



Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

PDF-reeks **19**

## De wijk als business case

Essay over de zoektocht naar duurzame gebiedsexploitatie

**aedes**  
vereniging van woningcorporaties



Juni 2008

# **De wijk als business case**

## **Essay over de zoektocht naar duurzame gebiedsexploitatie**

Auteur

Marc van Leent

In opdracht van Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

Versie 1

**aedes**  
vereniging van woningcorporaties

De PDF-reeks Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen heeft tot doel om te informeren over meningen, actuele kennis en ontwikkelingen, als stof voor discussie en om het denken over maatschappelijk ondernemen verder te brengen. De uitkomsten daarvan worden zonodig steeds verwerkt in een nieuwe versie van de PDF.

**Marc van Leent** is partner van de Wijkplaats, een schare eigenzinnige professionals die partijen ondersteunt en stimuleert bij stedelijke innovatie. Hij is afgelopen jaren op verschillende fronten actief geweest met de thematiek van waardecreatie. Vanuit de Kopgroep Maatschappelijke Voorzieningen en Vastgoed heeft hij het praktijkproject Duurzame Gebiedsexploitatie geëntameerd.

## **Colofon**

© Aedes, Hilversum

### *Auteur*

Marc van Leent (partner de Wijkplaats)

### *Programmamanagement*

Ruud Bouwmans en Olaf Piekhaar, Aedes, Hilversum

### *Redactie*

Van der Brug Communicatie, Hilversum

### *Productiebegeleiding*

Carolien van der Ploeg, Aedes, Hilversum

### *Vormgeving omslag*

Studio Typo Dynamo, Almere

## **Aedes vereniging van woningcorporaties**

Publicaties

Postbus 611, 1200 AP Hilversum

Telefoon (035) 626 83 11

Fax (035) 626 84 11

E-mail [publicaties@aedes.nl](mailto:publicaties@aedes.nl)

## Voorwoord

Samen met bewoners, belanghouders en partners de (lokale) maatschappelijke (woon)vraagstukken benoemen en helpen oplossen raakt de kern van het maatschappelijk ondernemen. Deze vraagstukken kunnen per gemeente, wijk, buurt of zelfs complex sterk verschillen. Helaas blijken standaard maatregelen of interventies niet altijd voldoende om de problemen op te lossen, zeker wanneer het gaat om complexe maatschappelijke vraagstukken waaraan een stapeling van verschillende oorzaken ten grondslag ligt. Maar hoe creëer je nu een combinatie van interventies die tot verandering of het gewenste maatschappelijk effect leiden? Dat is lastig, zeker wanneer de beslissers vragen om harde bewijzen. Een ondernemer vertaalt onzekerheid naar een hogere rendementseis. In de verwachting dat hij wordt gecompenseerd voor het te lopen risico en in de hoop dat hij uiteindelijk voldoende succesvolle investeringen heeft, waarmee hij de bedrijfscontinuïteit en toekomstige financiële ruimte voor investeringen verzekert. Het gaat daarbij echter niet alleen om het waarborgen van de financiële continuïteit, maar juist ook om het waardescheppend vermogen van de corporatie als vastgoedonderneming.

Goede wil en mooie plannen hebben is vandaag de dag niet voldoende. Om verwachtingen te kunnen managen, vragen de samenleving, politiek en bestuur de corporatie om duidelijk te communiceren welke prestaties zij gaat leveren. Dat veronderstelt dat de corporatie beschikt over een visie en een afwegingskader waarmee zij prioriteiten kan stellen en investeringskeuzes kan maken. Vervolgens zijn lef, creativiteit en innovatief vermogen nodig om kansen te zien of te creëren en deze vervolgens te benutten. Met begrippen als financieel en maatschappelijk rendement proberen corporaties steeds meer tot uitdrukking te brengen of het maatschappelijk rendement in verhouding staat tot de inzet van middelen en het genomen risico. Daarmee verlaten zij stap voor stap het pad van de taakorganisatie die op basis van regelgeving budgetten vrijmaakt en gericht taken uitvoert (zie ook de publicatie *Maatschappelijk vastgoed als katalysator van maatschappelijk ondernemen; Ontwikkelopties voor woningcorporaties*, verschenen als nummer 7 in deze pdf-reeks).

Schoorvoetend slaan corporaties de weg van het ondernemen in. Als gevolg daarvan ontwikkelen zij samen met hun commerciële en maatschappelijke partners concepten en instrumenten om als ondernemer te kunnen investeren in die business cases die financieel én maatschappelijk rendabel zijn. Niet alleen om optimaal maatschappelijk te presteren maar ook om de gemaakte investeringskeuzes te kunnen verantwoorden en ook in de toekomst te kunnen blijven investeren in de maatschappij. Corporaties kunnen (op papier) dan wel vermogend zijn, hun financiële liquiditeit en investeringsruimte is vaak toch beperkt.

