Wat wel gewijzigd is, is de wijze waarop naar het opdrachtgeverschap wordt gekeken. Dat heeft er voor gezorgd dat de nieuwbouw in plaats van een traditionele aanbestedingsprocedure, met bestek en tekeningen en het selecteren van de aannemer op de laagste prijs, voor een procedure met conceptueel bouwen is gekozen. Conceptueel bouwen is een bouwmethode waarin, vanuit een aantal gestandaardiseerd concepten, een woning met verschillende keuzeopties, wordt samengesteld. De woningplattegronden en bouwtekeningen liggen vast, door een architect kan de schil van de woning worden aangepast aan de gewenste beeldkwaliteit. Deze concepten zijn uitontwikkeld waardoor de bouwfouten eruit zijn. Ook de bouwmethode is doorontwikkeld waardoor in acht weken tijd gebouwd kan worden. De verantwoording wordt met de bouwmethode door geschoven naar de aannemer. Met dit vernieuwde opdrachtgeverschap worden risico's verlegd en verminderd. Ook de lasten zijn verlaagd waardoor het in een periode van financiële crisis mogelijk is deze sloopnieuwbouw door te zetten. Door de keuze voor een andere manier van werken, is in de Lingewijk gereageerd op de veranderde externe omstandigheden.

#### Interne omstandigheden

Naast externe ontwikkelingen waar de corporatie weinig of geen invloed op heeft, kan intern de koers veranderen, door nieuwe bestuurders of medewerkers, wat invloed heeft op de bestaande processen. Een goed voorbeeld van een interne koerswijziging met vergaande gevolgen, in het verloop van een project, is de hernieuwde focus op renovatie. Een tweede voorbeeld van een nieuwe interne koers is de stroomversnelling (zie ook paragraaf 2.5). Dit besluit wordt op hoger niveau in de organisatie genomen en is qua aard en structuur dusdanig anders dat het over de bestaande portfolioplannen heen gaat. Dit blijkt uit de volgende quote: *'dat heeft zo'n enorme kracht binnen Portaal dat alle plannen die er waren,*



(portfolioplannen eigenlijk) voor de eerste aanmerking van complexen redelijk opzij zijn geschoven'(anoniem). En ook: 'je moet wel met hele goede argumenten komen om een woningcomplex niet op te laten nemen in de lijst voor de stroomversnelling' (anoniem). Een dergelijke strategische keuze heeft invloed op bestaande projecten (in planvorming) en de projecten die voor de toekomst op de agenda stonden. Ook voor deze trajecten zal de koers hierdoor wijzigen.

#### Het proces tijdens de uitvoeringsfase 'communicatie, bewoners en tijdsdruk'

Tot zover gaat het proces over de totstandkoming van een strategie tijdens planvormingsfase. Maar ook tijdens het uitvoeringstraject zijn er factoren die het proces beïnvloeden. Deze factoren maken dat het proces afwijkt van het ontwikkeltraject zoals Wentzel e.a. (2008) dat beschrijven. De strategieën waarmee deze paragraaf begon, zijn veranderd in renovatie of de planvorming van een renovatie. De uitvoering van de renovatie van Heseveld, Lingewijk en Jacques Urlus Plantsoen is al uitgevoerd. De Ankaradreef is nu in uitvoering en de uitvoering van Smitsveen begint dit najaar. Zoals eerder beschreven zijn er factoren die het planvormingsproces beïnvloeden. Dit geldt ook tijdens de uitvoeringsfase. Een van de factoren is de relatie met bewoners en het verkrijgen van draagvlak. In twee processen was de relatie tussen Portaal en bewoners zo ver verstoord dat er een extern bureau ingeschakeld moest worden om weer met elkaar in gesprek te komen. Bij het project Heseveld heeft dit er uiteindelijk toe geleid dat er een projectgroep is gevormd om tot een aanpak te komen. Door deze werkwijze zijn partijen weer gaan communiceren en had de aanpak draagvlak onder alle actoren, zowel bij de bewoners als bij de gemeente. Ook in het traject bij de Lingewijk heeft het vormen van een bewonerscommissie en het gezamenlijk invullen van de renovatie (wat doen we wel en wat niet), bijgedragen tot het verkrijgen van draagvlak. 'We merkten wel tijdens het hele proces dat we ook echt een bewonerscommissie (...) nodig hadden om plannen uit te gaan werken en te concretiseren om te zorgen dat we ook voldoende draagvlak kregen' (interview manager vastgoed).

Eén van de spannendste factoren bij een renovatie (in bewoonde staat) is hoe bewoners hierop reageren en in hoeverre ze de overlast verdragen. Bij de Ankaradreef moest in één van de eerste weken de renovatie stil worden gelegd omdat de situatie voor bewoners onhoudbaar werd. *Wij gingen per direct de eerste week de mist in. (...) Er liepen 25 mensen in zo'n woning op een vrijdag om het af te leveren. Dat was een schilder die doet dat en dan nog die en die. Die mensen werden knettergek daarbinnen met vijf kinderen. En toen hebben we gezegd dat kan niet. Dit kan echt niet!' (projectbijeenkomst twee).* Voor de knelpunten gedurende uitvoering geldt wat Noordegraaf (2005) noemt, dat hoe complexer de situatie, des te complexer het proces en uitvoering. Een renovatie in bewoonde staat is complexer dan een nieuwbouw proces waar nog geen bewoners zijn. Voor de casestudie Smitsveen wordt de reactie van bewoners tijdens de uitvoering van de renovatie genoemd als één van de grootste risicofactoren.

In Smitsveen is het volledige traject uit handen gegeven aan de aannemer, ook het contact met bewoners. Eén van de redenen hiervoor is de hoge tijdsdruk die ligt op de uitvoering. Omdat er voor dit jaar financiering is gekregen, moet de renovatie ook dit jaar worden gestart. Dit zorgt er voor dat er in het proces keuzes worden gemaakt, met hogere risico's. Een risico bij een aannemer die de communicatie met bewoners overneemt, is dat de aannemer de bewoners niet kent, niet weet wat er speelt en tijdens de uitvoering niet de prioriteit bij de bewoners heeft liggen, maar bij het zo snel mogelijk afronden van de 'klus'. 'De kans dat dit mis gaat. Ik bedoel in januari of december is de aannemer geselecteerd. We zijn nu akkoord verklaringen aan het ophalen en na de bouwvak willen we starten. Dat houdt in dat we vanaf januari tot nu gerekend is om het plan min of meer uit te werken. Met alle risico's die daar in zitten' (projectbijeenkomst twee). Dit ging mis bij de Ankaradreef, mede omdat er vanwege de financiering snel draagvlak bij de bewoners moest worden verkregen. Ook daar is weinig tijd geweest voor het informeren en voorbereiden van bewoners op de impact van een renovatie in bewoonde staat. Een renovatie in bewoonde staat betekent dat er meerdere werkdagen werkklui door het huis lopen, de woning volledig onder het stof zit en dat men moet 'kramperen in eigen huis'. Daar moeten bewoners op voorbereid zijn, anders kan het mis gaan zoals blijkt uit de ervaringen op de Ankaradreef. Opvallend in het geval van Smitsveen en Ankaradreef is dat het proces meer dan tien jaar had geduurd en dat de uitvoering binnen enkele maanden rond moest zijn. Dit is niet alleen zo bij Smitsveen, ook bij het 'groene gevels' project in

Lunetten gold dat toen eenmaal besloten was dat het project uitgevoerd ging worden, het in een dusdanige snelheid moest dat de hovenier overuren moest draaien. *'Het is toch heel raar wat er gebeurt want fysiek is traag, planvorming tien jaar. Normaal, ik bedoel belachelijk. En nu in één keer omdat de geldkraan open is (..) de geldkraan was dicht, vorig jaar, en nu is die open en we moeten wel want we staan voor gek als we zeggen: nou we kunnen het geld niet kwijt' (projectbijeenkoms twee).*

#### Gezichtsverlies en imago

Aan de casestudie Smitsveen is het opvallend dat, hoewel de risico's benoemd zijn en er voorbeelden zijn dat er andere mogelijkheden zijn, de ingreep toch doorgezet wordt. Tegen alle rationele argumenten in. Hieruit kunnen meerdere conclusies worden getrokken. Allereerst dat de financiële elementen en het prestigieuze (gezichtsverlies) zwaarder wegen dan het mogelijke ontwikkelrisico. De prioriteit ligt op de uitvoering. Opvallend is dat de ingreep daarmee los komt te staan van de probleemdefinitie, die deels ook met de concentratie van sociaal zwakkere te maken heeft, en dat dit niet mee wordt genomen in de oplossing. Een tweede conclusie zit in de prestigieuze elementen. In de planvorming draait het om het afronden van het project, maar de effecten voor het imago, wanneer een project mislukt zijn van minder belang. Een deel hiervan kan worden verklaard uit datgene wat 'gewoon' is in de sector. De werkwijze en de manieren waarop wordt gewerkt (Kørnøv & Thissen, 2000). Vanouds is er in de vastgoedsector een strakke scheiding tussen sociaal en fysiek. Tot uiting komt dit in het beleid dat zowel de sociale als fysieke ingrepen los van elkaar staan. Door de strakke scheiding is het niet automatisch zo dat sociale aspecten worden meegenomen in een ontwikkelstrategie. De documenten zijn voornamelijk geënt op technische aspecten als: welke installaties moeten door wat worden vervangen. In de planvorming is wel een sociaal persoon onderdeel van het ontwikkeltraject, maar deze wordt regelmatig ondergesneeuwd door de fysieke argumenten. Bovendien wordt dat proces beschreven als een strijd tussen twee kampen. Aangegeven moet worden dat het belang van sociale inbreng steeds meer erkend wordt, maar dat het zoeken blijft naar de rol en positie. *'Je merkt wel in het proces dat het steeds moeilijker, er waren allerlei ideeën op sociaal gebied, maar de snelheid waarmee wij besluiten nemen op fysiek gebied sluit niet op elkaar aan. Net zo goed als de woonomgeving. De woonomgeving is hier al opgeknapt en we gaan nu de flats doen terwijl de woonomgeving net een half jaar geleden opgeleverd is' (projectbijeenkoms twee).*

#### Tweedelingen in de planvorming en planuitvoering

Naast een scheiding tussen sociale en fysieke ingrepen, zoals in beschreven in de vorige paragraaf, is er ook vaak een scheiding tussen beheeringrepen in de woningcomplexen (door de corporatie) en de woonomgeving (door de gemeente). Daardoor ontstaan gescheiden processen die vaak niet gelijk lopen. In de Lingewijk is de renovatie zo goed als afgerond, maar de woonomgeving moet nog worden aangepakt. Dat betekent dat bewoners in een opgeknapt woning wonen maar de woonomgeving nog niet verbeterd is. *'Nu we de ingrepen grotendeels hebben afgerond, komt de gemeente vervolgens om de woonomgeving opnieuw in te richten' (interview manager vastgoed).* Andersom is in Smitsveen de woonomgeving al wel opgeknapt en moet de renovatie nog van start gaan. *'We gaan nu de flats doen terwijl de woonomgeving net een half jaar geleden opgeleverd is. Dat houdt wel in dat we straks een nieuwe trappenhuis hebben met een nieuwe ingang maar dat de overgang naar de omgeving nog een probleem is. Want de gemeente is daar aan het investeren, maar eigenlijk zeggen we van er moeten nog fietsklemmen en ...' (projectbijeenkoms twee).* Deze scheiding hoeft overigens niet altijd op te gaan. In het Heseveld, liepen de ingrepen parallel aan elkaar. Een reden kan zijn dat de gemeente onderdeel was van de projectgroep en daarom nauw betrokken bij het proces. Een zelfde tweedeling ontstaat in de planvorming op verschillende schaalniveaus. In de Zeeheldenbuurt conflicteerde de wijkvisie met de sloop/renovatieplannen van Portaal. Ook de gescheiden processen op wijkniveau en woningcomplexniveau zorgen voor een mismatch. Niet alleen het portfolioniveau en het woningcomplexniveau mist soms afstemming (zie paragraaf 8.1), maar ook op andere schaalniveaus (wijk) en met externe partijen.

### De invloed van 'tijd'

In voorgaande analyse wordt genoemd dat bewoners, tijd (gelezen als tijdsdruk) en integratie van de sociale, fysieke en woonomgevingsaspecten bepalend zijn voor het verloop van een proces tijdens de uitvoeringsfase. Een andere factor die Wentzel e.a. (2004) noemen is de factor tijd geïnterpreteerd als de dynamiek in de maatschappij en het verloop van tijd tijdens de uitvoering (duur). Naar mate de uitvoering van een project gefaseerd of gespreid is over een langere periode, worden er nieuwe medewerkers betrokken bij het project. Doordat er nieuwe medewerkers in een project komen te werken en niet bekend zijn met de achtergronden en uitgangspunten van de strategie, heeft dit invloed op het verloop van het proces. Ook vormt dit een risico om de relatie met het portfolio-beleid in stand te houden. In de Lingewijk bijvoorbeeld heeft een deel van de woningen een korte instandhoudingsbeurt (15 jaar) gekregen, zodat in deze periode de woningen nog geëxploiteerd kunnen worden. Daarna zijn er plannen voor sloop van deze woningen. Dit zijn uitgangspunten in het portfolio-beleid, die leiden tot risicospreiding (over verschillende jaren). Maar ook tot differentiatie in de buurt, want de verschillende woningtypes en kwaliteit van woningen leiden tot andere huurprijzen. Wat het spanningsveld veroorzaakt is dat, naar verloop van tijd, deze uitgangspunten naar de achtergrond verdwijnen. Na enkele jaren wanneer nieuwe medewerkers verder gaan met de projecten ontstaan er nieuwe inzichten. Deze quote illustreert dit: *'waarom zouden we 20 jaar wachten (...)?' Er ligt toch een plan om alles te slopen en nieuw te bouwen'* (interview adviseur marktontwikkeling).

Een soortgelijke situatie doet zich bij de Ankaradreef, hoewel op een andere manier. Bij de Ankaradreef is gekozen om de renovatie in ketensamenwerking uit te voeren. Het idee was om te beginnen met de keten bij de Ankaradreef, en daarna met dezelfde keten een doorstap naar Sint Maarten-, Tigris- en Nigerdreef (vier vergelijkbare flats van Portaal in Overvecht) te maken. Zo kan geprofiteerd worden van de samenwerking en werkwijze die al volledig toegepast en uitgedacht is. Echter met de nieuwe richting in het portfolio-beleid is het de vraag in hoeverre het plan doorgezet kan worden. Voor de Sint Maartendreef wordt onderzocht of deze kan worden opgenomen in de stroomversnelling. Eenzelfde ontwikkeling gebeurt nu in Soesterberg en bij de Aagaatlaan. *'De stroomversnelling bepaalt nu ook dat we dingen gaan doen en daar gaan we heel veel geld aan uitgeven en dat heeft consequenties voor complexen waar we dus niets meer kunnen doen'* (projectbijeenkoms twee). En: *'Sterker nog voordat de stroomversnelling speelde hebben wij al de visie gemaakt voor dit complex. Toen is gezegd we willen eigenlijk een participatie pilot voor dit project (...). Dus we hebben best wel wat uitdagingen nu gestapeld'* (projectbijeenkoms twee). De stroomversnelling maakt dat bestaande plannen worden heroverwogen en krijgt ook prioriteit boven andere projecten. Door Wentzel e.a. (2004) wordt dit ook wel verklaard door dynamieken in de maatschappij. De stroomversnelling sluit aan op wat nu in de politiek belangrijk wordt gevonden namelijk, duurzaamheid. Dit heeft geleid tot een nieuwe strategie die over het bestaande portfolio-beleid heen gaat. De stroomversnelling is een actueel voorbeeld, maar ook economische crisis en de discussies rondom de maatschappelijke taak van een woningcorporatie kunnen als dynamiek in de maatschappij worden aangemerkt. Dit sluit naadloos aan op Keuning (2007, p.128-136) dat de externe veranderingen kunnen leiden tot een nieuwe visie en doelstellingen en nieuwe strategische besluiten.

Al met al verloopt het proces als een spel van factoren die elkaar beïnvloeden. Hoewel voor een deel al ingegaan is op de actoren, blijft de vraag open hoe deze actoren elkaar beïnvloeden en welke strategieën de actoren daarvoor gebruiken. Op dit laatste aspect van het besluitvormingsproces gaat paragraaf 8.4 in.

#### **8.4. Actoren: macht positie en belang**

Uit paragraaf 8.2. kunnen diverse actoren worden benoemd namelijk, bewoners, Portaal, gemeente, politieke partijen en marktpartijen. Deze paragraaf gaat in op de positie, de macht en het belang van diverse partijen. Vervolgens worden de besluitvormingsprocessen benoemd. Hoewel de theorie van Keuning (2007) stelt dat besluitvorming centraal in de organisatie plaatsvindt, sluit de praktijk meer aan bij de nuances die Nieboer (2011) maakt. Uit de casestudies blijkt dat in de praktijk de besluitvorming meer een onderhandelings- en concurrentie spel tussen de verschillende actoren is. Dit wordt per actor verder toegelicht.

### Bewoners

De bewoners zijn in een beheer- en ontwikkeltraject een belangrijke actor. Een aantal beheeringrepen mogen alleen plaatsvinden als minimaal 70% van de bewoners daarmee akkoord gaat (zie ook hoofdstuk 2). Daarmee zijn bewoners in de positie om een ingreep tegen te gaan. Dat bewoners actief kunnen reageren op een ingreep blijkt onder andere door het verzet tegen sloop. In vooral het Heseveld en de Zeeheldenbuurt is dit verzet sterk. Wanneer naar de buurten wordt gekeken blijkt dat het buurten zijn met een sterke sociale samenhang, waar bewoners een lange woontijd hebben en een grote binding met de buurt. Deze kenmerken worden ook door Van Beckhoven, Bolt & Van Kempen (2009) en Temkin & Rohe (1998) genoemd in de theorieën waarin bewoners zich actief kunnen verzetten tegen ongewenste ontwikkelingen. Dit is een onderwerp dat uitgebreid besproken is in hoofdstuk 7.5. Zowel het Heseveld als de Zeeheldenbuurt kenmerken zich door een hoge sociale organisatie, daardoor bezitten deze buurten ook de macht om hun doelen te bereiken. Opvallend is dat in Smitsveen, ondanks de weerstand tegen sloop, het de buurt niet lukte zich op deze manier te verzetten tegen sloop. Van Smitsveen is dan ook bekend dat de sociale organisatie minder hoog is dan bij de eerder genoemde cases. Daardoor is de buurt minder in staat om de machtspositie aan te wenden of te gebruiken.

Een tweede element is het belang dat een actor heeft bij het proces. De consequenties van sloop zijn groter dan het aanbrengen van een groene gevel. Hierin verschillen de andere casestudies van Lunetten en Soesterberg. Het belang komt ook tot uiting in de reacties op financiële sancties op vervuiling in portieken in de Ankaradreef en Lunetten. *'Wanneer er als je aan de portemonnee van mensen komt gaat het ook bewegen, dat hebben we al eerder gemerkt' (projectbijeenkomst één)*. Door de boetes ontstaan er bij bewoners prikkels waardoor het belang toeneemt om in actie te komen. Uit de casestudies blijkt dat er dan positieve bewegingen ontstaan om de situatie te verbeteren.

Door de belangrijke rol van bewoners wordt gelijk het belang aangemerkt van het informeren en betrekken van bewoners in de planvorming. Dit komt tot uiting in het Heseveld en de Lingewijk, waar de bewoners invloed hadden op de ingreep en de bewonerscommissies zorgden voor het benodigde draagvlak. In Lunetten kregen bewoners inspraak over de kleur van hun portiek, toen de feitelijke keuze voor vernieuwing en een groene gevel al genomen was. Pas wanneer er weerstand wordt geboden tegen een ingreep wordt de positie van de bewoners vergroot. En dan geldt dat bewoners in staat moeten zijn om samen te werken, want gezamenlijk kunnen ze weerstand bieden tegen plannen door het voorkomen van 70% draagvlak voor de plannen. Een nieuwe trend hierin is dat bewonersparticipatie meer aandacht krijgt. Bij de Agaatlaan wordt in de planvorming gestart met een participatiepilot. Daaruit blijkt dat bewoners deze werkwijze niet gewend zijn. *'Want we hadden wel gezegd we hebben geen kant en klaar plan van te voren. (...) Ze waren eigenlijk aan de ene kant teleurgesteld dat we geen kant en klaar plan hadden. Dat hadden ze toch een beetje verwacht, maar aan de andere kant waren ze ook erg blij van hé, we hebben nog wat te vinden en we mogen nog meepraten, en we mogen in ieder geval nog zeggen wat wij belangrijk vinden. Dus het is ook wel heel grappig' (projectbijeenkomst twee)*.

### Portaal

Bij Portaal als actor is het belangrijk onderscheid te maken tussen de verschillende afdelingen die bezig zijn met een project. De afdelingen leefbaarheid en strategie, projectontwikkeling. Portaal is tegelijkertijd ook een actor door de verschillende hiërarchische niveaus, gaat het om het managementniveau of een medewerker uit de wijk. Een derde complicatiepunt bij Portaal als actor is dat het hiërarchische niveau ook nog speelt tussen de regio en moederbedrijf. De theorie zegt dat een besluit centraal in de organisatie wordt genomen, de praktijk wijst echter uit dat het een spel is tussen verschillende afdelingen. Bij de afdeling strategie wordt een visie geschreven, de medewerkers van PVO mogen het uitvoeren en de andere afdelingen zoals leefbaarheid of onderhoud mogen informatie leveren. Toch hoeft het niet altijd zo te zijn dat vanuit een strategisch oogpunt een plan wordt gestart. Het project in Lunetten wijst uit dat ook vanaf leefbaarheid een traject wordt gestart.

Stokman, De Vos en Timmerman (1999) noemen dat een besluit om iets door te laten gaan door besluitgerechtigde personen wordt gemaakt. Zij hebben de macht, maar vaak geen inhoudelijke kennis. In een van de casestudies werd in de laatste fase van een

sloopnieuwbouwproces, door het bestuur, ondanks al het geld en tijd die al geïnvesteerd was, besloten het project toch niet door te laten gaan. De positie van de bestuurder maakt dat er een grotere machtspositie is ten opzichte van de afdelingen die de plannen maken.

### Gemeente

De gemeente heeft niet altijd een rol in de beheer- en ontwikkelstrategie, maar wanneer een vergunning verkregen moeten worden of als de woningen de status van beschermd stadsgezicht hebben, krijgt de gemeente een rol in het proces. Dat betekent dat de ingreep binnen de voorwaarden van de gemeenten moet passen, omdat er anders geen toestemming wordt verkregen. De gemeente heeft dus een redelijk grote machtspositie. Ook kan het zijn dat de gemeente samen met de corporatie optrekt in de beheer- en ontwikkeltraject. In Heseveld en de Lingewijk zijn afspraken gemaakt en verantwoordelijkheden tussen de gemeente en de corporatie verdeeld. De machtspositie van de gemeente kan ook naar voren komen door het verlenen van subsidie. In het project Lunetten is de helft van de aanneemsom gesubsidieerd omdat dat paste binnen het beleid en er geld voor was. De medewerker van Portaal heeft zijn netwerk gebruikt om subsidie te verkrijgen. Naast meewerken kan de gemeente vanuit haar positie ook projecten tegenhouden en daardoor processen vertragen. Bij de Ankaradreef, zijn de werkzaamheden vertraagd omdat de gemeente geen besluit en verantwoording wil nemen voor de gevonden bodemvervuiling. In Heseveld heeft de gemeente versneld een status beschermd stadsgezicht voor de buurt afgegeven om sloop tegen te gaan.

### Overige partijen

Overige partijen die uit de casestudies als actoren in het proces naar voren komen zijn de aannemer, de hovenier en externe bureaus (bemiddelen in het proces). Afhankelijk van de samenwerkingsvorm wordt de positie en het belang van deze partijen bepaald. In het Heseveld had het onafhankelijke bureau, een onafhankelijke functie en geen belang bij de uitkomst van het proces. Het doel was om partijen met elkaar te laten praten. Dit is anders in een ketensamenwerking, dan werkt Portaal samen met de aannemer en onderaannemers op een intensieve manier om het einddoel te bereiken of op een manier zoals bij Smitsveen waar de aannemer de volledige verantwoordelijkheid voor het plan draagt. In de selectie van de aannemer heeft Portaal dan nog macht, maar verder is er weinig invloed over inhoudelijke keuzen van het proces, zeker nadat het contract is getekend. Hoewel Portaal de financierder is, wordt er veel macht aan de aannemer gegeven, het belang van Portaal blijft echter groot richting de bewoners maar ook voor het eind resultaat. Voor de aannemer is het wel van belang om goed resultaat te leveren, voor een toekomstige ketensamenwerking of een imago, of financiële gevolgen bij het niet nakomen van het contract.

Ook de hovenier in de casestudie Lunetten die als actor naar voren komt, had een beslissende rol. De reden hiervoor is dat hij deze korting op het aanleggen van de groene gevels heeft aangeboden waardoor het financieel mogelijk was om de ingreep uit te voeren. De reden voor de hovenier voor het geven van korting was dat het belang van het uitvoeren groot was voor de hovenier, want deze had als bedrijf veel geld geïnvesteerd in het uitwerken van het systeem voor groene gevels. Daardoor bevond de hovenier zich in een positie dat hij niet meer terug kon. Toch was hij niet in de machtspositie om een besluit te nemen. Door de korting kon de hovenier het proces beïnvloeden zodat de positie van Portaal veranderde. De hovenier paste een uitruil proces toe.

### Onderhandelingsprocessen

De actoren in het proces bepalen vanuit hun positie dus het verloop van trajecten. Om het verdere verloop tot besluit te analyseren kunnen de drie processen die Stokman, De Vos & Timmerman (1999) en Stokman (2005) noemen ook worden toegepast voor de casestudies.

1. *Overtuigingsprocessen*: Overtuigingsprocessen ontstaan door mensen over te halen om akkoord te gaan met de renovatie. Ook kunnen overtuigingsprocessen mislukken, dat blijkt uit de casestudies Lingewijk, Zeeheldenbuurt en Heseveld waar onvoldoende overtuigingskracht was om de sloop er door te krijgen. Andersom kan worden gesteld dat de bewoners voldoende overtuigingskracht hadden om Portaal over te halen. Ook intern vinden er overtuigingsprocessen plaats, de medewerkers moeten bestuurders op een hoger hiërarchisch niveau overtuigen van de strategie.

2. *Uitdaging en afdwinging*: Het eerder genoemde proces waar het bestuur op het laatste moment een streep door het proces trekt, is een voorbeeld van een afdwingproces. Het toepassen van de stroomversnelling past feitelijk in dezelfde categorie. *'Dat is dan weer des portaals, dat mogen op zich van mij ook best opschrijven, want daar word ik soms ook best bozig om, want dan hebben we een afspraak, maar dan is net zoals in dit geval gewoon de voorzitter van de raad van bestuur, die een handtekening zet onder een project als de stroomversnelling'* (anoniem).

In de Zeeheldenbuurt, waar korte lijnen met de politiek zijn, is ook sprake van een afdwing proces. Door de machtspositie wordt druk op de politiek uitgeoefend en daardoor staat de politiek aan de kant van de bewoners.

3. *Tegenprestatie/uitruil*: De tegenprestaties uitruilprocessen kunnen worden gevonden in de afspraken met de gemeente door het samen optrekken in een beheeringreep waarbij de gemeente verantwoordelijk is voor de woonomgeving. Een ander voorbeeld van tegenprestatie uitruil is het huisvesten van studenten tegen huurkorting, als de studenten zich actief inzetten voor de buurt. Een soort gelijk proces vindt ook plaats in Lunetten met een speeltuin die wordt onderhouden en gebruikt door bewoners. Zolang ze het onderhouden mogen ze het gratis gebruiken. Ook de samenwerking van Portaal met de hovenier is een uitruilproces, Portaal kreeg korting op de gevels in ruil voor publiciteit.

Concluderend kan uit deze analyse worden herleid dat het besluitvormingsproces geen rechtlijnig proces is. Zoals Jacobs (2005) en Nieboer (2009) aangeven komt een strategie min of meer spontaan tot stand. De schrijvers wijten dit aan het ontbreken van een duidelijke systematiek om tot een strategievorming te komen. Een systematiek waarmee keuzen onderbouwd worden en gecontroleerd wordt of alle afwegingen mee genomen zijn, ontbreekt bij Portaal ook. De planvorming wordt op detailniveau per woningcomplex geformuleerd. Het plan wordt breed ingezet (vanuit verschillende perspectieven) maar uiteindelijk blijven de technische beschrijvingen over die de basis vormen tot het afronden van een opzichzelfstaand project.

*'Op het laatste moment wordt er een besluit genomen dat niets meer met logica te maken heeft, maar met politiek, met persoonlijke, niet meetbare motieven, die ook nooit geuit zullen worden'* (anoniem). Dit citaat noemt dat ondanks dat in het voortraject rationele overwegingen gemaakt zijn en dat het proces inzichtelijk is, het uiteindelijke besluit onderhevig is aan subjectieve elementen die moeilijk meetbaar en herleidbaar zijn. Het is te kort door de bocht om te zeggen dat er niet wordt nagedacht over een strategie, in tegendeel, de strategieën op woningcomplexniveau zijn strategieën die ontstaan in de onderhandeling tussen actoren. Ze anticiperen op de interne en externe omstandigheden. Door dit spel van anticiperen, communiceren en reageren is de motivatie achter sommige keuzes niet inzichtelijk. Dan lijkt het voor een buitenstaander een irrationeel besluit, maar deze ziet niets van de tussenstapjes en keuzes die gemaakt zijn om het eindresultaat te bereiken. Dit is achteraf moeilijk te achterhalen, omdat deze vaak een reactie vormen op eerder in het proces geformuleerde keuzes of compromissen. Bijvoorbeeld als in een renovatieproces wordt gekozen om een woning voor 20 jaar te renoveren, heeft dat invloed op activiteiten die worden gedaan. Als de woning nog twintig jaar mee gaat moet deze aan een bepaalde kwaliteit voldoen. Het gevolg is dat er wordt gekozen om ingrepen te doen met een hoge investering, er wordt gedacht 'als we zoveel investeren moet een andere ingreep eigenlijk ook', en daardoor wordt de ingreep opgetopt. Als dit meerdere keren gebeurt kan het eindresultaat een renovatie voor 25 jaar in plaats van 20 jaar worden. Wordt los naar het eindresultaat gekeken dan lijkt het keuzeprocess niet rationeel. Dat komt omdat elke extra activiteit een keuze in het besluitvormingsproces is die niet direct herleidbaar is. Toch hoeft dit niet te betekenen dat deze keuze op zichzelf irrationeel is. *'Doordat we beslissen dat het 30 jaar mee moet en er een hoge investering aan gekoppeld zit, gaan we steeds meer eisen stellen want, (...) als je 75.000 uit geeft dan moet er eigenlijk ook geen geluidsoverlast meer zijn. Dus dan moet je ook de woningen geluidsarm maken. (...). Maar dat is omdat het continu een optelsommetje wordt. Als je naar een iets langere levensduur gaat dan moet je naar een hogere energielabel. Dan lopen je kosten weer op'* (projectbijeenkomst twee). Hoewel het gehele besluitvormingsproces als irrationeel en

subjectief door alle invloeden kan worden beoordeeld, is de nuance dat de losse keuzes in het proces wel rationeel en verantwoord kunnen zijn.

Over de effectiviteit van de strategie (alternatieve afweging) en het proces en de ingreep op zichzelf, gaat de volgende paragraaf.

### 8.5. Effectiviteit

Deze paragraaf bespreekt de effectiviteit van een gekozen beheer- en ontwikkelstrategie. Beginnend met de effectiviteit van het proces, dan de alternatieve afwegingen en eindigend met de effectiviteit van de ingreep. Daarmee gaat deze paragraaf in op het tweede deel van de onderzoeksvraag die centraal staat bij dit onderzoek; wat de effectiviteit van de strategieën is geweest.

#### Effectiviteit besluitvormingsproces

Vanwege de looptijd en de wijzigingen die in een strategie plaatsvinden, kan geconcludeerd worden dat het verloop van het besluitvormingsproces niet op alle onderdelen effectief is geweest. De lange looptijd en verschillende planwijzigingen hebben niet alleen effect voor Portaal (door bijvoorbeeld hogere planontwikkelingskosten), maar hebben ook invloed op de bewoners. Op het moment dat voor bewoners bekend wordt dat de woningen worden gesloopt, gaan ze zich daarnaar gedragen. Het kan betekenen dat bewoners uit zichzelf verhuizen of juist ergens blijven wonen in de hoop dat ze later in aanmerking komen voor een nieuwbouwwoning. *'Hoe worden die verhoudingen, vooral voor die mensen die hier<sup>8</sup> wonen. Er zitten een aantal mensen tussen die heel graag zo'n nieuwbouw woning willen wonen, ze wisten het wordt uiteindelijk gesloopt en dan komt er weer iets nieuws. (...) nu kiezen we voor een hele andere ingreep terwijl in die eengezinswoningen wel een forse ingreep komt' (interview adviseur strategie).*

Uit de interviews en documentenstudie blijkt dat de effectiviteit van een proces verbeterd kan worden door bewoners te betrekken in het proces. In het bijzonder uit de casestudie Heseveld en Lingewijk komt dit sterk naar voren. In het Heseveld zijn de bewoners betrokken in de visievorming en in de Lingewijk zijn de directe bewoners pas na de visievorming in het proces betrokken. Terugkijkend vindt de manager vastgoed (Lingewijk) dat het voor het draagvlak en het verloop van het proces beter was geweest als bewoners eerder waren betrokken: *'Ik denk dat het goed zou zijn om mensen niet alleen mee te nemen als je al een visie hebt maar ook al in je analyse' (interview manager vastgoed).* Voor de effectiviteit gaat het er niet alleen om of de bewoners betrokken worden, maar ook hoe en in welke fase van de planvorming de bewoners betrokken worden.

Bij het proces van de Agaatlaan is gestart met een participatiepilot, waar de bewoners aan de voorhand van het planvormingstraject intensief betrokken zijn. Uit het interview en ook projectbijeenkomst twee komt naar voren dat bewoners niet gewend zijn om mee te denken. Bewoners verwachten dat er al een plan wordt voorgelegd waarop zij hun kritiek mogen leveren. Een ander aspect van bewoners inbreng is dat vanuit Portaal gedacht kan worden dat als een ingreep gewenst is, dit niet voor de bewoners hoeft te gelden: *'Zeker de stroomversnelling vind ik spannend, dat kunnen wij als portaal willen maar als mensen zeggen: ik vind dubbelglas wel leuk maar verder hoeft het niet zo van mij. (...) sowieso moet je minimaal 70% draagvlak hebben, dus als je dat niet haalt kun je dat ook niet gaan opleggen. Dus er wordt zeker naar bewoners geluisterd. Maar we proberen het ook aantrekkelijk te maken door, ze hebben best aardig wat stook- en elektra kosten in de flat, dus als je dat inzichtelijk kunt maken, dat het gewoon flink naar beneden gaat, is dat natuurlijk wel aantrekkelijk' (interview adviseur strategie & vastgoed).* In de casestudie Lunetten hadden de bewoners inbreng, maar op een andere wijze dan bij de Agaatlaan. In het geval van Lunetten was het besluit al genomen en mochten de bewoners nog kiezen wat de kleur van de entree zou worden. Terwijl bij de Agaatlaan de bewoners ook mogen meedenken over de invulling van de beheeringreep. Hoewel in beide gevallen de bewoners betrokken zijn, verschilt de invloed die de bewoners hebben, wellicht heeft dit ook met intensiviteit van de ingreep te maken. Met het groene gevel project in Lunetten, was verfraaiing van de omgeving het resultaat en ging niet over veranderingen in de woning zelf. Dat heeft minder effect op het

<sup>8</sup> Met 'hier' wordt in het interview verwezen naar de woningen die eerst gesloopt zouden worden maar waar nu alleen regulier onderhoud plaatsvindt'.

leven van bewoners en dan is er misschien ook minder inspraak nodig voor een effectief proces. Als een ingreep meer effect heeft op het leven van bewoners, is er meer betrokkenheid bij de bewoners, het belang is immers groter. Dan wordt het proces ook ingewikkelder, dit vraagt ook om een andere benadering van bewoners. Noordegraaf (2005) noemt dat hoe complexer de situatie des te ingewikkelder het besluitvormingsproces is.