De wijk als business case is zo'n concept. In dit essay worden de maatschappelijke kwesties teruggebracht en afgebakend tot een overzichtelijke buurt of wijk. Waardecreatie staat daarbij centraal en is een prima sturingsconcept, mits de revenuen eerlijk worden verdeeld. Randvoorwaarde voor dit concept is dat partners een gemeenschappelijke visie hebben over de kansen en de toekomst van een wijk, en waar nodig bereid zijn onconventioneel te zoeken naar nieuwe combinaties van investeringen en wijkinterventies die tot een goed rendement leiden.

Een case in een case waar:

- waardecreatie het concept is
- vraagstukken integraal worden benaderd
- gekozen wordt voor een duurzame oplossing
- de kansen en niet de problemen centraal staan
- de gemeenschappelijke gebiedsrekening geen doel maar instrument is
- ondernemerschap in vitale coalities een randvoorwaarde is
- rendement creëren het doel is
- de 'case manager' een nieuwe rol en functie is.

Ik wens u veel leesplezier.

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Duurzame gebiedsexploitatie als conceptueel kader</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>Bloemenbuurt als voorbeeld</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>Nabeschouwing</b>	<b>23</b>

# 1 Inleiding

In het begrip de 'wijk als business case' ligt een nieuw en belangrijk perspectief opgesloten voor de stedelijke vernieuwing. De 'wijk als business case' gaat over waardecreatie in gebiedsontwikkeling. Of nu met partijen in het veld van wonen, werken, onderwijs, veiligheid, zorg of welzijn wordt gesproken, al deze partijen benadrukken de woonomgeving - buurt, wijk of dorp - als wezenlijke voorwaarde om hun doelstellingen waar te maken. Voor die partijen is de wijk van 'waarde'. Dat geldt natuurlijk ook voor de bewoners van een gebied, kopers én huurders. Ook voor hen is de woonomgeving van waarde. Stel nu dat die partijen de wijk niet alleen van 'waarde' vinden, maar dat ze er ook iets tastbaars voor over hebben; dat kan geld zijn maar ook een andersoortige tegenprestatie. Dan ontstaat er een verdienmechanisme. Als verdiensten opwegen tegen de investering die nodig is om genoemde waarde(n) te creëren, dan kan worden gesproken van een business case!

Het gedachtegoed van de wijk als business case is de laatste tijd op verschillende plaatsen beproefd. Onder auspiciën van KEI zijn business cases verkend in drie verschillende wijken. Vanaf het Aedes Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen (KMO) hebben in 2007 vier werkplaatsen over dit onderwerp gedraaid, en op initiatief van de Kopgroep Maatschappelijke Voorzieningen en Vastgoed is het praktijkproject Duurzame Gebiedsexploitatie gestart. Binnen dit praktijkproject zijn inmiddels zo'n tien pilots uitgevoerd. Dit essay is geïnspireerd op de ervaringen in genoemde projecten. Geïnspireerd is in dit verband een bewust gekozen woord. Steeds was er een 'vonk' van inspiratie die de case, werkplaats of pilot tot een bijzondere ervaring maakte. De 'wijk als business case' breekt met de traditionele benadering van stedelijke vernieuwing. Het is een benadering die niet de kosten maar de opbrengsten centraal stelt; niet de problemen maar de kansen. De 'wijk als business case' neemt in wezen afstand van de (naoorlogse) planningsdoctrine in het ruimtelijke domein. Ze creëert letterlijk en figuurlijk ruimte om zaken anders te benaderen.

Die ruimte geeft blijkbaar nieuwe energie; vernieuwers bij gemeenten, corporaties, marktpartijen en maatschappelijke instellingen voelen zich daardoor aangesproken en aangespoord. Maar snijdt de 'wijk als business case' ook daadwerkelijk hout? Zijn investeringen, die nu nog vaak als kostenposten worden gezien, daadwerkelijk terug te verdienen? Over die vraag gaat dit essay: hoe hard kan de wijk als business case worden gemaakt? Het essay valt in drie hoofdstukken uiteen:

- Duurzame gebiedsexploitatie als conceptueel kader
- Bloemenbuurt als voorbeeld, inclusief een concrete rekenexercitie
- Nabeschouwing met aandacht voor knelpunten en kansen van het concept.

Door het essay heen zijn 'waardemakers' opgenomen. Het zijn compacte beschrijvingen van type maatregelen die van tastbare waarde zijn gebleken voor de bewoners of investeerders in de wijk.