In projectbijeenkoms twee wordt een voorbeeld gegeven van een renovatietraject waar bewoners keuze wordt geboden. De bewoners zijn betrokken bij het proces door de keuze in tegels, keuken en eventueel indelingen. In het voortraject of planvorming hadden ze minder invloed. Voor de effectiviteit van het proces en vooral voor het draagvlak voor aanvang van de werkzaamheden en tijdens de werkzaamheden, is het noodzakelijk dat bewoners betrokken worden. Om de doelgroep die huurt bij Portaal te bereiken is meer informatieverstrekking en begeleiding nodig dan het sturen van een brief. Uit de ervaringen met het Heseveld en de Ankaradreef blijkt dat bewoners die brief niet (goed) lezen of niet kunnen lezen. In de Ankaradreef is de informatieverstrekking uiteindelijk gedaan via persoonlijke gesprekken. In een van de projectbijeenkoms is het volgende voorbeeld besproken: *'Wij hebben tien blokavonden gehad, iedereen is persoonlijk benaderd. (...) uitnodigen, avond hapjes erbij en mensen hadden zelf hapjes meegenomen, wij verzorgden wel de koffie en thee. (...) Er daar konden ze echt een uit een pallet kiezen. het kost bijna niks alleen, geen huur verhoging niks, maar mensen zijn helemaal blij. Leuk hoor! (...) Dan gingen ze naar buiten met de eigen keuze zelf gemaakt. Het kost wel tijd.. Tien blokavonden en je bent gesloopt (...) duurde 4 à 5 uur lang' (projectbijeenkoms twee).* In dit voorbeeld wordt tijd geïnvesteerd in het betrekken, informeren en voorbereiden van bewoners. Bewoners wisten wat ze konden verwachten. Voor het verloop van het proces tijdens de uitvoering betekent het dat er minder weerstand en minder onverwachte zaken zijn. De investering aan de voorkant betaalt zich uit in de uitvoering, daar wordt minder tijd verspild aan klachten en bemiddelen tussen de bewoners en aannemer. Bovendien kiezen de bewoners een eigen keuken en tegels wat een gevoel van trots, 'iets' van zichzelf creëert. Refererend aan de hoofdstuk 7, trots voelen, en verbonden zijn, kan zorgen dat men zuiniger is op de woningen en woonomgeving, wat toekomstig verval kan tegengaan (Temkin & Rohe, 1998; Reynald & Elfers, 2009). Wordt er dan gesproken over de duurzaamheid en effectiviteit van de ingreep zelf, dan heeft het proces en hoe dat ingericht wordt ook invloed op het feitelijke eindresultaat.

Een tweede element is, of het project wordt uitbesteed aan een externe partij en in welke mate. Dit komt naar voren in bijvoorbeeld het vernieuwde opdrachtgeverschap dat wordt toegepast in de Lingewijk met conceptueel bouwen en bij de Ankaradreef en Smitsveen met ketensamenwerking. In het vernieuwde opdrachtgeverschap worden verantwoordelijkheden overgedragen aan een marktpartij. Het verschil met een traditionele manier van werken is dat in het vernieuwde opdrachtgeverschap een marktpartij, bijvoorbeeld een aannemer nauw samengewerkt tussen met ketenpartners (onderaannemers). Het doel hiervan is dat wanneer expertise en kennis wordt gedeeld, risico's op het maken van fouten verminderen. Dit houdt in dat er minder faalkosten zijn. Een ander doel is dat het proces zo efficiënt mogelijk uitgevoerd wordt omdat de processen geoptimaliseerd en afgestemd zijn. Dit vraagt een grotere investering in het voortraject, maar wanneer dezelfde keten vaker wordt toegepast levert dit voordelen op. In relatie tot het proces ontstaan de voordelen van een keten bij de Ankaradreef als diezelfde keten ook wordt toegepast op de omliggende flats. Bij Smitsveen is bij de keuze van de aannemer geselecteerd op de capaciteit om ook met de bewoners om te gaan. Het gevaar schuilt in het feit dat Portaal zelf geen invloed heeft op dit proces maar een ander betaalt om dit te doen. Echter op het moment dat er iets niet goed gaat wordt Portaal hierop aangesproken en dit leidt tot imagoschade. Een situatie waar de bouw stil gelegd is heeft zich bij de Ankaradreef voorgedaan. Door de wijze van uitvoeren die mogelijk te wijten is aan de tijdsdruk en het weerleggen van verantwoordelijkheden ontstond er onrust bij bewoners. Het is de vraag of de kosten van het stilleggen van de bouw opwegen tegen de kosten om het zelf te doen of meer tijd te investeren aan de voorkant. En wat effectiever is.

Een derde element voor de effectiviteit van een proces is de juiste mensen in te zetten voor een bepaalde activiteit. Uit de interviews blijkt dat de competenties en karaktereigenschappen bepalend zijn voor het verloop van een proces. Bijvoorbeeld het verschil in gebiedsbeheerders. Wanneer een woningcomplex in aanmerking komt voor verandering,



bijvoorbeeld renovatie, dan verandert de sfeer in een woningcomplex en is het voor een efficiënt proces noodzakelijk om daar een persoon op te zetten die zich comfortabel voelt om hiermee om te gaan. In een renovatietraject ontstaat er extra druk op de bewoners door alles wat in en rondom de woningen gebeurt en dat leidt tot meer conflicten en klachten. De gebiedsbeheerder moet hier wel mee om kunnen gaan. Hetzelfde geldt voor de volksbuurten zoals de Zeeheldenbuurt en Het Rode Dorp waar een beheerder ingezet moet worden die de cultuur begrijpt en de spreekwoordelijke taal spreekt. Voor het succes van het aanspreken van bewoners of het creëren van draagvlak is dit één van de cruciale elementen. In één van de casestudies was de wisseling van personen die betrokken waren bij het project en het inzetten van meer projectmedewerkers de reden dat de beheeringreep doorgezet kon worden. Hierover wordt tijdens het interview gezegd: *'Toen zijn we van capaciteit gewisseld, dat wordt nergens echt keihard uitgesproken, maar stiekem is het wel een hele belangrijke, Wil je wat veranderen en er zit een gebiedsadviseur op, prima vent, maar zo'n lieve man, volledig risicomijdend. Nu hebben we er een duo opgezet. (..) die capaciteit wisseling dat is denk ik echt een eyeopener voor Portaal . Dat je daar ook verschillende karaktertrekken voor mag hebben en misschien moeten we ook echt het lef hebben om,(..) naar meer een beheerder voor bepaalde complexen en een beheerder voor veranderingen. Meer op competentie' (anoniem).*

Deze sub paragraaf heeft elementen die de effectiviteit van het proces beïnvloeden benoemd. Uit de casestudie blijkt dat niet in ieder proces al deze aspecten of de mogelijkheden die er zijn om het proces effectiever te maken gebruikt is. Dit heeft te maken met de aard van de ingreep, maar ook de factoren die in paragraaf 8.3 genoemd zijn, hebben invloed. Uit de analyse blijkt dat optimalisatie mogelijk is door te sturen op competentie en het vroegtijdig betrekken en informeren van bewoners. Een volgend aspect van de effectiviteit heeft niet zozeer betrekking op de ingreep zelf, maar op de alternatieven die overwogen zijn. Is in het strategievormingsproces wel voor de meest effectieve ingreep gekozen?

#### Alternatieven afweging

Volgens Keuning (2007) is stap drie van het strategievormingsproces het ontwikkelen van strategische alternatieven. Hoewel in de vorige paragrafen het volledige besluitvormingstraject inzichtelijk is gemaakt is, zijn de afwegingen van alternatieve strategieën niet teruggekomen. Bij de meeste casestudies is het niet duidelijk in hoeverre er een afweging tussen verschillende alternatieve strategieën is gemaakt. Er is in een aantal casestudies sprake geweest van een strategiewijziging, van sloopnieuwbouw naar renovatie. Dit is echter een koerswijziging in plaats van een afweging tussen alternatieven. Ook voor de nieuwe koers is het niet duidelijk of er een afweging van alternatieve strategieën heeft plaatsgevonden. Dit kan worden verklaard uit wat Kørnøv & Thissen (2000) noemen: keuzes zijn gelimiteerd doordat er vaak geen kennis van alternatieven is en dat mensen vervallen in de patronen uit het verleden. De ervaringen uit het verleden beperken de keuzes. Dit komt ook tot uiting in de projectbijekomsten. Als oefening en voorbereiding op de tweede overeenkomst was als huiswerkopdracht meegegeven om drie variaties als strategie te bedenken voor de ingebrachte casestudie. Hoewel in de eerste projectbijekomst nieuwe ideeën waren aangedragen, waren de variaties die bedacht zijn allemaal volgens het gebaande pad. Dit waren voornamelijk strategieën die uitgingen van renovatie van de woningen variërend in intensiteit en levensduur (10, 20 of 35 jaar). Dit komt ook tot uiting in de keuze om direct voor een fysieke strategie te kiezen als oplossing voor een probleem, als ook sociale oplossingen mogelijk zijn.

Een ander element dat naar voren komt in de discussies over alternatieven is dat er vervallen wordt in opmerkingen als: 'dat hebben we al geprobeerd en dat werkte niet'. Zoals besproken in hoofdstuk 4.3 heeft Stipo (2012) alternatieve beheerstrategieën op een rij gezet. Deze en mogelijke andere alternatieven zijn ook bekend bij Portaal, maar worden tot op heden nog niet veel toegepast. De reden hiervoor is dat de eerste alternatieven die worden aangedragen gebaseerd zijn op de aanpak die gebruikelijk is (Kørnøv & Thissen, 2000). Een nuance die wordt aangebracht is dat niet iedere strategie overal werkt. In het Heseveld is naast de renovatie ook een verkoopstrategie toegepast, dat goed werkte, terwijl in Utrecht de verkoopstrategie in een bepaalde buurt niet werkte. Als een verkoopstrategie in naoorlogse hoogbouwflats of portiek-etage woningen wordt toegepast, dienen allerlei juridische zaken geregeld te worden. Er dient een vereniging van eigenaren opgericht te worden, de

zeggenschap over eigen gebouw en onderhoud wordt dan gedeeld. Verkoop werd in het verleden voornamelijk toegepast om snel geld te verkrijgen, vooral bij de meer populaire woning *‘Wat lastig is geweest in de discussies, van wat moet je nou met dit soort woningen, gaan verkopen of niet, en dat was toen nog in het begin van de verkoopplanning, als je snel wilt verkopen, snel geld wilt maken, dan is een eengezinswoning. In het begin verkochten we heel erg omdat er geld nodig was. (...) in eerste instantie wordt aan zittende huurders aangeboden en anders gewoon op de markt’ (interview adviseur marktontwikkelingen).*

Verkoop wordt daarnaast ook gezien als een manier om te differentiëren in plaats van sloopnieuwbouw. De sociale huurwoningen worden door verkoop geschikt voor een ander publiek. Van Overmeeren en Gruis (2011) noemen dat er bij corporaties een toegenomen focus is op waardeontwikkeling van de portefeuille en het sturen op marktwaarde. Door differentiatie en het opknappen van de woningen, kan er een ander publiek worden aangetrokken. Het doel is, net als bij de sloopnieuwbouw, de buurt te verbeteren wat leidt tot een positieve waardeontwikkeling van het overige vastgoedbezit. Dit blijkt ook uit deze quote: *‘Toen de verkoop dus, de leefbaarheid ging echt wel met sprongen vooruit. In de vervuiling vooral en je merkt het gewoon ook aan je cijfers: de klanttevredenheidsonderzoeken en de veiligheidsmonitor, (...) de politie gaf ook aan dat er minder meldingen waren. (...) kopers zijn vaak jonge starters geweest. Dus jonge stellen, koopstarters. Dat is ook weer goed voor de menging en verdunning, dat had ook wel z'n invloed op de leefbaarheid’ (interview adviseur strategie & vastgoed).*

Ook in de Lingewijk is de wijk populairder geworden onder het brede publiek en daarmee verbetert het imago van de wijk. Dit heeft een positieve invloed op de marktwaardeontwikkeling van de woningen.

Een uitzondering is het Jacques Urlus Plantsoen waar om de doelgroepen van de woningen te veranderen een fysieke ingreep is toegepast. Er waren problemen met hoge concentraties van grote gezinnen in de flat. Door een muur tussen twee kamers door te breken veranderde het aantal kamers van de woningen en trokken ze een nieuwe doelgroep aan. *‘Toen hebben we een kunstgreep gedaan dat we een aantal woningen bij mutatie hebben veranderd naar tweekamer woningen. Dus gewoon wanden eruit gehaald. Dan zijn ze niet meer aantrekkelijk voor gezinnen. En in feite krijg je dan gezinsverdunning en dat heeft heel goed gewerkt’ (projectbijeenkoms één).*

De effectiviteit van de strategie is moeilijk te bepalen, omdat er geen duidelijke afweging plaatsvindt maar dat gekozen wordt voor de gebaande paden. Hieruit kan wel worden geconcludeerd dat er qua alternatieven nog wel mogelijkheden zijn voor variatie en differentiatie en die misschien wel beter aansluiten op de probleemdefinitie. Daarom gaat het volgende gedeelte in op de effectiviteit van de ingreep.

#### Effectiviteit van het beheer

Om de effectiviteit van een beheeringreep te beoordelen moet worden teruggedaan naar de probleemdefinitie in het woningcomplex. Bij niet alle casestudies is de ingreep al uitgevoerd en is nog in uitvoering. Hierdoor is het niet mogelijk om de effectiviteit van de ingreep te beoordelen. Een beheerstrategie begint met een probleemdefinitie (zoals in hoofdstuk 7 en paragraaf 8.2 genoemd). Een effectieve beheerstrategie zou de problemen die gedefinieerd zijn, moeten oplossen. Een opmerking die hierbij gemaakt moet worden is dat in veel gevallen de effectiviteit na uitvoering niet naast de probleemdefinitie gelegd wordt. De beheeringreep wordt geëvalueerd op basis van het eindresultaat in het woningcomplex maar vindt een evaluatie met terugkoppeling naar de probleemdefinitie en proces niet plaats.

#### *Lost de ingreep het probleem op?*

In paragraaf 7.8 is geconcludeerd dat de problematiek in de woningcomplexen onderverdeeld is in drie aspecten: sociaal, fysiek en stedenbouwkundig. De beheer- en ontwikkel strategieën die toegepast zijn, zijn vaak ingrepen op fysiek vlak, zoals een renovatie, standleiding vervangen of het aanbrengen van een groene gevel zoals in Lunetten. Bij een renovatie zijn de bouwtechnische gebreken in de woningen en woningcomplexen aangepakt. Of woontechnische gebreken worden opgelost met een renovatie hangt af van de renovatieaanpak. Zoals genoemd zijn in het Jacques Urlus Plantsoen kamers

samengevoegd. Ook in de Lingewijk zijn in de renovatie de woningen opnieuw ingedeeld, waardoor de indeling van de woning weer aansluit op de eisen van deze tijd. In Soesterberg was de grootte van de woning en de badkamers onderdeel van de probleemdefinitie. Een plattegrond wijziging is echter geen onderdeel geweest van de dak- en schilrenovatie en ook niet van de huidige renovatieplannen. De invulling van de renovatieaanpak bepaalt dus in welke mate de fysieke problematiek opgelost wordt.

Uit hoofdstuk 7 blijkt ook dat stedenbouwkundige aspecten (bijvoorbeeld de wijkstructuur en massaliteit van gebouwen) negatieve gevolgen kunnen hebben op sociaal en fysiek vlak. Uit de probleemdefinitie van naoorlogse hoogbouw wordt in het bijzonder de massaliteit van de woningcomplexen de concentratie van bepaalde groepen als probleem genoemd. Ook vervuiling van het portiek is een veelgenoemd probleem en niet iets wat alleen speelt bij de naoorlogse hoogbouwflats. Ook bij de portiek-etage woningen is dit het meest genoemde probleem. Het fysiek verbeteren van een woningcomplex of woning lost deze problemen niet op. Toch zijn er ook fysieke ingrepen die wel een positieve invloed hebben op de stedenbouwkundige knelpunten. In Smitsveen is het toevoegen van portieken onderdeel van de renovatie aanpak. Hierdoor vermindert het aantal gezinnen op één portiek, zo neemt massaliteit en het gevoel van anonimiteit af. Een ander voorbeeld is de Agaatlaan, waar voorheen garages op de begane grond van de flat waren. Hierdoor was er minder, natuurlijk toezicht op de straat, dat volgens de theorie van Newman de woonomgeving vatbaarder maakt voor criminaliteit (Reynald & Elffers, 2009). De garages zijn hier omgebouwd tot woningen. In het Jacques Urlus Plantsoen speelden problemen met vervuiling van de portieken. In het ontwerp van de flat was op elke verdieping een stortkoker voor het afval, maar deze werden onjuist gebruikt. Als oplossing zijn naast de bergingen centrale afvalpunten gerealiseerd, waardoor een deel van de vervuiling in de portieken opgelost is. Deze fysieke maatregelen lossen ook sociale problematiek op. Het gedrag en het gevoel van bewoners wordt beïnvloed door de fysieke maatregelen.

*Figuur 8.5A: Garages in de plint (Smitsveen) en woningen in de plint (Agaatlaan)*



*Bron: Foto auteur & Googlestreetview*

Ook lost een fysieke ingreep, zoals een renovatie, problemen met het gedrag van bewoners niet volledig op. In een aantal casestudies is ook gekozen voor een sociale aanpak. Voorbeelden hiervan zijn een wedstrijd voor het schoonste portiek en het motiveren van bewoners om deel te nemen in een bewonerscommissies. Hierdoor wordt de betrokkenheid vergroot. Maar ook een negatieve stimulans door boetes op te leggen bij overlast. Voor deze sociale maatregelen geldt dat ze vaak van korte duur kunnen zijn als de aandacht hierop verzwakt. Bovendien worden de sociale maatregelen vaak ondergesneeuwd door de fysieke maatregelen (zie ook paragraaf 8.3). Aanvullend kan er over worden gezegd dat voor fysieke maatregelen in het complex wordt gekozen omdat deze direct zichtbaar en meetbaar zijn. Het effect van sociale maatregelen is veel moeilijker meetbaar. Maatregelen die de stedenbouwkundige structuur van de wijk of het woningcomplex veranderen (bijvoorbeeld sloop-nieuwbouw) brengen vaak hoge kosten met zich mee. Een ander aspect dat stedenbouwkundige ingrepen lastiger maakt is dat de verantwoordelijkheid vaak bij anderen ligt. Bijvoorbeeld de aanpak van de inrichting van de openbare ruimte die onder de verantwoordelijkheid van de gemeente valt. Geconcludeerd kan worden dat het eenvoudiger lijkt om fysieke problemen op te lossen dan problemen op sociaal of stedenbouwkundig vlak.

Dit is een mogelijke verklaring voor de neiging om te zoeken naar oplossingen in fysieke richtingen.

#### *Meten van effectiviteit aan de hand van doelstellingen van Portaal*

Een manier om de effectiviteit te meten zijn klanttevredenheidscijfers en doelstellingen van Portaal. Een hogere waardering van de woonomgeving, woningen en dienstverlening leidt tot de conclusie dat de situatie verbeterd is. Met andere woorden dat de ingreep effectief is geweest op dit vlak. Het is nodig om kritischer naar de doelstellingen en tevredenheidscijfers te kijken. Wordt naar de doelstellingen van Portaal (paragraaf 2.4) gekeken dan geldt daarvoor dat ze in algemene termen beschreven zijn (Nieboer, 2011). De kwantitatieve doelstellingen (met betrekking tot het huisvesten van bepaalde groepen), benoemen het huisvesten van doelgroepen. Hoewel er is aangegeven dat 90% van de vrijkomende woningen verhuurd wordt aan huishoudens met een laag inkomen, wordt er niet altijd gestuurd op wie er daadwerkelijk woont. De kwaliteitsdoelstellingen zijn explicieter door het noemen van een minimaal klanttevredenheidscijfer van een 7, maar ook dit is enigszins subjectief. Wanneer na een beheeringreep het woongenot toeneemt, en de kwaliteit van een woning verbeterd is, is het logisch om meer tevreden te zijn met de situatie. Het is immers beter. De klanttevredenheid wordt gebaseerd op de mening van bewoners die oordelen vanuit hun situatie en geeft dus geen objectieve afspiegeling van de feitelijke situatie in het woningcomplex. Daarin verschilt per bewonerstype of karakter hoe het een en ander wordt gewaardeerd. Uit de casestudie Zeeheldenbuurt, Soesterberg en Lingewijk blijkt dat in deze buurten een cultuur heerst om niet te klagen. De klanttevredenheid geeft een indicatie van hoe de woningen beoordeeld worden, maar het is de vraag in hoeverre een klanttevredenheidscijfer een directe afspiegeling is van de kwaliteit van de woningen en buurt.

Een ander aspect van de doelstellingen in relatie tot effectiviteit is dat verschillende doelen in tegenspraak kunnen zijn met elkaar. Om de ene doelstelling te behalen, wordt de andere niet behaald. Zo is enerzijds de doelstelling om betaalbare woningen aan te bieden en anderzijds om kwalitatief goede woningen aan te bieden. Wanneer echter de kwaliteit van de woning verbetert (renovatie), kan dit consequenties voor de huurprijs hebben: de woningen worden duurder. *'Want er is gewoon een grote behoefte aan woningen die goedkoop zijn. Dus ik wil eigenlijk gewoon niet een ingreep doen, want dan maak je ze onnodig duur' (interview adviseur strategie)*. Anderzijds heeft het niet ingrijpen in de woningvoorraad soms het gevolg dat de kwaliteit van de woningen achteruit gaat en er verval van de woningen ontstaat. Dit kan op een hoger schaalniveau effecten hebben voor de ontwikkelingen in buurten of wijken (zie ook hoofdstuk 7). Een derde element voor het meten van de effectiviteit is, is het meten in hoeverre tegemoetgekomen wordt aan de duurzaamheidsdoelstellingen van Portaal. Woningen die bijvoorbeeld opgenomen worden in de stroomversnelling worden gerenoveerd naar een niveau energieprestatie dat boven de eigen gestelde normen ligt.

#### *Effectiviteit naar de toekomst toe*

Wanneer een project is afgerond, de bewoners tevreden zijn en de beheeringreep tevens past in de doelstellingen van Portaal, kan worden geconcludeerd dat het een effectieve ingreep is geweest. Maar een effectieve ingreep op dit moment biedt geen garantie dat het functioneren van het woningcomplex gewaarborgd is. Dit blijkt ook wel uit de volgende quotes uit de projectbijeentkomsten. *'We maken het dan en binnen een jaar is het weer naar de klote'* en *'Je ziet wel dat het weer een beetje aan het afglijden is'*. En: *je moet het ook onderhouden en/of bijhouden'*. Uit de tweede quote blijkt dat een maatregel ook gericht moet zijn op het blijven onderhouden en bijhouden. Eerder in dit hoofdstuk is geconcludeerd dat beheeringrepen gericht zijn op het 'afmaken van een project' en niet op het proces daarna. Voor de effectiviteit van een ingreep op de langere termijn is nazorg een belangrijk element. Dit houdt in dat ook na de ingreep betrokkenheid bij het woningcomplex nodig is. Bijvoorbeeld door een wijkbeheerder die controleert dat de kwaliteit in orde blijft. Dit is het gebouwmanagement waar Anne Power (hoofdstuk 3.3 en 7.6) op doelt.

Een deel van de probleemdefinitie van het verval zit in de sociale aspecten, het gedrag van de bewoners. Door aandacht voor het gebied, ook na de beheeringreep kan dit gecontroleerd blijven en kan er ook tijdig ingegrepen worden wanneer de buurt weer in verval raakt.

Het afglijden van een woningcomplex of buurt na de beheeringreep biedt ook de mogelijkheid om kritische vragen te stellen bij de efficiëntie van de ingreep. Een focus moet niet alleen gericht zijn op de directe kosten van de ingreep maar ook op de kosten tijdens de exploitatie, de onderhoud- en instandhoudingskosten. Ook de manier waarop bewoners omgaan met een fysieke verbetering heeft ook gevolgen voor de daadwerkelijke effectiviteit van deze ingrepen.

#### **8.6. Conclusie vastgoedbeheerprocessen**

Een beheer- en ontwikkelbesluit komt tot stand vanuit interactie tussen de drie schaalniveaus van vastgoedmanagement. Een strategie op portefeuilleniveau wordt vertaald naar het woningcomplexniveau of vanuit de situatie in het woningcomplex en wordt geïntegreerd in de portfoliostrategie. De reden om een strategie toe te passen is niet altijd gerelateerd aan een probleemdefinitie op woning of woningcomplexniveau. Naast de kwaliteit (stedenbouwkundig, fysiek en sociaal) van het vastgoed, kunnen er intern redenen zijn of worden gecreëerd om een beheeringreep te doen.

Het traject om tot een besluit te komen duurt over het algemeen meerdere jaren en is onderhevig aan meerdere factoren. Deze factoren ontstaan door de betrokken actoren in een proces, door interne en externe omstandigheden. Het tijdig betrekken van bewoners kan processen versnellen. Hoewel de voortrajecten lang zijn, is de uitvoeringsperiode vrij kort. Voor de effectiviteit van de uitvoeringsfase is het behouden van draagvlak bij bewoners tijdens de beheeringreep van belang. Ondanks dat processen lang duren zijn bewoners vaak wel tevreden over het eindresultaat. Tevredenheid van bewoners is echter geen maatstaf of de gekozen strategie ook de meest effectieve strategie is geweest. De afweging tussen verschillende alternatieve strategieën gebeurt op basis van de in de sector en bij medewerkers bekende strategieën. De gekozen strategie is vaak een fysieke oplossing, ook wanneer er in de probleemdefinitie een probleem met het gedrag van bewoners is gedefinieerd. Met het einderesultaat wordt niet altijd het vooraf gedefinieerde probleem opgelost, daarom kunnen er vragen worden gesteld over de effectiviteit van een ingreep op de langere termijn.

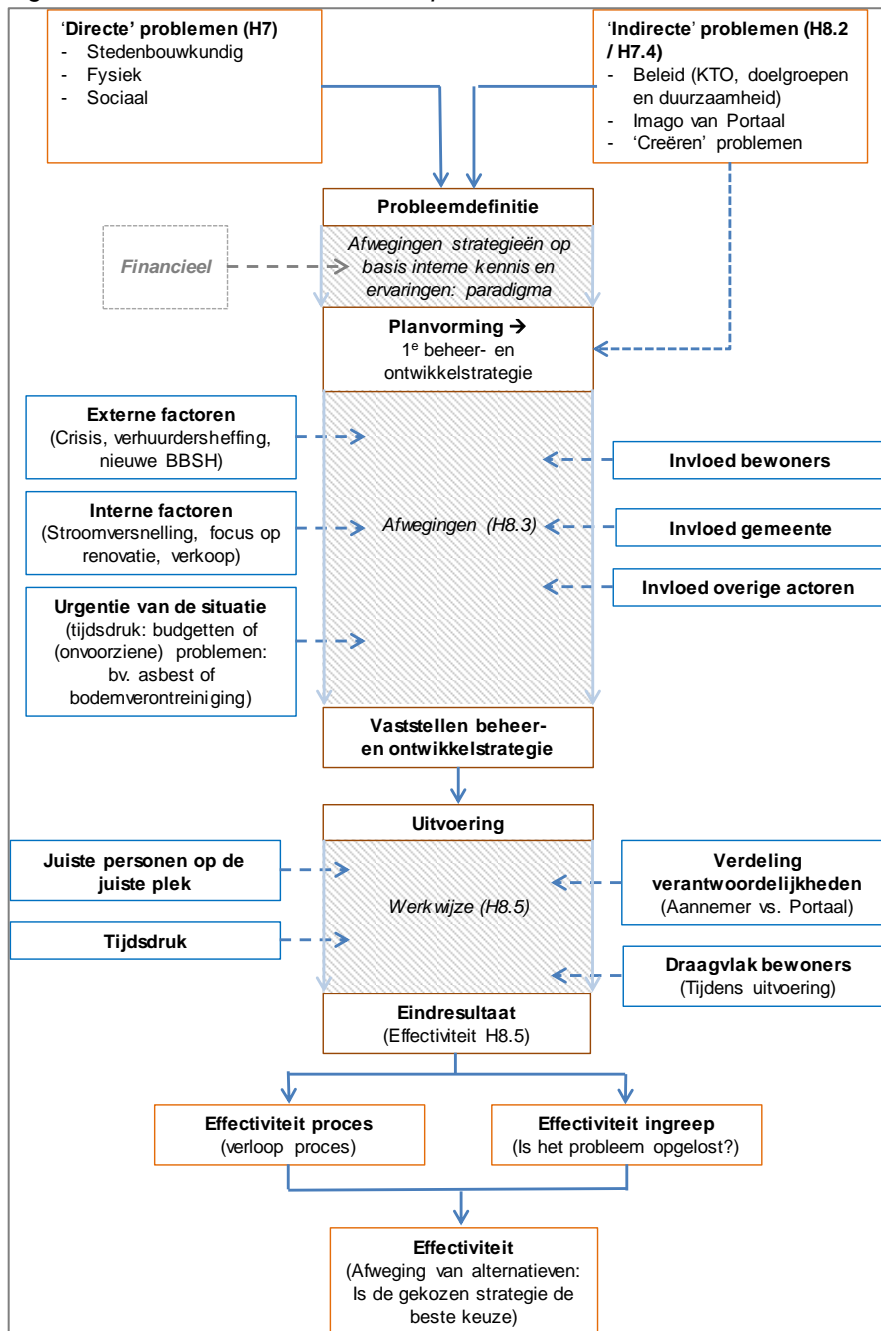
## 9. Conclusies & aanbevelingen

Vanzelfsprekend moet er voor woningcomplexen een visie zijn over hoe omgegaan wordt met het bezit, een beheer en ontwikkelstrategie. Het is echter niet duidelijk wat de motieven zijn om voor een bepaalde strategie te kiezen en/ of dit een juiste keuze is geweest. Daarom staat centraal in dit onderzoek de volgende vraagstelling:

*Hoe komt een beheer- en ontwikkelstrategie en de besluitvorming hiertoe tot stand en hoe effectief zijn de toegepaste beheer- en ontwikkelstrategieën geweest?*

Op basis van de analyse uit hoofdstuk 7 en 8 is een model (zie figuur 9A) opgemaakt. Met dit model kan de onderzoeksvraag worden beantwoord. De conclusies die voortvloeien uit dit model worden in de volgende pagina's toegelicht.

*Figuur 9A: Het beheer- en ontwikkelproces*



## 9.1. Probleemdefinitie en planvorming

### Directe problemen

De aanleiding voor het maken van een beheer- of ontwikkelstrategie kan zowel uit directe als indirecte problemen bestaan. Een direct probleem wordt gedefinieerd als een sociaal, fysiek of stedenbouwkundig probleem. Een voorbeeld van een sociaal probleem is overlast door hangjongeren of een hoog onveiligheidsgevoel in de buurt. Fysieke problemen zijn bijvoorbeeld achterstallig onderhoud of veroudering van de installaties. Bij stedenbouwkundige problematiek hoort gevoelens van anonimiteit die ontstaan door het ontwerp van een woningcomplex of de buurt. Vaak blijkt dat het probleem in de woningcomplexen wordt veroorzaakt door een combinatie van deze drie factoren. Deze sociale, fysieke en stedenbouwkundige problemen zijn direct te relateren aan het vastgoed of het gedrag van bewoners. Deze vormen een aanleiding om de beheer- en ontwikkelstrategie aan te passen.

Een tweede conclusie van directe problemen is dat er een relatie is tussen enerzijds het bouwjaar en het woningtype (naoorlogse hoogbouw, portiek-etage woningen en grondgebonden woningen) en anderzijds de problematiek die er speelt. De Zeeheldenbuurt, de Lingewijk en het Rode dorp vertonen een vergelijkbare problematiek. Overeenkomsten tussen deze grondgebonden vooroorlogse woningen is, dat het zwaartepunt van de problematiek ligt in de veroudering van de woningvoorraad. De binding met de buurt is groot en personen zijn nauw betrokken bij ontwikkelingen in de buurt. Voor de naoorlogse hoogbouwflats geldt, dat massaliteit en anonimiteit een probleem vormen. Dit leidt tot vervuiling in de portieken en dat bewoners zich minder verbonden voelen met de buurt. Ook speelt mee dat er in al deze woningcomplexen sprake is van achterstallig onderhoud.

### Indirecte problemen

Uit de analyse blijkt echter dat er ook indirecte 'problemen' zijn die een reden kunnen geven om een strategie aan te passen. Deze problemen staan niet in een directe relatie met het vastgoed, maar ontstaan vanuit de werkwijze en doelen vanuit Portaal. Dit bestaat uit drie categorieën. Ten eerste het beleid: de doelstellingen van Portaal vormen de randvoorwaarden waar een woningcomplex aan moet voldoen. Wanneer bijvoorbeeld de doelstelling 'huisvesting bieden aan lage inkomensgroepen' niet behaald wordt, is er een 'probleem' en vormt dit een aanleiding tot het aanpassen van een strategie, ondanks dat het woningcomplex prima functioneert. Ook kan het zijn dat doelstellingen met elkaar botsen. Zoals de doelstelling 'het huisvesten van lage inkomens met het bieden van kwalitatief goede woningen': Indien grootschalige verbeteringen aan woningcomplexen worden doorgevoerd, stijgt de huurprijs. De kwaliteitsdoelstelling wordt hiermee behaald, maar dit gaat ten koste van de beschikbaarheid van betaalbare huisvesting.

Een tweede indirect probleem ontstaat vanuit imago belang. Een voorbeeld is de stroomversnelling, Portaal verbindt zich aan een duurzaamheidsproject. De woningcomplexen voldoen niet aan deze normen waardoor er een 'probleem' ontstaat.

De derde categorie zijn problemen die zelf gecreëerd worden. Dit bestaat uit vijf onderdelen:

1. *Het uitstellen van de besluitvorming van een beheeringreep.* Hierdoor wordt bijvoorbeeld onderhoud uitgesteld en raakt het woningcomplex in verval.
2. *Het aandikken van problemen om naar een beheeroplossingsrichting toe te schrijven.* Als bedacht is om sloopnieuwbouw toe te passen wordt de technische staat van het woningcomplex als zeer slecht omschreven.
3. *Het niet toegeven van voortschrijdend inzicht.* Als een traject lang duurt (meerdere jaren) dan kan de situatie dusdanig veranderd zijn dat de gevolgde strategie niet de meest optimale is. Ondanks dat men zich hiervan bewust is, wordt doorgegaan met de eerder gekozen richting.
4. *Het formuleren van problemen die door bewoners niet als problematisch worden gezien.* Een tuin met onkruid ziet Portaal als een leefbaarheidsprobleem, terwijl de bewoners zich hier misschien niet aan storen.
5. *Het doen van ingrepen ondanks de goede verhuurbaarheid.* Alle woningen betrokken in de casestudies worden verhuurd en toch worden ingrepen gedaan om de kwaliteit van de woningen te verbeteren.