## 2 Duurzame gebiedsexploitatie als conceptueel kader

'Duurzame gebiedsexploitatie' is te zien als de conceptuele grondslag van de 'wijk als business case'. Bij het langdurig exploiteren van gebieden, op het begrip duurzaam komen we later nog terug, kan gebruik worden gemaakt van opbrengsten die bij traditionele projectontwikkeling buiten beeld blijven. Denk daarbij aan de stijging van de vastgoedwaarde maar ook aan andere zaken; besparingen op beheer en toezicht bijvoorbeeld. De eventuele revenuen moeten dan wel voor een belangrijk deel terechtkomen bij de investeerder. Als dat niet lukt, is er weliswaar waardecreatie maar is er geen business case! Dat besef zal één van de redenen zijn waarom het gedachtegoed van de 'wijk als business case' vooral aanslaat bij woningcorporaties. Zij hebben immers het vastgoed in handen waarmee ze van eventuele waardecreatie kunnen profiteren. De vastgoedindex Aedex, waar al 33 procent van het corporatiebezit mee wordt gebenchmarked, maakt die eventuele waardestijging zichtbaar. De financiële performance van corporaties, het rendement op geïnvesteerd vermogen, wordt er substantieel door beïnvloed. De vastgoedwaarde wordt daarmee een succesfactor van betekenis.

### De achtbaan van waardecreatie

Maar voorlopig is het nog niet zover: de 'wijk als business case' is vooralsnog een concept; niet meer dan dat. Het is (nog) geen uitgekristalliseerde methode, noch een doorontwikkeld rekenmodel. Eigenlijk weten we sowieso nog weinig van waardeontwikkeling af; ook als het gaat om vastgoedwaarde. Welke wijken stijgen sneller dan andere wijken, door welke factoren wordt dit veroorzaakt, van welke interventies staat vast dat ze 'van waarde' kunnen zijn? Het zijn veel vragen waarop we nog weinig antwoorden hebben. Echter, door voortdurend deze vragen te stellen en door voortdurend de effecten te beschouwen van ingrepen die we hebben gedaan, ontstaat er gaandeweg meer begrip van zaken en interventies die van waarde zijn. Daar kunnen we morgen mee beginnen. Zoiets vraagt om een conceptueel kader. Over welke waardeontwikkeling hebben we het eigenlijk, waar moeten we naar kijken?

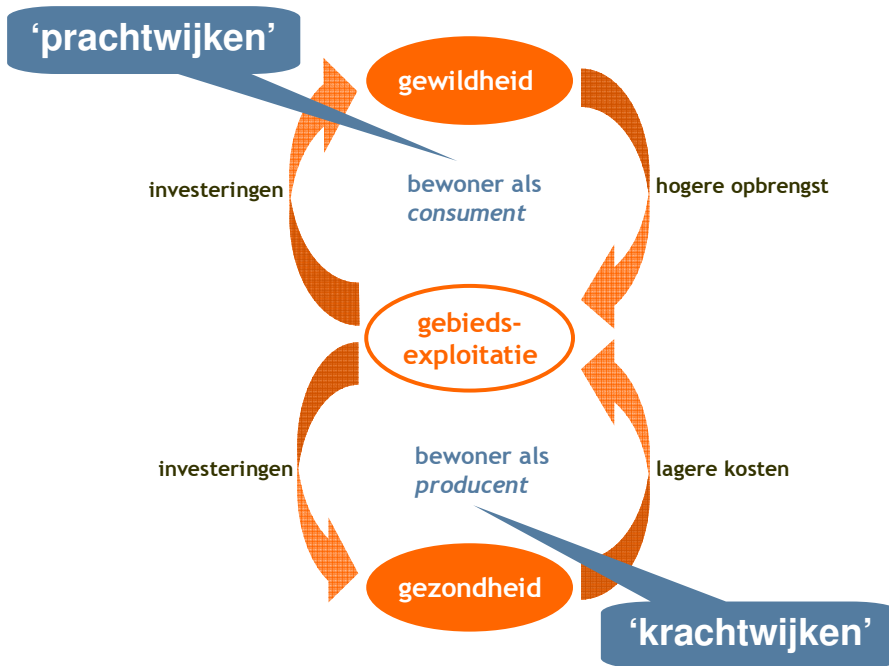
Voorafgaand aan de exercities die in de inleiding zijn genoemd, is met het gedachtegoed van gebiedsexploitatie gepioneerd in het Brabantse<sup>1</sup>. Daar is de 'achtbaan van waardecreatie' bedacht. Deze achtbaan heeft twee loops; die van de 'gewilde wijk' en die van de 'gezonde wijk'. De 'gewilde wijk' adresseert de bewoner als consument; deze zal voor een woning in een gewilde wijk - in beginsel - een hogere huur- of koopprijs willen betalen. De 'gezonde wijk' adresseert de bewoner niet als consument maar als producent. Gezonde wijken hebben een hoger zelfredzaam vermogen. Mensen houden een oogje in het zeil, en gaan zorgvuldig om met elkaar en hun woonomgeving. Daarmee wordt bespaard op zaken als beheer, toezicht en zorgverlening.

Hoewel daadwerkelijk bewijs daarvoor ontbreekt, overheerst het idee dat investeren in 'gewilde wijken' ook bijdraagt aan de gezondheid daarvan. En andersom, dat investeren in gezonde wijken ook de marktpositie van deze wijken ten goede komt. Zo vormen de twee loops samen één achtbaan.

---

<sup>1</sup> Zie rapport *Wijken van Waarde*, april 2006. Beschikbaar op kennisnetwerk van KEI. Rapport is gebaseerd op een zoektocht van Futura, samenwerkingsverband van zes Brabantse woningcorporaties, met hun partners, gesponsord door de provincie Brabant.

Minister Vogelaar lijkt met haar begrippenpaar prachtwijken en krachtwijken dezelfde 'achtbaan' in het achterhoofd gehad te hebben. Prachtwijken appelleren namelijk aan de gewildheid van wijken, en krachtwijken juist aan de gezondheid daarvan.



Figuur 1 De 'achtbaan' van de waardecreatie

### Wat is het eigenlijk het probleem?

Als de 'wijk als business case' zo'n aansprekend en kansrijk concept is, waarom werkt het dan niet allang zo? Wat is eigenlijk het probleem? Hoewel uiteenlopende partijen in wonen, onderwijs, veiligheid, zorg en welzijn een gezamenlijk belang hebben bij een kwalitatieve woonomgeving, weten ze hun belangen slecht op één lijn te brengen. Heeft dat te maken met wetten en regels die in de weg zitten of is het een gebrek aan creativiteit en ondernemerschap? Hoe vaak het begrip ondernemerschap ook rond zingt, het acteren als ondernemer is in het publieke en semiprivate domein geen vanzelfsprekendheid. Als het erop aankomt, blijken veel partijen zich te gedragen als taakorganisaties. 'Dat is niet onze taak, dat moet een ander doen.' De woningcorporatie is er niet voor het groenbeheer, de school was er tot voor kort niet voor de buitenschoolse opvang. Toch is er soms een evident belang in het geding. Het groen beïnvloedt immers de verhuurbaarheid en waarde van de woningen, de buitenschoolse opvang versterkt de marktpositie van de school.

### Taakorganisatie of ondernemer

De 'wijk als business case' stelt in feite het welbegrepen eigenbelang boven het morele oordeel over wat iemand geacht wordt wel en niet te doen. De 'wijk als business case' kiest voor het perspectief van de (maatschappelijke) ondernemer boven dat van de taakorganisatie. Daar schuilt wellicht het grootste

probleem. Ondernemerschap wordt wel met de mond beleden, maar de primaire reflex van de meeste partijen is toch die van een taakorganisatie. In feite geldt dat ook voor corporaties in het huidige tijdsgewricht. Geen corporatie die nu nog nee durft te zeggen tegen projecten in het sociale domein. Maar in wezen is dat ook de reflex van een taakorganisatie. In dit geval van een organisatie met een recent sterk verruimde taakopvatting. 'We zijn nu ook van sociaal, en moeten er dus maar werk van maken'. Voor een vraag als 'wegen de kosten daarvan op tegen de opbrengsten' is in de praktijk weinig ruimte. Toch is dat dé wezensvraag van de 'wijk als business case'. Voortdurend wordt dan de vraag gesteld: is deze investering wel rendabel?<sup>2</sup>

In het praktijkproject Duurzame Gebiedsexploitatie kwamen incidenteel investeringen aan de orde waarvan het twijfelachtig was of ze terugverdiend zouden kunnen worden via de stijging van de vastgoedwaarde of op een andere manier. Ook bij een 'sociale' of 'maatschappelijke' rendementseis. 'Doen we het dan toch', was dan steeds de vraag. Meer dan eens volgde daarop een bevestigend antwoord met als motivatie: 'Iemand moet het toch doen?' Hoe waar en oprecht dit antwoord ook kan zijn, het is geen voorbeeld van de 'wijk als business case'. Hier is dit gedachtegoed niet meer dan een excuus voor een uitdijend werkterrein. Deze gedachtelijn toont niet de corporatie als ondernemer, maar de corporatie als - weliswaar ondernemende - maar primair charitatieve instelling. Ondernemend is niet hetzelfde als ondernemer.