Het is ook mogelijk dat er een combinatie van het tweede en derde punt ontstaat: er worden documenten geschreven met als uitgangspunt sloopnieuwbouw. Daarom worden negatieve kenmerken van het woningcomplex uitgelicht om goedkeuring op een hoger hiërarchisch niveau te verkrijgen. Als deze strategie wordt herzien vanwege financiële beperkingen of geen goedkeuring van de gemeente of weerstand van de bewoners, dan blijven de negatieve kenmerken bestaan. Ook als door heroverweging blijkt dat kenmerken niet zo negatief zijn als voorgesteld, dan moet er een nieuwe strategie komen. Hetzelfde geldt wanneer er goedkeuring voor een strategie is en tijdens de uitwerking van de strategie het besef ontstaat dat het niet de meest optimale strategie is en het plan toch doorgezet wordt. Schijnbaar is er dan een reden om niet terug te komen op reeds gemaakte besluiten. Mogelijke verklaringen hiervoor zijn geen gezichtsverlies willen lijden of geen onzekerheid willen tonen aan bewoners.

#### Van probleem naar planvorming

De directe en indirecte kunnen problemen leiden tot een probleemdefinitie die als basis dient voor de planvorming. Om tot planvorming te komen wordt een afweging tussen verschillende strategieën gemaakt. Deze afweging is weinig inzichtelijk en gebaseerd op interne kennis en ervaringen. Gevolg hiervan is dat de strategieën die overwogen worden, alleen die strategieën zijn die vaak al bekend zijn of binnen het heersende paradigma vallen. Ze zijn gevormd door de regels in de organisatie en vormen een cognitieve beperking in de creativiteit van strategievorming. In de vastgoedsector was het gebruikelijk om met fysieke ingrepen problemen op te lossen. Dit heeft als nadelig gevolg dat voor een probleemdefinitie, waar het zwaartepunt bij sociale problemen ligt, er ook in fysieke maatregelen als oplossingsrichting wordt gedacht. De consequentie hiervan is dat sociale problemen blijven bestaan, aangezien niet alle sociale problemen opgelost kunnen worden door fysieke maatregelen. Er kunnen vraagtekens bij de effectiviteit van de strategieën gezet worden. Als het probleem de vernieling van de algemene ruimte is, waardoor bewoners minder tevreden zijn over het woningcomplex, is de oplossing het herstellen hiervan. Dan kan dit een oplossing voor zeer korte termijn zijn, want het gedrag van de bewoners, het vernielen, is niet veranderd. Daarnaast is het nadeel van het gebruik maken van bekende strategieën, dat nieuwe, mogelijk betere, strategieën geen onderdeel van de afweging zijn. Een strategie die niet eerder is toegepast kan ook niet beoordeeld worden op effectiviteit.

Bij indirecte problemen wordt deze tussenstap van probleemdefinitie en afweging van alternatieven soms overgeslagen. Zoals bij de stroomversnelling is de ingreep vooraf bepaald. Bij het project hoort een standaardpakket van maatregelen: de woningen worden conform een prototype uitgevoerd. Gevolg hiervan is dat de handelingsruimte voor afwegingen van alternatieven zeer beperkt of onmogelijk of is, omdat zowel de handelingswijze als het denkkader van de medewerkers wordt beïnvloed door het beleid. Gevolg is dat ook de strategie mogelijk niet aansluit op de problemen in een woningcomplex.

## **9.2. Van planvorming tot vaststellen strategie**

#### Interne en externe factoren

De fase van planvorming en het komen tot een strategie voor beheer of ontwikkeling wordt beïnvloed door diverse factoren en actoren. Hierdoor duren deze processen vaak lang.

De handelingsruimte, die er bij planvorming en vaststelling van een strategie is, wordt mede bepaald door het beleid dat in de organisatie wordt gevoerd. Gedurende het proces van planvorming naar vaststelling van strategie kunnen er nieuwe focussen ontstaan waardoor anders naar woningcomplexen wordt gekeken. De nieuwe richting gaat over de bestaande uitgangspunten heen. Een voorbeeld hiervan is de focus op renovatie of de stroomversnelling: als renovatie meer prioriteit krijgt dan bestaande sloopnieuwbouwstrategieën betekent dit dat plannen voor sloopnieuwbouw worden bijgesteld naar de nieuwe focus: renovatie. Hetzelfde geldt voor de stroomversnelling. Vanwege de prioriteit die aan de stroomversnelling wordt gegeven, omdat dit een afgedwongen strategie is. Er is immers op directieniveau besloten dat dit de richting is die Portaal in de toekomst inslaat. Portaal moet zich dan ook houden aan de voorwaarden die in de overeenkomsten

staan. Als de stroomversnelling prioriteit krijgt bestaat de kans dat de projecten in deze richting worden geschreven. Dit is ook in de vorige paragraaf beschreven. De stroomversnelling lijkt hierbij een oplossing voor problemen die niet eerder gedefinieerd zijn en mogelijk ook geen probleem vormen. Gedefinieerde problemen verdwijnen naar de achtergrond met deze oplossingsrichting. Bepaalde problematiek wordt niet opgelost met de stroomversnelling, zoals anonimiteit van een woningcomplex of vervuiling van de portieken.

Naast de interne factoren zijn er externe factoren die de handelingsruimte beïnvloeden. Zo worden de randvoorwaarden van de strategieën bepaald door de wet- en regelgeving (BBSH). Daarnaast zijn door de crisis en de verhuurdersheffing de investeringsmogelijkheden beperkt. Deze beperkingen hebben de interne focus beïnvloed. De eerder dominante strategie sloopnieuwbouw is omgezet in minder kosten-intensieve strategieën zoals renovatie, sociale maatregelen of uitstel. Een ander gevolg is dat verkoop als strategie is toegepast om de financiële positie te versterken.

#### Invloed van actoren

Naast de interne en externe factoren komt de besluitvorming voor een beheer- en ontwikkelstrategie mede tot stand door het onderhandelingsspel tussen de verschillende actoren. De invloed die een actor heeft op het proces, is afhankelijk van de macht die deze actor heeft en op welke wijze de actor in staat is deze macht te gebruiken.

Voor bewoners geldt dat ze een grotere machtspositie hebben als ze zich goed weten te organiseren. In wijken met een grote buurtverbondenheid, zijn bewoners in staat zich te organiseren en daardoor in staat om beheer- en ontwikkelstrategieën meer naar hun hand te zetten. In wijken waar de buurtverbondenheid minder groot is, is er minder georganiseerd verzet tegen de strategieën. Dit hoeft niet te betekenen dat de bewoners in deze wijken het eens zijn met de strategie maar dat ze minder goed in staat zijn om zich te organiseren en daarmee weerstand te bieden tegen de voorgestelde strategie. Ook hoeft het niet te betekenen dat de gekozen strategie de juiste strategie is. Dat bewoners geen weerstand kunnen bieden en Portaal daardoor haar plannen kan doordrukken is een zwakte van de wijk. Ook hierin zijn de overeenkomsten in organiserend vermogen tussen de bewoners van verschillende woningtypen zichtbaar: in de naoorlogse hoogbouwflats is de verbondenheid lager dan bij de vooroorlogse grondgebonden woningen. Ook het verzet tegen voorgenomen plannen is minder. De mate waarin bewoners hun macht uitoefenen is afhankelijk van zes elementen die onderling samenhangen. Hoe bewoners hun macht uitoefenen is afhankelijk van hun perceptie op dit element. De elementen zijn:

1. *De noodzaak van de ingreep.* Als bewoners ook van mening zijn dat een ingreep nodig is, zal het verzet kleiner zijn dan wanneer ze de noodzaak niet zien.
2. *De impact van de ingreep.* De impact van sloopnieuwbouw is groter dan de impact van uitdelen van boetes voor vervuiling, het verzet zal dan ook groter zijn.
3. *De gekozen ingreep.* Dit gaat over de positie die bewoners innemen, zijn ze het eens met de strategie of niet. Als bewoners het eens zijn met de ingreep dan is het verzet lager dan wanneer bewoners het niet eens zijn.
4. *De wijze waarop bewoners betrokken worden.* Dit gaat over de manier waarop de bewoners worden geïnformeerd en dit betreft twee punten. Ten eerste, of bewoners benaderd worden via een brief of via informatieavonden of huisbezoeken (aangezien niet alle bewoners een brief lezen of begrijpen). Het verzet is lager bij een huisbezoek of informatieavond. Het tweede punt betreft de verantwoordelijkheid. Bij uitbesteding van de communicatievoering met de bewoners bestaat de kans dat Portaal de controle over de communicatie verliest. Dit is afhankelijk van aan wie de communicatie uitbesteed wordt. Een aannemer legt mogelijk de prioriteit bij voortgang van de renovatie in plaats van de communicatie.
5. *Op welk moment bewoners betrokken worden.* Bewoners die in een vroeg stadium geïnformeerd worden vertonen minder verzet.
6. *Hoeveel inspraak bewoners hebben op de planvorming.* Dit gaat over twee punten. In hoeverre bewoners zelf plannen mogen maken voor de te vormen strategie en in hoeverre ze inspraak hebben op de door Portaal geformuleerde strategieën. Hoe meer inspraak bewoners hebben des te minder verzet er is.

Ook de gemeente heeft invloed op beheer- en ontwikkelstrategieën. Ten eerste moet de strategie passen binnen het beleid van de gemeente. Strategieën moeten passend zijn binnen woningcomplex overstijgende plannen zoals een wijkvisie of huisvestingsverordening. Ook mag een strategie niet in strijd zijn met het beleid. Bijvoorbeeld aan sloopplannen van woningen met een cultuurhistorische waarde zal de gemeente geen medewerking verlenen. Ten tweede hebben de inwoners invloed op het standpunt van de gemeente. Indien er in een buurt korte lijnen met de politiek zijn, zal de gemeente sneller geneigd zijn het standpunt van de bewoners te ondersteunen en geen goedkeuring te geven voor strategieën waarin bewoners zich niet kunnen vinden. Verder verschilt per traject om tot een beheer- en ontwikkelstrategie te komen het aantal actoren dat betrokken is en de manier waarop zij betrokken zijn.

#### Urgentie van de situatie

Door de interne en externe factoren en de onderhandeling tussen de verschillende actoren wordt een strategie gevormd. De snelheid waar mee dit proces verloopt wordt mede bepaald door de urgentie van de ingreep. Als er een tijdsdruk op het uitvoeren van de beheerstrategie ligt, doordat de veiligheid in de woningen onder druk staat door bijvoorbeeld asbest of problemen met standleidingen, verloopt het proces sneller dan wanneer deze urgentie ontbreekt.

### **9.3. Van vaststellen naar eindresultaat**

#### Tijdsdruk en draagvlak bewoners

Wanneer de beheer- en ontwikkelstrategie is vastgesteld wordt overgegaan tot de uitvoeringsfase. Opmerkelijk is dat het traject om tot vaststelling van een strategie te komen lang duurt, maar dat het tijdsbestek voor de uitvoering vrij kort is. Dit komt onder andere door de beschikbaarheid van budgetten. Dat maakt dat er nu geld beschikbaar is voor de ingreep maar dat dit wel dit jaar gestart moet worden. De consequentie hiervan is, dat door de tijdsdruk onzorgvuldiger wordt gewerkt. Vaak moet er, wanneer de strategie is vastgesteld en de goedkeuring en financiering voor de strategie er is, nog een aannemer worden gecontracteerd. Ook moeten de plannen nog in detail worden uitgewerkt. Dat maakt dat de nadruk in het proces ligt op het uitwerken van plannen en niet op het voorbereiden en informeren van bewoners. Het draagvlak bij bewoners wordt snel behaald maar vanwege de snelheid is er een risico dat de bewoners onvoldoende zijn voorbereid op de situatie tijdens de ingreep. Wanneer bewoners bijvoorbeeld tijdens een renovatie in bewoonde staat onvoldoende zijn voorbereid op de overlast in hun woningen, kan het draagvlak tijdens de uitvoering verdwijnen. Dit leidt tot klachten bij Portaal, weerstand tegen de renovatie en dit kan dan weer het uitvoeringsproces vertragen.

#### Verantwoordelijkheid bij uitvoering

Een tweede punt dat invloed heeft op de uitvoeringsfase van een strategie is, dat besluiten die in een eerdere fase zijn genomen ook invloed hebben op het uitvoeringsproces. Een eerste voorbeeld is het verdelen van verantwoordelijkheden tussen de aannemer en Portaal. Als gekozen is voor een uitvoering waarin de aannemer verantwoordelijk is voor het gehele proces en dus ook voor de communicatie met bewoners, heeft Portaal daar zelf geen invloed meer op en kan ook niet gestuurd worden op het behoud van draagvlak gedurende de uitvoering. Een ander voorbeeld van een keuze in een eerdere fase die ook uitwerking heeft op de uitvoeringsfase is het personeel dat betrokken is bij de uitvoering: zitten de juiste personen op de juiste plek? Als een medewerker conflictmijdend is en het deze medewerker aan daadkracht ontbreekt om bewoners op gedrag te wijzen zal een strategie die gericht is op het direct aanspreken van bewoners niet werken. Voor de effectiviteit van de strategie is het noodzakelijk dat de medewerker de competenties heeft om dit te doen.

### **9.4. Effectiviteit**

De effectiviteit van een beheer- en ontwikkelstrategie is onderverdeeld in drie onderdelen: de effectiviteit van het proces, de effectiviteit van de ingreep en de effectiviteit van de afweging van alternatieve strategieën. De meeste van de conclusies die invloed hebben op de effectiviteit zijn al besproken, niet besproken conclusies volgen hieronder.

### De effectiviteit van het proces

Voor de effectiviteit van het proces geldt, dat het over het algemeen een lang proces is. Met name de strategie- en planvormingsfase kost veel tijd. Dit hoeft niet te betekenen dat het proces ineffectief is, soms is er meer tijd nodig om tot een goede strategie te komen. Uit de analyse blijkt echter dat er processen zijn die onnodig werden gerekt door het te laat informeren van bewoners, onvoorziene gebreken zoals technische problemen met standleidingen. Een aspect dat invloed heeft op de effectiviteit van het proces is, dat strategieën voor de lange termijn kunnen worden ingezet met het doel dit toe te passen bij meerdere woningcomplexen. Bijvoorbeeld een renovatie met ketensamenwerking. Als dezelfde keten in een nieuwe ingreep weer wordt toegepast levert dit voordelen op, omdat de werkzaamheden op elkaar zijn afgestemd. Hiervoor moet binnen Portaal wel beleidsruimte worden geboden. Wanneer interne prioriteit wordt gegeven aan de stroomversnelling worden voordelen uit de al opgestarte ketensamenwerkingen niet benut.

### De effectiviteit van de ingreep

Bij een effectieve beheeringreep wordt het probleem dat is gedefinieerd opgelost. Hiervoor is het van belang om regelmatig een terugkoppeling te maken naar de probleemdefinitie. Dit gebeurt nu nog onvoldoende. Een voorbeeld is dat op portfolioniveau binnen de organisatie wordt bepaald, aan welke woningtypen en prijsklassen behoefte is. Om de juiste verhoudingen in de portefeuille te verkrijgen, wordt besloten een woningcomplex aan te pakken. Op het moment dat een strategie voor een woningcomplex geformuleerd wordt, verandert de status van de strategie om een portfoliodoel te bereiken in een beheer- en ontwikkelproject. Tegelijkertijd komt dit project op een andere afdeling (PVO) terecht. PVO heeft niet als doel het oplossen van het probleem, maar het doel is het afronden van het project. Dit maakt dat de oorspronkelijke reden van ingreep naar de achtergrond verdwijnt. Voor PVO geldt dat tijdens de uitvoeringsfase ook keuzes worden gemaakt die in relatie staan tot hun doel: het afronden van het project. Als er dan onvoldoende terugkoppeling plaatsvindt met de oorspronkelijke probleemdefinitie, kan er een eindproduct ontstaan dat niet meer past binnen de strategie. Aan het einde van het proces zijn de bewoners tevreden over het verloop van het proces en het eindresultaat, er is dan een oplossing die voldoet, alleen zijn niet alle problemen opgelost.

### Effectiviteit: de 'beste' strategie

Een derde onderdeel van de effectiviteit is of de gekozen strategie de 'beste' keuze is geweest of dat er een alternatieve strategie is die een betere oplossing vormt voor het probleem. In de eerste paragraaf is beschreven hoe medewerkers bij de strategiekeuze vaak vervallen in de bekende strategieën en vaker voor fysieke strategieën kiezen.

Ook heeft dit te maken met de communicatie tussen de afdeling en de scheiding tussen sociale en fysieke insteek van de afdeling, terwijl deze juist sterk samenhangen. Een andere reden is dat het resultaat van sociale ingrepen moeilijk in cijfers uit te drukken is. Bij het vernieuwen van een CV ketel kan bijvoorbeeld worden bepaald dat deze 20 jaar meegaat. Maar bij het aanstellen van een huismeester is het effect veel moeilijker in geld uit te drukken. Dit laatste aspect maakt dat het moeilijk is om vast te stellen wat het verschil in effect tussen alternatieve strategieën is. Belangrijk hierin is om rekening te houden de waardevastheid van ingrepen. Een voorbeeld hiervan is wanneer een portiek vernieuwd wordt met een levensduur van 20 jaar, maar het gedrag van bewoners niet verandert en zij vernielingen aanbrengen in de vernieuwde portiek, een levensduur van 20 jaar is dan ook niet haalbaar. Als sociaal verval intreedt heeft dit invloed op de waardevastheid van de fysieke maatregelen

Op basis van dit onderzoek kan niet worden vastgesteld welke strategie de 'beste' afweging is. Er ontbreekt een methode of afwegingskader waarop op een inzichtelijke manier een vergelijking tussen de verschillende strategieën gemaakt wordt. Dit wordt door Portaal en andere corporaties erkend: er wordt gewerkt aan modellen om dit te veranderen.