#### **Creativiteit is geld waard**

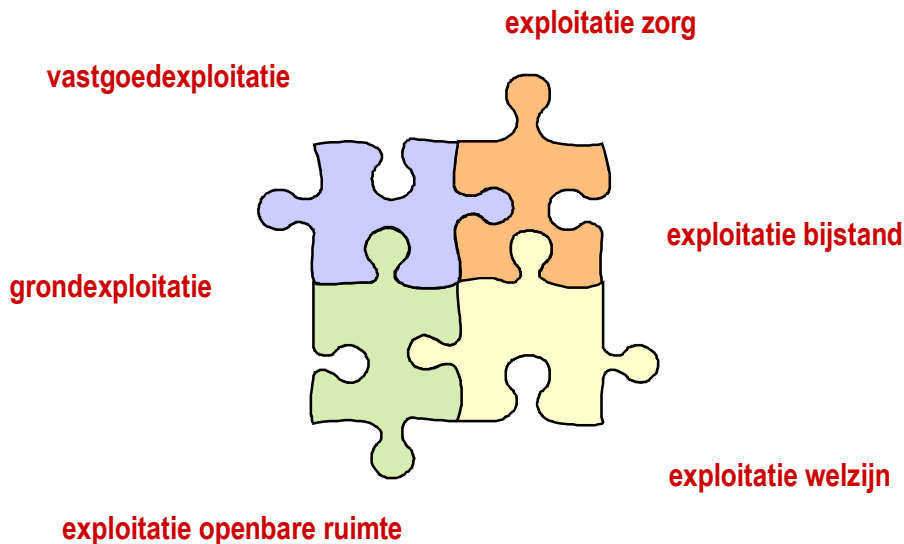
Niet alleen wordt de economie cultureel en de cultuur commercieel, ook de stedelijke ontwikkeling vaart wel bij de spin-off van cultuur en kunst. Ruimtes beschikbaar stellen voor creatievelingen zorgt ervoor dat wijken en buurten (weer) bekend en gewild worden. Een van de bekendste voorbeelden is SoHo New York City (niet te verwarren met het Londense Soho): van een buurt vol kleine industriële werkplaatsen werd het een trendy wijk van winkels en galleries. Goedkope ateliers voor kunstenaars zijn niet 'kostendekkend', zo wordt vaak gesproken. Maar in veel steden is gebleken, dat urban professionals graag willen wonen in een hippe buurt met veel kunstenaars.

#### **Bouwen aan wijken van waarde**

Waardecreatie is de opgave, de gemeenschappelijke 'gebiedsrekening' een hulpinstrument dat daarbij kan worden ingezet. Dit instrument werkt als volgt. Partijen als gemeente, corporatie en (wijkgeoriënteerde) maatschappelijke instellingen maken hun kosten en opbrengsten gebiedsgericht zichtbaar. Eerst doen ze dat voor zichzelf, dan naar elkaar. De gebiedsrekening die zo ontstaat, maakt duidelijk op welke manier de betrokken partijen in zakelijk opzicht met elkaar zijn verbonden. De gebiedsrekening prikkelt daarna partijen om naar die interventies te zoeken die het gezamenlijk resultaat verbeteren. De opgave is om de koek samen groter te maken. Natuurlijk is er dan iets nodig om de (extra) kosten van de ene partij te verevenen met de (extra) opbrengsten van de andere partij. Soms zit sectorale regelgeving daarbij in de weg, maar echte dealmakers laten zich daardoor niet weerhouden. Als je de koek samen groter weet te maken, dan weet je hem ook wel te verdelen.

<sup>2</sup> Waarbij het rendement natuurlijk ook in maatschappelijke termen kan worden gemeten.

De gebiedsrekening brengt een aantal afzonderlijke exploitaties met elkaar in verband. Niet meer dan dat. Alleen al door dit te doen, ontstaan tal van nieuwe inzichten. Bijvoorbeeld het inzicht in de onderlinge verhoudingen tussen kosten en opbrengsten in de verschillende exploitaties. Hoe verhoudt de kosten van het groenbeheer zich bijvoorbeeld tot de kosten van het woningonderhoud, en hoe verhoudt de welzijnsbegroting zich tot de opbrengsten die in het vastgoed omgaan?



*Figuur 2 Duurzame gebiedsexploitatie brengt verschillende type exploitaties in verband*

### **Duurzaamheid**

Waarom is aan gebiedsexploitatie het begrip duurzaamheid toegevoegd? Heeft gebiedsexploitatie op de eerste plaats met het milieu te maken? Het begrip duurzaamheid is geïnterpreteerd in de betekenis die de gezaghebbende VN-commissie Sustainable development aan dit begrip in de jaren tachtig heeft meegegeven. In de kern verzet duurzaamheid zich tegen het verdringen van problemen 'van hier naar elders' en 'van nu naar later'. Duurzaamheid vereist dat kosten en opbrengsten over een langere periode in beschouwing worden genomen. Het verdringen van problemen 'van nu naar later' komt dan vanzelf weer in de cijfers terug. Duurzaamheid vraagt echter ook om de verdringing van 'hier naar elders' zichtbaar te maken. Het is niet zo moeilijk om de vastgoedwaarde van het bezit te verhogen door probleemjongeren de wijk uit te jagen. Maar dat is niet waar duurzame gebiedsexploitatie voor staat. Dat wil overigens niet zeggen dat 'verdunning' als oplossing is uitgesloten. Het gaat er in elk geval om de kosten en opbrengsten evenwichtig in beeld te brengen; zeker voor partijen die door de hele stad actief zijn. Die komen de verdrongen problemen in de volgende wijk altijd weer tegen.

### **Rekenen aan gebiedsexploitatie**

Het opzetten van een gebiedsrekening voor verschillende partijen kent de valkuil van complexiteit. En dat is juist niet wat we willen. De gebiedsrekening is immers het startpunt van een goed gesprek over

waarde. Eenvoud is voorwaarde. Het is de kunst om de gebiedsrekening te beperken tot die zaken die er echt toe doen. De waardeontwikkeling van het vastgoed doet er in elk geval toe. Het hanteerbaar maken van de vastgoedwaarde is overigens niet eenvoudig. Het gemeentelijk WOZ-bestand, het kadaster en Aedex bieden weliswaar veel inzicht in vastgoedwaarden. Essentieel is om deze waarden te splitsen in de waarde van de woning en de waarde van de locatie. Pas dan ontstaat een beeld van de potentiële waardegroei. In figuur 3 worden enkele (Utrechtse) woningen vergeleken van gelijke grootte en afwerking. Het verschil wordt verklaard door de 'gebiedswaarde'.

#### Een gratis woning

In de Rotterdamse wijk Spangen zijn circa negentig woningen in het Wallisblok voor nul euro verkocht op voorwaarde dat de eigenaar de woning volledig renoveert, aan zowel de buiten- als binnenzijde, en deze na de renovatie niet verhuurt. Dit alles om verdere verpaupering tegen te gaan, meer kopers te trekken en de wijk nieuw leven in te blazen. 'Zien eten, doet eten', luidt het gezegde. 'Zien investeren, doet investeren', is hier de gedachte. De kopers hebben zich verenigd in de vereniging de Dichterlijke Vrijheid ([www.dedichterlijkevrijheid.nl](http://www.dedichterlijkevrijheid.nl)).

Goed bruikbaar is de benadering van referentiewijken. In de regionale woningmarkt wordt een buurt of wijk gekozen waar het gebied in kwestie zich als het ware aan kan optrekken. Dit is de 'peer' wijk. De waarde van de woningen in deze 'peer' wijk geeft de potentiële waardegroei aan van de woningen. Daarna moet de vraag worden gesteld naar het pakket van maatregelen dat nodig is om deze waardegroei te realiseren. Ten slotte volgen ook vragen als: wat kost dat pakket dan, welke andere partijen hebben daarbij belang, zijn deze partijen bereid om (eventueel met gesloten beurs) mee te doen.



Mignondreef  
vraagprijs € 250.000



Pieter  
Nieuwlandstraat  
vraagprijs € 320.000



Lange Nieuwstraat  
vraagprijs € 375.000

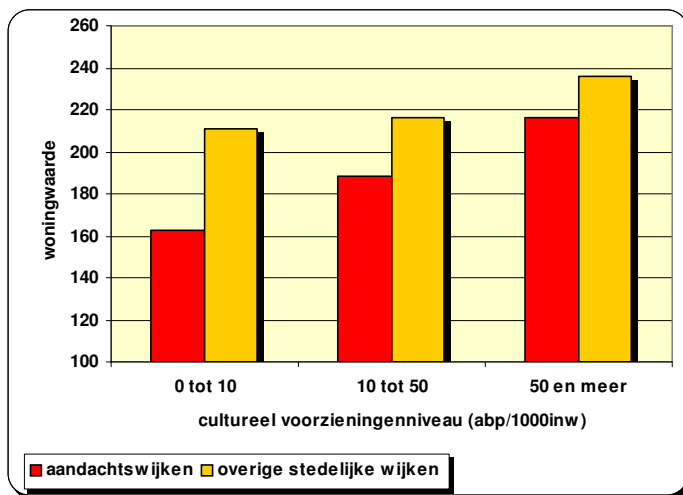
	woning Overvecht	woning Tuinwijk	woning Binnenstad
vastgoedwaarde	€ 250.000	€ 320.000	€ 375.000
herbouwwaarde	€ 150.000	€ 150.000	€ 150.000
'gebiedswaarde'	€ 100.000	€ 170.000	€ 225.000

*Figuur 3 Drie woningen van gelijke grootte en afwerking vergeleken*

### Waardevolle interventies

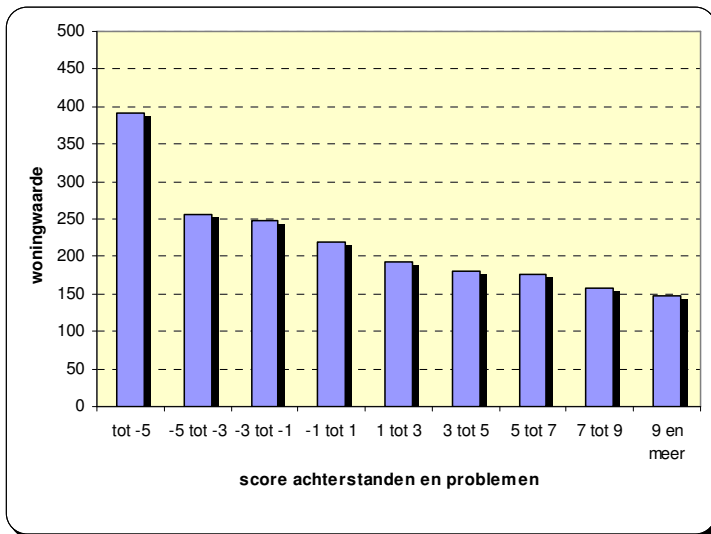
Eerder is al betoogd dat er nog relatief weinig bekend is van waarde en waardeontwikkeling. Ook als het gaat om de relatie tussen interventies en de vastgoedwaarde. Niettemin zijn er verschillende onderzoeken naar deze relatie gedaan. In de figuren 4 en 5 staan twee grafieken uit onderzoek dat ABF-Research op dit gebied heeft gedaan.