### 9.5. Aanbevelingen: Vooruitblik naar de toekomst

De aanbevelingen richting Portaal zijn opgedeeld in een aantal onderwerpen en worden in deze paragraaf besproken.

#### Het formuleren van een probleemstelling

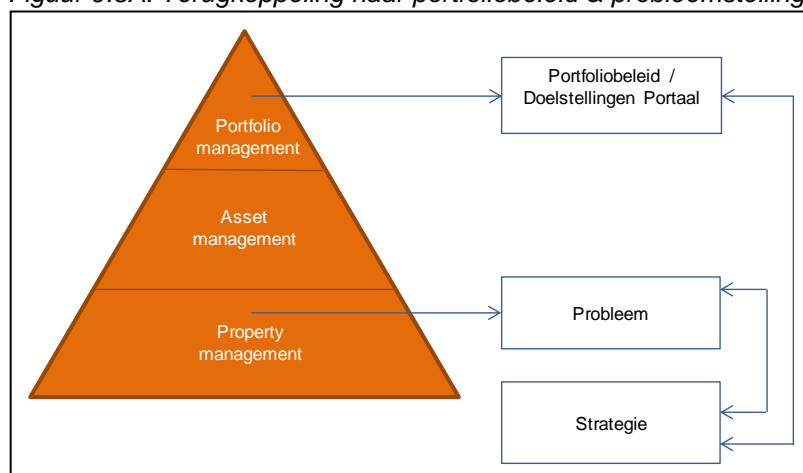
Een struikelblok bij de planvorming, besluitvorming en het meten van de effectiviteit van de toegepaste strategie, ontstaat vaak wanneer er teruggekeken wordt naar de probleemstelling. Door het ontbreken van een heldere probleemstelling, kan ook niet worden beoordeeld of een strategie het probleem oplost. Aan te bevelen is om de probleemstelling expliciet te formuleren. Daarbij kunnen de vragen gesteld worden:

1. Zijn de problemen van fysieke, sociale of stedenbouwkundige aard? Of een combinatie daarvan? En wat is de achterliggende aanleiding daarvoor?
2. Zijn de problemen vergelijkbaar met andere complexen van hetzelfde woningtype? Dit blijkt vaak het geval te zijn en daarom kan het bruikbaar zijn om naar eerdere ingrepen in soortgelijke woningcomplexen te kijken en hieruit lessen te trekken.
3. Om te komen tot een duidelijke probleemstelling en een oplossingsrichting die hierbij passend is, kan gebruik worden gemaakt van een checklist gebaseerd op de indicatoren uit de literatuur zoals besproken in dit rapport (hoofdstuk drie). Hiervoor is een checklist (zie figuur 9.5B) opgesteld die als basis kan dienen. Blijkt uit de checklist dat problemen voornamelijk sociaal zijn, dan is het verstandig om ook te kiezen voor een oplossingsrichting met sociale ingrepen. Hetzelfde geldt voor problemen op fysiek vlak of in de stedenbouwkundige opzet van de buurt. De verantwoordelijkheid voor de planvorming en uitvoering zou kunnen worden neergelegd bij de betreffende afdeling. Bijvoorbeeld voor sociale oplossingen ligt de verantwoordelijkheid bij de afdeling leefbaarheid.

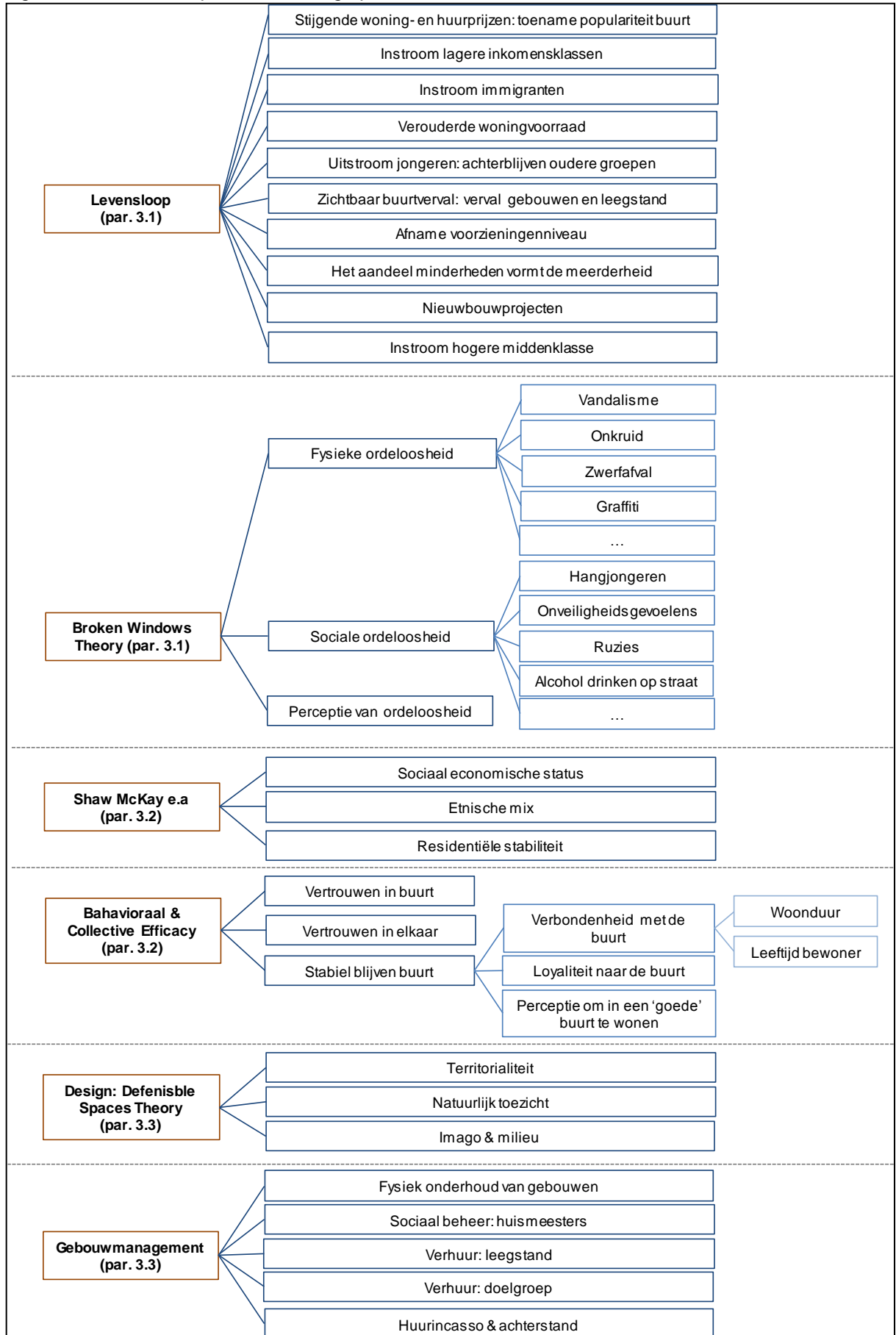
#### Terugkoppeling naar de probleemstelling & portfoliobeleid

In het proces van planvorming, besluitvorming en evaluatie van de effectiviteit moet een continue terugkoppeling naar de probleemstelling plaatsvinden. En indien de strategie niet langer meer een oplossing vormt voor de problemen moet bijstelling plaatsvinden. Als gebruik gemaakt wordt van de stroomversnelling, dient de extra vraag gesteld te worden welke problemen opgelost worden met de maatregelen uit het maatregelenpakket van de stroomversnelling en welke problemen niet. Daarnaast moet voorkomen worden dat de ingrepen een sneeuwbaaleffect hebben. Dat de ene ingreep leidt tot weer een nieuwe ingreep, waardoor de eindkwaliteit vele malen hoger ligt dan in de probleemstelling is gesteld. Een dilemma hierin is dat bijstelling van plannen niet ten koste moet gaan van de looptijd en voortgang van een project. De conclusie is dat processen lange doorlooptijden hebben, en dat deze mede veroorzaakt worden door koerswijzingen. Naast terugkoppeling naar de probleemstelling is het van belang om terug te koppelen naar het portfoliobeleid. Gezorgd moet worden dat de strategie passend is binnen de kaders gesteld in het portfoliobeleid.

*Figuur 9.5A: Terugkoppeling naar portfoliobeleid & probleemstelling*



Figuur 9.5B: Checklist probleemstelling op basis van indicatoren uit de literatuur



### Afweging van verschillende strategieën

Gebleken is dat vaak voor bekende strategieën wordt gekozen en dat dit voornamelijk fysieke oplossingsrichtingen zijn. Uit het onderzoek blijkt dat het type bewoners en hun gedrag van groot belang is voor het functioneren van buurten. Portaal kan haar huurders niet zelf kiezen, maar kan wel proberen het gedrag van de bewoners te beïnvloeden. Aan te bevelen is dat indien er voornamelijk sprake is van problematiek op sociaal vlak, de oplossingen dan ook in de sociale richting gezocht moet worden. Hierbij valt te denken aan het motiveren van bewoners om elkaar aan te spreken of het intensiever inzetten van een huismeester.

Betaalbaarheid van de woningen blijkt een belangrijke vereiste voor de doelgroep van Portaal. Een afweging in beheer- en ontwikkelstrategieën kan ook zijn om de kwaliteit van de woningen op een lager niveau te houden, dus geen woningverbetering aan te brengen, waardoor de betaalbaarheid voor de lage inkomens gegarandeerd blijft. Ook de kwaliteit kan afhangen van de woningmarkt. In gebieden waar geen leegstand van het bezit op korte of langere termijn te verwachten valt, zou de kwaliteit van de woningen van een lager niveau kunnen zijn, aangezien de woningen toch wel verhuurd worden. Ook de klanttevredenheid zou hiervoor als maatstaf kunnen dienen. Als bewoners tevreden zijn en er weinig klachten binnenkomen, zou overwogen kunnen worden om geen kwaliteitsverbeteringen toe te passen. De vraag is of de kwaliteit die nu geboden wordt niet te hoog is. Aanbevolen kan worden om de basiskwaliteit te heroverwegen en naar beneden bij te stellen om de betaalbaarheid te garanderen.

Differentiatie in strategieën kan ook gezocht worden in het aanbieden van alternatieve contracten zoals tijdelijke contracten of verhuur aan studenten of toewijzing op basis van leefstijl. Andere mogelijkheden zijn om de woonruimteverdeling specifiek te reguleren, de novelle biedt hierin vanaf 1 januari 2015 mogelijk meer handelingsruimte (zie hoofdstuk 2.3). Bijvoorbeeld door de screening en intakegesprekken met de toekomstige bewoners, hiermee kan worden nagegaan of mensen interesse hebben in het onderhoud van een tuin of het plan hebben om een schotel op te hangen. Een andere mogelijkheid is differentiëren met de huurprijzen in woningcomplexen waardoor er bewonersdifferentiatie in een woningcomplex ontstaat. Huurders met een lager inkomen reageren op woningen met een lagere huurprijs.

### Langetermijnvisie & verantwoordelijkheden

Voor de afweging tussen verschillende strategieën geldt dat besluitvorming plaatsvindt op basis van de investeringskosten, maar dat de kosten op langere termijn hierin niet meegenomen worden. Goedkoop bouwen of renoveren houdt niet altijd in dat de totale kosten over de hele exploitatie ook lager zijn. Voorafgaand aan een beheeringreep zou het verstandig zijn om ook de kosten gedurende de exploitatie mee te nemen. Belangrijk is dat het niet alleen om de fysieke kosten, dus de kosten voor onderhoud, maar ook om de kosten voor sociale beheeringrepen gaat. Een voorbeeld hiervan is het berekenen van de kosten als er gekozen wordt voor een renovatie die eenmalig € 5.000.000 kost in vergelijking tot een keuze voor het aanstellen van een huismeester voor de komende twintig jaar. Eén van de redenen dat er niet gekeken wordt naar de lange termijn kosten is dat onderhoud en investering gescheiden zijn. De planvorming en uitvoering gebeuren op een andere afdeling dan het onderhoud. Aanbevolen wordt om de kennis tussen de verschillende afdelingen te gebruiken en te integreren. Belangrijk is dat afdelingen dan niet met elkaar concurreren, maar samenwerken. In het planvorming traject kunnen verschillende scenario's doorlopen worden om zowel de kosten voor een fysieke als sociale oplossing te berekenen. Wanneer er wordt gekozen voor een beheer- of ontwikkelstrategie met sociale ingrepen, dan kan de verantwoordelijkheid en uitvoering bij de sociale afdeling binnen de organisatie gelegd worden. Als gekozen wordt voor een fysieke oplossing ligt de verantwoordelijkheid bij de fysieke afdeling.

### Betrekken van bewoners

De conclusie is dat als de bewoners op de juiste manier erin betrokken worden, de kans op verzet vanuit de bewoners kleiner is, waardoor de plan- en besluitvorming effectiever is. Als bewoners niet in staat zijn om weerstand te bieden tegen voorgenomen beheer- en ontwikkelstrategieën vanwege gebrek aan organiserend vermogen is het betrekken van bewoners juist van belang om te voorkomen dat een slechte strategie uitgevoerd wordt. Een



checklist voor het betrekken van bewoners zou daarbij een hulpmiddel kunnen zijn. Daarbij dienen de volgende overwegingen meegenomen te worden voordat een traject gestart wordt:

1. *Wie zijn de bewoners van het woningcomplex? Is er een grote buurtverbondenheid?* Indien er een grote buurtverbondenheid is, valt te verwachten dat zij zich goed zullen organiseren en er verzet te verwachten valt als ze zich niet kunnen vinden in de plannen. Het vroegtijdig erbij betrekken van bewoners kan het proces bespoedigen. Ook het type bewoners: zijn het bewoners die snel klagen, dan valt te verwachten dat tijdens een traject ook meer klachten binnen kunnen komen
2. *Is de noodzaak van de ingreep duidelijk bij bewoners?* Indien de noodzaak niet duidelijk is, ga dan terug naar de probleemdefinitie en probeer de problemen beter in kaart te brengen of overleg met bewoners welke problemen zij in het woningcomplex constateren. Als bewoners de noodzaak van een ingreep inzien, is de kans groter dat ze medewerking zullen verlenen.
3. *Hoe groot zijn de gevolgen van de ingreep voor bewoners en zijn die gevolgen duidelijk?* Breng de gevolgen duidelijk in kaart. Ook tijdens de uitvoering van de werkzaamheden moeten de gevolgen voor de bewoners in de gaten worden gehouden.
4. *Is de verwachting dat de bewoners het eens zullen zijn met de ingreep?* Als de bewoners het niet eens zijn met de ingreep, inventariseer dan wat de bewoners als oplossing zien. Hieruit kunnen voorstellen komen die nog niet eerder overwogen zijn.
5. *Is het informeren van bewoners per brief mogelijk? Is het te verwachten dat bewoners dit lezen en begrijpen?* Zo niet, ga dan direct een ander traject van informeren van de bewoners in. Organiseer bewonersavonden of huisbezoeken. Een goed voortraject voorkomt vertraging, weerstand en klachten later in de uitvoering.
6. *Kan het traject van informeren van bewoners uitbesteed worden?* Als de impact voor bewoners groot is, kan uitbesteding aan een derde partij tot problemen leiden in de uitvoering indien er voorafgaand geen duidelijke afspraken gemaakt zijn. Het succes hangt af van het type en de mate van expertise van de partij waar de communicatie aan wordt uitbesteed. Een partij die gespecialiseerd is in dit soort trajecten kan het proces van informeren beter dan een aannemer.
7. *Wat is het eerste moment dat bewoners betrokken worden bij de planvorming of besluitvorming?* Betrek bewoners in een zo vroeg mogelijk stadium. Zorg ook dat er voldoende tijd en capaciteit beschikbaar is voor de begeleiding van bewoners.
8. *Kunnen bewoners deelnemen in de planvorming?* Getracht kan worden om bewoners zelf plannen te laten aandragen. Indien dit niet mogelijk is ruimte nodig om plannen aan te passen naar de wensen van bewoners. Overweeg ook eens om alleen noodzakelijke ingrepen uit te voeren en de rest van de ingrepen alleen te doen als huurders hier expliciet om vragen.

Te denken valt om ook gebruik te maken van checklists voor de andere actoren zoals de gemeente of een aannemer. Dit is echter niet meegenomen in dit onderzoek. Voor een inhoudelijke aanbeveling voor de checklist is een vervolg onderzoek naar de rol van de gemeente of een aannemer in het proces nodig.

#### **9.6. Suggesties voor vervolgonderzoek**

De financiële aspecten van de beheer- en ontwikkelprocessen spelen ook een rol in het proces. Deze zijn niet mee genomen zijn in het onderzoek. Aan te bevelen valt om ook naar deze aspecten onderzoek te verrichten.

De analyse is voornamelijk gebaseerd op interviews met medewerkers van Portaal. Ook de externe interviews zijn met medewerkers van een woningcorporatie gedaan. Dat betekent dat

met de overige actoren zoals de gemeente, die invloed uitoefenen op de ingreep en het besluitvormingsproces, niet gesproken is. De positie en rol van deze actoren zijn dus vanuit het perspectief van de woningcorporatie gezien. Voor een vervolgonderzoek kan een belichting van de processen en effectiviteit van de ingreep vanuit het perspectief van de bewoners of de gemeente een extra inzicht bieden.

In dit onderzoek is de probleemdefinitie per woningtype bij een beheeringreep onderzocht. Om dit onderzoek te verdiepen is het interessant om in de afweging van alternatieven per alternatieve strategie te kijken hoe succesvol deze is voor een bepaald woningtype. Hierin kan ook meegenomen worden op welk moment in de levenscyclus van een woningcomplex bepaalde strategieën effectief of minder effectief zijn. Dit kan resulteren in een reeks aan strategieën per bouwjaar of per woningtype en kan als middel dienen om de afweging tussen verschillende strategieën gemakkelijker te maken. Het is dan per woningtype meer inzichtelijk wat het effect van een strategie is.