Er is een significante relatie tussen de culturele kenmerken van een wijk en de vastgoedwaarde van de woningen in diezelfde wijk. De eerste grafiek toont het verband tussen het culturele voorzieningenniveau, afgeleid van het aantal 'culturele' arbeidsplaatsen per 1.000 inwoners, en de gemiddelde vastgoedwaarde in een wijk. Meer arbeidsplaatsen geven een hogere vastgoedwaarde. Dat geldt zowel voor de 40 aandachtswijken van de minster als voor alle stedelijke wijken in Nederland. Ook blijkt er een sterk verband te zijn tussen het aantal monumenten in een wijk en de vastgoedwaarde. Of het ontdekte verband ook een causaal verband is, kan op basis van dit type statistisch onderzoek niet worden vastgesteld. Is de vastgoedwaarde zo hoog vanwege het aantal culturele arbeidsplaatsen, of andersom, is het aantal culturele arbeidsplaatsen zo hoog vanwege de vastgoedwaarde? Door de oogharen kijkend mag toch worden geconcludeerd dat cultuur een waardemaker is; cultuur scoort.



Figuur 4 Effect cultureel voorzieningenniveau op woningwaarde (bron: ABF Research)

Datzelfde geldt voor het wegnemen van aperte overlast. Wijken met weinig achterstanden en problemen tonen een hogere vastgoedwaarde dan wijken met een hoger niveau van overlast. Geen verrassing natuurlijk, maar het is toch relevant om een indruk te krijgen van de omvang van dit effect.



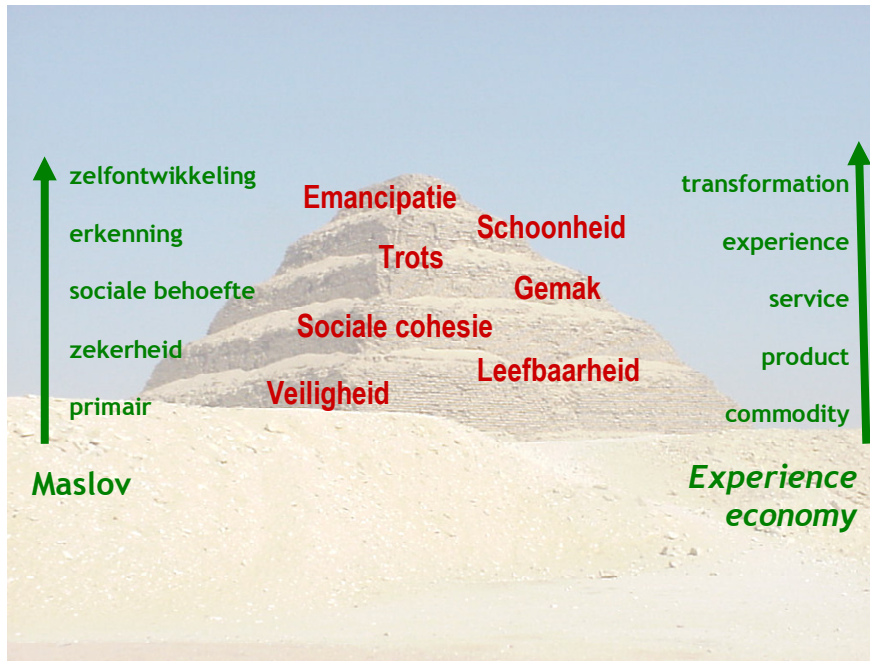
Figuur 5 Effect achterstanden en problemen op woningwaarde (bron: ABF Research)

En hoe staat het bijvoorbeeld met de relatie tussen voorzieningen in welzijn en zorg en vastgoedwaarde? Doen groen en water het goed? En hebben brede scholen invloed? Veel vermoedens maar nog weinig harde gegevens.

#### **Criminaliteit maakt de woning minder waard**

Niet alleen in overdrachtelijke maar ook in letterlijke zin blijkt veiligheid van waarde. Uit een onderzoek van Nyfer komt naar voren dat woningen minder waard zijn in gebieden waar veel criminaliteit voorkomt. Vooral geweldsmisdrijven maken een woning minder waard. Voor een stad als Utrecht stijgt de totale vastgoedwaarde met 1,3 miljard als van Utrecht een zeer veilige stad wordt gemaakt. Misschien is dat laatste een illusie, maar een beetje veiliger moet toch kunnen. (Bron: Nyfer, *Maatschappelijke baten van een veilige stad*, 2004)