Om meer structuur aan te brengen in de processen wordt op dit moment intern een dashboardmodel ontwikkeld waarin woningcomplexen geanalyseerd worden en getoetst aan de doelstellingen. Daarnaast is hiervoor door Eigen Haard in Amsterdam een wijkanalysemodel in gebruik. In projectbijeenkomst drie op 19 juni zijn deze beide modellen gepresenteerd en bediscussieerd met de projectgroep. Deze modellen worden niet inhoudelijk besproken in dit onderzoek maar kunnen een bruikbaar middel zijn voor besluitvorming. Voorwaarde hierbij is dat ze werkbaar zijn in de dagelijkse praktijk, door iedereen daadwerkelijk gebruikt worden en verplicht onderdeel worden van het besluitvormingstraject. Om een start te maken met deze modellen, kan worden begonnen met de projecten die geselecteerd zijn voor de stroomversnelling of complexen die in het dashboard model slecht scoren op het gebied van rendement en het bedienen van de doelgroep. Dit zijn woningcomplexen waar de uitgaven hoog zijn ten opzichte van de inkomsten en waar veel scheefwoners wonen (personen met een hoog inkomen en een lage huur, zie hoofdstuk 2). De projecten kunnen in kaart worden gebracht met bijvoorbeeld het dashboard model. De bruikbaarheid van het model kan zo worden getest door de personen die er mee moeten werken zelf. Voorkomen wordt dat alle complexen in één keer worden geanalyseerd. Medewerkers kunnen op deze manier wennen aan een nieuwe werkwijze.

Voor de terugkijk casestudies is gebruik gemaakt van projecten die slechts enkele jaren geleden afgerond zijn. Om een goede toetsing van de effectiviteit te kunnen doen, is het nuttig om dit onderzoek uit te breiden met cases die bijvoorbeeld tien jaar geleden afgerond zijn. Dit geeft beter inzicht in de effectiviteit van beheer- en ontwikkelstrategieën op de lange termijn. Een andere optie is om dit onderzoek met dezelfde casestudies over enkele jaren te herhalen.

## Bronnenlijst

### Wetenschappelijke literatuur

Bergeijk, E. van, Kokx, A, Bolt, G., Kempen, & R. van. (2008). *Helpt Herstructurering? Effecten van stedelijke herstructurering op wijken en bewoners*, uitgeverij Eburon, Delft.

Bailey, N., Kearns, A. & Livingston, M. (2012). *Place Attachment in Deprived Neighbourhoods: The Impacts of Population Turnover and Social Mix*, *Housing Studies*, 27(2), 208-231.

Bijlsma, L., Bergenhenegouwen, G., Schluchter, S. & Zaaijer, L. (2008). *Transformatie van woonwijken met behoud van stedenbouwkundige identiteit*, NAI Uitgevers

Van Beckhoven, E. Bolt, G & Kempen, R. van. (2009). *Theories of Neighbourhood Change and Decline: Their Significance for Post-WWII Large Housing Estates in European Cities*, in Rowlands, R., Musterd, S. & Kempen R. van. (Eds.) *Masshousing in Europe* (p 20-50), London: Palgrave MacMillan.

Van Beckhoven, E. Bolt, G. & Kempen, R. van. (2005). *Theories of neighbourhood change and neighbourhood decline: Their significance for post-WWII large housing estates*, Paper for the ENHR-conference "Housing in Europe: New Challenges and Innovations in Tomorrow's Cities", Reykjavik.

Bijddendijk, F. (2009). *'Corporaties wat moeten we ermee?'*, Amsterdam: ASRE onderzoeksbureau.

Blom, A., Jansen, B. & Heide, M. van der. (2004). *Typologie van Vroeg na-oorlogse woonwijken*, in opdracht van Projectteam Wederopbouw van de Rijksdienst voor de Monumentenzorg, Zeist.

Bolt, G., Kempen, R., van. & Beckhoven, E. van. (2008). *Oorzaken van buurtverval*, in Argioli, R., Dijken, K. van. & Koffijberg, J. (Eds.) *Bloei en verval van vroeg na-oorlogse wijken*, Nicis instituut, Den Haag.

Branden, T., Farnell, R., & Cardoso-Ribeiro, T. (2006) *.De diversificatie van woningcorporaties in Europa: profielen, portfolio's en strategieën*. In opdracht van Rex Groep, Gepubliceerd door Stichting Futura

Bruinsma, G.J. N., Pauwels, L.J.R., Weerman F.M., & Bernasco, W. (2013). *Social Disorganization, Social Capital, Collective Efficacy and the Spatial Distribution of Crime and Offenders: An Empirical Test of Six Neighbourhood Models for a Dutch City*, *British Journal of Criminology*, 53(5), 942-963.

Bryman, A. (2012). *Social research methods*, 4<sup>th</sup> edition. Oxford university Press, New York.

Card, D., Mas, A. & Rothstein, J. (2008). *Tipping and the Dynamics of Segregation*, *The Quarterly Journal of Economics*, 123(1), 177-218.

Chappell, A.T. , Monk-Turner E. & Payne B.K. (2010). *Broken Windows or Window Breakers: The Influence of Physical and Social Disorder on Quality of Life* *Justice Quarterly*, 28(3), 522-540.

Coleman, A. (1984). *Design influences in blocks and flats*, *The Geographical Journal*, 150(3), 351-358.

Dassopoulos, A., & Monnat, S.M. (2011). *Do Perceptions of Social Cohesion, Social Support, and Social Control Mediate the Effects of Local Community Participation on Neighborhood Satisfaction?*, *Environment and Behavior*, 43(4) 546- 565.

- Flier, K., van der & Gruis, V. (2002). *The applicability of portfolio analysis in social management*, International Journal of Housing Policy, 2(2), 183-202.
- Franzini, L., O'Brien- Caughy, M., Murray- Nettles, S., & O'Campo, P. (2008). *Perceptions of disorder: Contributions of neighborhood characteristics to subjective perceptions of disorder* Journal of Environmental Psychology 28(1), 83–93.
- Gruis, V. & Nieboer, N. (2004). *Strategic housing management: an asset management model for social landlords*, property management, 22(4), 201-213.
- Horst, H. van der, Kullberg, J. & Deben, L. (2001). *Wat wijken maakt, de wording van functionele, sociale en expressieve kwaliteiten van Vreewijk, Zuidwijk en Ommoord*. Delft: DGVH/ Nethur Partnership.
- Jacobs, D. (2005). *Strategie: leve de diversiteit*, Benelux: Pearson education.
- Jansen J., Karssenberg H., & Slijkerman, S. [Stipo]. (2012). *De omslag Hoe zeven woningcorporaties de aanpak van hun stedelijke vernieuwing door de crisis ingrijpend moesten wijzigen (en vier juist helemaal niet)...*, STIPO, Delft: Platform corpoevenista.
- Jong, R. de. (2013). *De balans verstoord: een rapport over de corporatiesector ten behoeve van de Parlementaire Enquête Woningcorporaties*. In opdracht van Aedes vereniging van woningcorporaties.
- Harbers, A., Lörzing, H., & Schluchter, S. (2009). *De stedenbouwkundige kwaliteiten van de 40 krachtwijken Hoofdstuk 7 uit: Problemen in de wijk of probleemwijk?*, Assen: Van Gorcum uitgevers.
- Hazeu, C.A., Boonstra, N.G.J., Jager- Vreugentheil, M., & Winsemius, P. (2005). *Buurtinitiatieven en buurtbeleid in Nederland anno 2004: een analyse van veldonderzoek van 28 cassussen*, Wetenschappelijke raad voor het overheidsbeleid. Amsterdam: Pallas Publications.
- Heijkers, B., Van der Velden, J. & Wassenberg F. (2012). *Toekomst stedelijke vernieuwing na 2014*, Nicis instituut en Kei.
- Keuning, D. (2007) *Grondslagen van het management*, Groningen/ Houten: Wolters-Noordhoff, 4<sup>de</sup> druk.
- Kleinmans, R. & Bolt, G. (2010). *Vertrouwen in de buurt: verval, ervaring en collectieve zelfredzaamheid in stadsbuurten*, Den Haag: Nicis instituut.
- Kleinmans, R., Priemus, H. & Engbersen, G. (2007). *Understanding Social Capital in Recently Restructured Urban Neighbourhoods: Two casestudies in Rotterdam*, Urban Studies, 44(5), 1069-1091.
- Kørnøv, L. & Thissen, W.A.H. (2000). *Rationality in decision- and policy-making: implications for strategic environmental assessment*, Impact Assessment and Project Appraisal, 18(3), 191-200.
- Kubrin, C.E. & Weitzer, R. (2003). *New Directions in Social Disorganization Theory*, Journal of Research in Crime and Delinquency, 40(4), 374-402.
- Leistra, W. (2009). *Nijmegen scherm van Bossche school aangepakt*, Renda 2009(2), 22-25.
- Lörzing, H. & Harbers, A. (2009). *Natuurlogse krachtwijken, stedenbouwkundige kwaliteit als kracht*, in Geografie uit juni, Planbureau voor de leefomgeving, Den Haag.

- Meurs, P, Sennema, H & Doorn, J., van. (2011). *Cultuurhistorische verkenning De Waard-Leiden*. Schiedam: Steenhuismeurs BV.
- Montfort, C.J. van, Karré P.M., & Twist M.J.W. van. (2010). *Taakverbreding en grensvervaging bij woningcorporaties: Tussenrapportage voor het meerjaren-onderzoeksproject: Besturen van meervoudigheid*, Centrum voor bestuur en maatschappelijke Onderneming[CBMO].
- Musterd, S. Ostendorf, W. & Vos, S. de, (1999). *Kansarmoedeconcentraties en woningmarkt een analyse van de situatie in Amsterdam*, AME Universiteit van Amsterdam, DGVH/NETHUR partnership.
- Nieboer, N. (2011). *Strategic planning process models: a step further*, Property Management, 29(4), 371-382.
- Nieboer, N. (2009). *Het lange koord tussen portfoliobeleid en investeringen van woningcorporaties*, Bouwmanagement en Technisch beheer, 24, Delft: OTB.
- Nieboer, N. (2003). *Strategisch beslissen over het woningbezit: voorraad beleid van Nederlandse woningcorporaties en vastgoedbeleggers*, Bouwmanagement en Technisch Beheer 22, DUP science, Delft: University Press.
- Nio, I, Jutten, N., & Lofvers, W. in samenwerking met: Wilk, van der D., Treffers, A. (2011). *Studie Woonerven Lunetten: een sociaal-ruimtelijk onderzoek naar de opzet en het gebruik van collectieve buitenruimten in een Utrechtse woonerfwijk*, Rotterdam: SEV architectuurcentrum Aorta.
- Noordegraaf, M. (2005). *Besluiten over besluitvorming: Van besluitvormingstheorie, via management van 'stakeholders' naar besluitvorming over huisvesting*, in opdracht van het Center for People and Buildings, in het kader onderzoek naar de "Integrated Work Place Roadmap.
- Nozeman E.F. (2010). *Handboek projectontwikkeling: een veelzijdig vak in een dynamische omgeving*, Studenteneditie, NEPROM, tweede druk.
- Overkamp, M. (2012). *Pioniers of mislukking?*, Agora: thema wederopbouw, 28(2), 7-9.
- Overmeeren, A. van & Gruis, V. (2011). *Asset management of social landlords based on value creation at neighbourhood level*, Property Management, 29(2), 181-194.
- Pelzer, P. (2012). *Redactioneel: verloren liefde*, Agora: thema wederopbouw, 28(2), 2.
- Power, A. (1999). *High-rise estates in Europe: Is rescue possible?*, Journal of European Social Policy, 9(2), 139-163.
- Power, A. (1997). *Estates on the edge: The social consequences of mass housing in Northern Europe.*, New York: St. Martin's Press.
- Putnam, R.D. (2007). *E. Pluribus Unum: Diversity and Community in the Twenty-first Century The 2006 Johan Skytte Prize Lecture*, Scandinavian Political Studies, 30(2), 137-174.
- Reynald, D.M. & Effers, H. (2009). *The Future of Newman's Defensible Space Theory Linking Defensible Space and the Routine Activities of Place*, European Journal of Criminology, 6(25), 25-46.
- Ross, C.E. & Mirowsky, J. (1999). *Disorder and Decay: The Concept and Measurement of Perceived Neighborhood Disorder*, Urban Affairs Review, 34(3), 412-432.
- Sampson, R.J. (2009). *Disparity and diversity in the contemporary city: social (dis)order revisited*, The British Journal of Sociology, 60(1), 1-31.

- Sampson, R.J. & Graif, C. (2009). *Neighborhood social capital as differential social organization*, *American Behavioral Scientist*, 52(11), 1579-1605.
- Sampson, R.J. & Raudenbush, S.W. (2004). *Seeing disorder: neighborhood stigma and the social construction of 'broken windows'*, *Social Psychology Quarterly*, 67(4), 319-342.
- Sampson, R.J. & Groves, W.B. (1989). *Community structure and crime: testing social disorganization theory*, *American Journal of Sociology*, 94(4), 774-802.
- Sampson, R.J. & Raudenbush S.W. (1999). *Systematic Social Observation of Public Spaces: A New Look at Disorder in Urban Neighborhoods*, *American Journal of Sociology*, 105(3), 603-651.
- Schwirian, P.K (1983). *Models of Neighborhood change*, *Annual Review of Sociology*, 9(1983), 83-102.
- Steeg, T., van der, Ubink, M., Winsemius, J., & Wijk, H. (2006). *Bloemkoolwijken woningvoorraad en bevolkingsdynamiek in laat-naoorlogse woonwijken*, Van Middelkoop ruimtelijke onderzoek en advies. Rotterdam: SEV.
- Stokman, F.N. (2005). *Corporatisme en lobbyisme gezien vanuit fundamentele processen van collectieve besluitvorming*, *Tijdschrift voor Beleid en Maatschappij*, 34(4), 211-220.
- Stokman, F.N., Vos, K., & Timmerhuis, V. (1999). *Strategische besluitvorming, Gedragwetenschappen in context.: essays over beleidsrelevante en wetenschappelijke uitdagingen*, Achtergrondstudie van de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid. Den Haag: Sdu Uitgevers, 189-206.
- Straub, A. (2001). *Technisch beheer door woningcorporaties in de 21<sup>e</sup> eeuw*, Technische universiteit Delft, Delft: Onderzoeksinstituut OTB.
- Temkin, K & Rohe, W.M. (1998). *Social capital and neighborhood stability: An empirical investigation*, *Housing Policy Debate*, 9(1), 61-88
- Turkington, R. Kempen, R. & Wassenberg, F. (2004). *High-rise housing in Europa: Current trends and future prospects*, *Housing and Urban policy studies* 28, Delft: OTB Research Institute for Housing, Urban and Mobility Studies.
- Veenstra, J., Koolma, H.M., & Allers, M.A. (2013). *De doelmatigheid van woningcorporaties in kaartgebracht*, Centrum voor Onderzoek van de Economie van de lagere overheden [COELO], Rijksuniversiteit Groningen.
- Versteeg, W. & Hajer, M. (2010). *De stad in de ogen kijken*, Universiteit van Amsterdam.
- Wassenberg F. & Lupi T. (2011). *Sterker woonerwijken: voorkomen is beter dan herstructureren*, in opdracht van G32-stedennetwerk, Den Haag: Nicis Institute.
- Whitehead, C. & Scanlon, K. (2007). *Social Housing in Europe*. London: London School of Economics and Political Science, July 2007.
- Wiesel, I. (2012). *Can Ageing Improve Neighbourhoods? Revisiting Neighbourhood Life-Cycle Theory*, *Housing, Theory and Society*, 29(2), 145-156.
- Wissink, E. (2004). *Nederland. Supermodern? De opkomst van een mogelijk nieuwe toonaangevende stroming binnen de Nederlandse architectuur*, doctoraalscriptie, Universiteit van Amsterdam.
- Weinstein, R.M. (2007). *Succession and Renewal in Urban Neighborhoods: The case of Coney Islands*, *Sociation Today*, 5(2).

Wentzel, P.L., Brand, G.J.W., van der, Eekelen, A.L.M., Goossen, F., Hooijdonk V.L.N., Meyer, R.J., Nieuwpoort, R.P., Nols, B.W.L., Termote, R.E.M., Weerderburg M.J., Woude, D.H.J. (2004) *Bouwproces, Beheren: Jellema hogere bouwkunde nummer 13*, Amersfoort: tiememeulendorf, tweede druk

Yin, R. (2009). *Casestudie research: design and methods, applied social research methods series*, Sage publications 4<sup>de</sup> druk

### **Interne documenten**

Afdeling marktontwikkeling (2006). *Complexbeheerplan Jacques Urlusplantsoen 'een herziening van de notitie Strategie complex Jacques Urlusplantsoen'*, mei 2006. Portaal Leiden.

Derks, W. (2012). *Evaluatie Sociale Buurtaanpak Afrika- en Bouwmeesterbuurt*, Portaal Nijmegen.

Eeten, M. van & Paarlberg, D. (2013). *Ontwikkeldocument: Renovatieplan 21 woningen Soesterberg*, Portaal Eemland.

Gemeente Soest & Portaal (2009). *Het vernieuwingsplan Smitsveen: kaders en uitgangspunten*.

Portaal (2013). *Ondernemingsplan Portaal 2012-2020*.

Portaal Nijmegen (2012). *Activiteiten Heseveld 2012*, Portaal Nijmegen.

Portaal (2012). *Proces herstructurering januari 2012*.

Portaal (2011). *Portefeuilleplan Portaal 2012-2021*.

Portaal (2014). *Concept analyse ten behoeve van portefeuillestrategie Portaal 2014*, Portaal Utrecht.

Portaal Nijmegen (2011). *Wijkaanpakplan definitief*, Portaal Nijmegen.

Portaal Nijmegen (2011). *Activiteiten Heseveld 2011*, Portaal Nijmegen.

Portaal Nijmegen (juli 2008a). *Samen op weg naar een vernieuwde Afrika- en Bouwmeestersbuurt! Slot document van het driepartijenoverleg van BHPP*, Portaal en gemeente Nijmegen.

Portaal Nijmegen (2008b). *Buurtaanpakplan Afrika- en Bouwmeesterbuurt: plan sociale buurtaanpak*, Portaal Nijmegen.

Verweijen, W. & Weijs, B. (2012). *wijkvisie Heseveld*, Portaal Nijmegen.

Winkels, R. & Noordenne M. van. (2011). *Samenvatting kadernotitie Soesterberg*, notitie voor het MT Portaal Eemland.

Veldman, M., Smit, A. & Laman, R. (2012). *Kaderdocument Zeeheldenbuurt*, Portaal.

Veldman, M. (2010). *Tussenrapportage Zeeheldenbuurt & gebiedsvisie De Waard*, Portaal Leiden.

Verhoeven, J. (2014). *Adviesaanvraag aanpak Zeeheldenbuurt 8 januari 2014*. Voorzitter bewonerscommissie De Zeehelden.



VoorPortaal. (2007). *Advies ter besluitvorming Raad van bestuur Portaal Jacques Urlus Plantsoen Leiden*, 17 oktober 2007.

### Overige bronnen

Aedes (januari 2014). *Veranderingen in de sociale huursector per 1 januari 2014*, <http://www.aedes.nl/content/artikelen/financi-n/fiscaliteiten/gedateerd/Veranderingen-in-de-sociale-huursector-per-1-janua.xml>, geraadpleegd op 15 januari.

Aedes (juli 2012). *Vennootschapsbelasting en woningcorporaties*, <http://www.aedes.nl/content/artikelen/financi-n/fiscaliteiten/Vennootschapsbelasting-en-woningcorporaties.xml>, geraadpleegd op 15 januari 2014.

Architectenweb (2014) *Bossche school- archipedia*, <http://www.architectenweb.nl/aweb/archipedia/archipedia.asp?id=89>, geraadpleegd op 19 mei 2014.

Bloemkoolwijken.nl (2014). <http://www.bloemkoolwijken.nl/project.php?idproject=35>, geraadpleegd op 14 maart 2014.

Buitenplaats Smitsveen (2014). <http://www.buitenplaats-buitenkans.nl/nieuwe-inrichting/>, geraadpleegd op 27 mei 2014.

Centraal bureau voor Statistiek [CBS] (2014). *Woningvoorraad naar eigendom 2006-2010*, <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71446NED&D1=0-2,4-5&D2=0,5-16&D3=a&HD=100419-1534&HDR=T,G2&STB=G1>, geraadpleegd op 19 maart 2014.

CBS in uw buurt (2012). Soest: Soesterveen, <http://www.cbsinuwbuurt.nl/index.aspx?gemeente=Soest&buurt=Soesterveen> geraadpleegd op 27 mei 2014.

Centraal Bureau voor Statistiek [CBS] (2011). *Gemeente op maat Nijmegen 2011*, Den Haag/Heerlen.

Coumans, M. (2010). *Foto Kanaleneiland*, <http://www.archined.nl/nl/nieuws/2010/juni/biedt-european-10-de-oplossing-voor-kanaleneiland/>, geraadpleegd op 21 februari 2014.

D66 Soest (2009). *sloop Smitsveen?*, [https://soest.d66.nl/2009/08/08/sloop\\_smitsveen/](https://soest.d66.nl/2009/08/08/sloop_smitsveen/) geraadpleegd op 27 mei 2014.

De Gooi- en Eemlander (2010). *Sloop flats Smitsveen op de langebaan geschoven*, <http://www.gooieneemlander.nl/regionaal/eemland/article4852091.ece/Sloop-flats-Smitsveen-op-lange-baan-geschoven>, laatst geüpdatet op 9 maart 2010, geraadpleegd op 27 mei 2014.

E-mailarchief adviseur leefomgeving, *e-mailwisselingen tussen Portaal, Hovenier en Gemeente Utrecht gedurende het groene gevel project*, van september 2011 tot augustus 2013.

Geerling, L. (geen jaartal). *Bloeiende bloemkoolwijken, Strategieën voor een betere toekomst*, gebiedsontwikkeling.nu, <http://www.bna-onderzoek.nl/uploads/doc/120403%20verslag%20liliane%20geerling.pdf> geraadpleegd op 19 maart.

Gemeente Gorinchem (2014a). *Over Gorinchem*, [http://www.gorinchem.nl/over-gorinchem/inwonersaantal\\_3556/](http://www.gorinchem.nl/over-gorinchem/inwonersaantal_3556/) geraadpleegd op 23 mei 2014.

Gemeente Gorinchem (2014b). *Lingewijk*, [http://www.gorinchem.nl/wonen-verkeer/lingewijk\\_3252/](http://www.gorinchem.nl/wonen-verkeer/lingewijk_3252/) geraadpleegd op 23 mei 2014.

Gemeente Gorinchem, BEVO, Palissade & Rivas zorggroep (2007). *Lingewijk, Uw Wijk, uw woning*, Gorinchem.

Gemeente Nijmegen (2014). *Afrika en Bouwmeesterbuurt*, [http://www2.nijmegen.nl/wonen/oudste\\_stad/monumenten/folder1/beschermd\\_stadsbeeld/hes\\_eveld](http://www2.nijmegen.nl/wonen/oudste_stad/monumenten/folder1/beschermd_stadsbeeld/hes_eveld), geraadpleegd op 21 mei 2014.

Gemeente Soest (2014). *Smitsveen*, <https://www.soest.nl/eCache/DEF/2/566.html> geraadpleegd op 27 mei 2014.

Gemeente Utrecht (2013). *Wijkambities Zuid 2014-2018: Onder het motto 'Lunetten op de kaart en Hoograven (verder) in de lift', werken we aan een leefbare, levendige en veilige wijk*, gemeente Utrecht, Wijkbureau Zuid.

Googlemaps (2014). <https://maps.google.nl/?hl=nl>

Hulshof-architecten (2014). *Renovatie Lingewijk*, <http://www.hulshof-architecten.nl/portfolio/renovatie/detail/lingewijk/91> geraadpleegd op 24 mei 2014

Kei centrum overzicht Renovatie versus Sloopnieuwbouw [Kei centrum] (2014). *Renovatie versus sloopnieuwbouw*, <http://kennisbank.platform31.nl/pages/27875/Kei-overzicht-Renovatie-versus-sloopnieuwbouw.html>, geraadpleegd op 10 april.

Layout 04, (geen jaartal). *Bloemkoolwijken: Gereedheidskist voor de doorontwikkeling van laat-naoorlogse woonwijken*, stimuleringsfonds voor de architectuur.

Layout 08, (geen jaartal). *Studiwoonerven: focus op kwaliteiten*, stimuleringsfonds voor de architectuur.

Leeuw, de, makelaardij (2014). *Foto's Jacques Urlus plantsoen*. <http://www.deleeuw.nl/makelaarsmodeule?view=objectdetails&objectid=2752832> geraadpleegd op 10 mei 2014 .

Nijhuis (2014). *Impressie jouw leven in 't Zandvoort Gorinchem*, <http://www.nijhuis.nl/verkoop/start-jouwleven-zandvoort-noord-gorinchem/> geraadpleegd op 24 mei 2014.

Platform31 – kennisbank bloemkoolwijken (2014). *Overzicht woonerfwijken* <http://kennisbank.platform31.nl/pages/27831/Architectuur-en-stedenbouw-.html>, geraadpleegd op 14 maart 2014.

Poort6 (2012). *Start sloop 1<sup>e</sup> fase Zandvoort noord* <http://www.poort6.nl/Over/Nieuws/Paginas/Start%20sloop%20Aireywoningen.aspx>, laatst gewijzigd op 1 oktober 2012, geraadpleegd op 24 mei 2014.

Renda (2014). *Ingreep Lingewijk Gorinchem* <http://projecten.renda.nl/project.aspx?tab=algemeen&id=89> geraadpleegd op 24 mei 2014.

Rentree (2014). *Informatie en foto's casestudie Het Rode Dorp*, <http://www.rentree.nu/projecten/rode-dorp/>, geraadpleegd op 5 juni 2014.

Rijksoverheid (2014a). *Staatsteun woningcorporaties*, <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/staatssteun-corporaties>, geraadpleegd op 15 januari 2014.

Rijksoverheid (2014b). *Activiteiten woningcorporaties*, <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningcorporaties/activiteiten-woningcorporaties>, geraadpleegd op 15 januari 2014.

Rijksoverheid (2014c). *Huurwoningen*, <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/huurwoning/vraag-en-antwoord/wat-is-het-verschil-tussen-renovatie-woningverbetering-en-groot-onderhoud.html>, geraadpleegd op 10 april 2014

Rijksoverheid (2014d). *Novelle* <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2014/06/20/wetsvoorstel-nieuwe-opzet-corporatiestelsel-naar-tweede-kamer.html>, geraadpleegd op 20 juni 2014.

Rijksoverheid (2013). *Cijfers over wonen en bouwen 2013*, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Rijksoverheid (2010). *Besluit beheer sociale huursector*, Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer.

Sempergreen, (2014). *Sempergreen vertical systems, voordelen van groene gevels*, <http://www.sempergreen.com/nl/voordelen-groene-gevels>, geraadpleegd op 19 mei 2014.

Smitsveen.nl (2014). *Smitsveen*, <http://wbt.smitsveen.nl/welkom>, geraadpleegd op 27 mei 2014.

Soestercourant (2012). *Nog dit jaar nieuw plan Smitveen*, <http://soestercourant.nl/nog-dit-jaar-nieuw-plan-smitsveen/> geraadpleegd op 27 mei 2014.

Gemeente Utrecht (2014a). *Wijksite-Overvecht*, [http://www.utrecht.nl/wijksite-overvecht/de-wijk-overvecht/?tx\\_alternetcookie\\_pi1%5Banswer%5D=yes](http://www.utrecht.nl/wijksite-overvecht/de-wijk-overvecht/?tx_alternetcookie_pi1%5Banswer%5D=yes), geraadpleegd op 29 mei 2014.

Gemeente Utrecht, (2014b). *Plan Overvecht De Gagel vernieuwt*, <http://www.overvechtdegagelvernieuwt.nl/>, geraadpleegd op 29 mei 2014.

Van Dale (2014). *Woordenboek*, <http://www.vandale.nl/opzoeken?pattern=beheer&lang=nn#.U0JhTaK0Mp0>, geraadpleegd op 7 april 2014 .

Verhuisvriend (2014). *Veel gebruikte welstandsbegrippen*, <http://www.verhuisvriend.nl/informatie/woordenboek/welstandsbegrippen/duplexwoning> geraadpleegd op 22 mei 2014.

Wasmoeth, H. & Verduin, M. (2010). *Soesterberg: ongedeeld en vitaal- Portaal Eemland*, Wasmoeth Stedelijke Ontwikkeling, Amsterdam.

Wikipedia (2014). *Lunetten (Utrecht)*, [http://nl.wikipedia.org/wiki/Lunetten\\_\(Utrecht\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Lunetten_(Utrecht)), geraadpleegd op 6 mei 2014.

WistUdata (2014). *Buurtmonitoren Utrecht*, <http://utrecht.buurtmonitor.nl/>, geraadpleegd op 12 mei 2014.

## **Interviews**

Projectbijeenkomst drie, (*11 aanwezigen*), (2014). op 19 juni om 09.00 tot 12.00 uur in Huis van Portaal te Utrecht, door T. Rietveld en M. Rutten.

Interview sociaal wijkconsulent, *S. ten Zijthof* (2014). telefonisch op 11 juni, door M. Rutten te Amsterdam, betreft casestudie Het Rode Dorp, Rentree, Deventer.

Interview manager vastgoed, *W. Vlierhuis*, (2014). afgenomen op 23 mei te kantoor Poort6 (Gorinchem), door T. Rietveld, betreft casestudie de Lingewijk.

Projectbijeenkomst twee, (*8 aanwezigen*), (2014). op 16 mei om 09.00 uur tot 12.00 uur in Huis van Portaal te Utrecht, door T. Rietveld en M. Rutten.

Interview adviseur leefomgeving (2), *R. Ultee*, (2014). afgenomen op 16 mei in Huis van Portaal te Utrecht, door T. Rietveld en M. Rutten betreft casestudie Lunetten.

Interview adviseur wijkontwikkeling, *C. van Haselen*, (2014). afgenomen op 8 april te Ankaradreef 120 te Utrecht door T. Rietveld en M. Rutten, betreft casestudie Ankaradreef.

Interview senior ontwikkelaar PVO, *M. Veldman*, (2014). afgenomen op 26 maart te Portaal Leiden door T. Rietveld en M. Rutten, betreft casestudie Zeeheldenbuurt.

Interview adviseur strategie & vastgoed, *I. de Bruijckere*, (2014). afgenomen op 17 maart te Portaal Leiden, door T. Rietveld en M. Rutten betreft casestudies Jacques Urlus Plantsoen en Aagaatlaan.

Projectbijeenkomst één, (*10 aanwezigen*), (2014). op 27 maart om 09.30 tot 11:30 uur in Huis van Portaal te Utrecht, door T. Rietveld en M. Rutten.

Interview adviseur leefomgeving (1), *R. Ultee*, (2014). afgenomen op 6 maart te Portaal Utrecht op de Brennerbaan, door T. Rietveld en M. Rutten betreft casestudie Lunetten.

Interview wijkbeheerder, *E. Riezebos*, (2014). afgenomen op 6 maart te Portaal Utrecht op de Brennerbaan, door T. Rietveld en M. Rutten betreft casestudie Lunetten.

Interview adviseur strategie, *D. Paarlberg*, (2014). afgenomen op 20 maart te Portaal Amersfoort, door T. Rietveld en M. Rutten betreft casestudie Soesterberg.

Interview portfoliomanager, *B. Weijs*, (2014). afgenomen op 27 februari te Portaal Nijmegen, door T. Rietveld en M. Rutten, betreft casestudie Heseveld.

Interview adviseur marktontwikkeling, *W. Pos*, (2014). afgenomen op 27 februari te Portaal Soest door T. Rietveld en M. Rutten betreft casestudie Smitsveen.

Interview opzichter, (*anoniem*), (2012). afgenomen op 12 mei in kantoor Poort6 te Gorinchem, door T. Rietveld betreft ervaringen in de Lingewijk en alternatieve bouwmethoden.

Interview projectmanager, (*anoniem*), (2012). op 8 mei in kantoor Poort6 te Gorinchem, door T. Rietveld betreft ervaringen in de Lingewijk en alternatieve bouwmethoden.

## Lijst van figuren

- Figuur 2.4A: De 7 doelstellingen van Portaal uitgewerkt in 3 Peilers*  
*Figuur 2.4B: Ontwikkeling doelgroep Portaal*  
*Figuur 2.5A: Eerste prototype stroomversnelling van grondgebondenwoningen*  
*Figuur 3.3A: Viciëuze cirkel van 'design', verhuur en sociale problemen*  
*Figuur 3.4A: Naoorlogse woningbouw Kanaleneiland Utrecht*  
*Figuur 3.4B: Bloemkoolwijk Lunetten in Utrecht*  
*Figuur 3.5A: Samenvatting theorieën oorzaken buurtverval*  
*Figuur 4A: Levenscyclus van een gebouw*  
*Figuur 4.1A: Niveaus van vastgoedmanagement*  
*Figuur 4.3A: De matrix van Ansoff*  
*Figuur 4.3B: De matrix van Ansoff voor beheer- en ontwikkelstrategieën bij woningcorporaties*  
*Figuur 4.3C: Inventarisatie beheer en ontwikkelmogelijkheden*  
*Figuur 6.1A: Complex JUP, ligging en aanzicht*  
*Figuur 6.1B: Het woningcomplex Ankaradreef gezien van bovenaf*  
*Figuur 6.1C: Situatie Smitsveen*  
*Figuur 6.1D: Ligging en aanzicht van de Agaatlaan*  
*Figuur 6.2A: Overzicht woningcomplexen renovatie Heseveld*  
*Figuur 6.2B: Situatie Lunetten*  
*Figuur 6.3A: Situatie Soesterberg*  
*Figuur 6.3B: Ligging en aanzicht Zeeheldenbuurt*  
*Figuur 6.3C: Situatie Lingewijk in Gorinchem*  
*Figuur 6.3D: Ligging en straatbeeld Het Rode Dorp*  
*Figuur 7A: Samenvatting theorieën oorzaken buurtverval*  
*Figuur 7.3A: Voorbeeld van een 'rotzooituin' in Lunetten*  
*Figuur 7.5A: Voorbeeld van de massaliteit van hoogbouw in Smitsveen*  
*Figuur 7.7A: Verschillende problematiek in de woningcomplexen*  
*Figuur 8.1A: Vastgoedmanagement Portaal*  
*Figuur 8.2A: Redenen beheer ingrepen afgeleid uit hoofdstuk 7*  
*Figuur 8.5A: Garages in de plint (Smitsveen) en woningen in de plint (Agaatlaan)*  
*Figuur 9A: Het beheer- en ontwikkelproces*  
*Figuur 9.5A: Terugkoppeling naar portfolio-beleid & probleemstelling*  
*Figuur 9.5B: Checklist probleemstelling op basis van indicatoren uit de literatuur*

## Lijst van tabellen

- Tabel 5.2a: Overzicht casestudies*  
*Tabel 5.5a: Aanwezigen bij projectbijeenkomsten*  
*Tabel 7.2a: Casestudies en de fasen in het levensloopmodel*  
*Tabel 8.2b: Overzicht van de redenen voor ingrepen en de duur planvorming*