Behalve (statistisch) onderzoek bestaan er natuurlijk nog andere inspiratiebronnen voor waardecreatie. In figuur 6 zijn vaak gehoorde ambities als veiligheid, leefbaarheid, sociale cohesie en emancipatie in een piramide geplaatst. Aan de ene kant wordt deze piramide geflankeerd door het gedachtegoed van Maslov, bekend van de hiërarchie in menselijke behoeften, en aan de andere kant wordt de piramide geflankeerd door een met Maslov verwante hiërarchie die is gemaakt door de economen Pine en Gillmore. In hun geruchtmakende studie naar 'the experience economy' concluderen zij dat consumenten bereid zijn om voor 'hogere waarden' aanzienlijk meer te betalen dan voor lagere. Dat geldt voor alle inkomensgroepen. Wat opvalt aan de huidige stedelijke vernieuwing is dat deze sterk wordt gedomineerd door ambities die relatief laag in de piramides van Maslov en The Experience Economy liggen. Niet verwonderlijk natuurlijk, knelpunten op dat gebied moeten als eerste worden weggenomen. Maar als het gaat om waardecreatie dient de aandacht maar gedeeltelijk uit te gaan naar het wegnemen van zulke dissatisfiers; dan dient de aandacht primair uit te gaan naar waarden die hoger in de behoeftepiramide liggen, waarden die van een gebied echt iets bijzonders maken.



Figuur 6 De piramide van Maslov en The Experience Economy

### Groen is gezond

Niet alleen blijkt uit diverse internationale onderzoeken dat woningen in de nabijheid van groen meer waard zijn, ook zorgt het voor een daling van de maatschappelijke kosten. Uit wereldwijd onderzoek blijkt namelijk dat mensen die in een groene woonomgeving wonen psychisch en lichamelijk gezonder zijn. Meer groen betekent dus minder gezondheidsklachten, het lost de problemen rond fijnstof deels op, het nodigt uit om naar buiten te gaan, wat zorgt voor meer beweging, mensen voelen zich prettiger waardoor ze minder last hebben van stress en burn-outs, en in groene wijken is minder kleine criminaliteit en meer sociale cohesie. En dat allemaal tegelijk! (Bron: [www.ruimteforum.vrom.nl](http://www.ruimteforum.vrom.nl))

### 3 Bloemenbuurt als voorbeeld

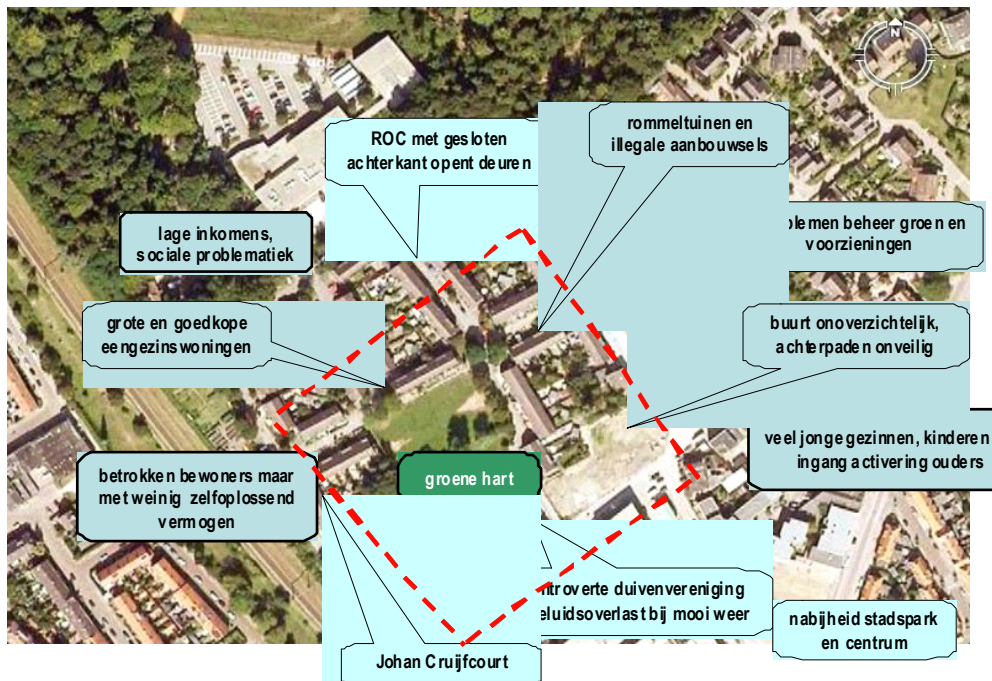
Hoe werkt waardecreatie in de praktijk? Uit het Praktijkproject Duurzame Gebiedsexploitatie is een concrete casus geselecteerd. Voor het voorbeeld is deze casus gestroomlijnd en geanonimiseerd. Het betreft de Bloemenbuurt. Binnen een aantal weken is met betrokken partijen een visie voor deze buurt ontwikkeld. Stapsgewijs wordt daarvan verslag gedaan. Achtereenvolgens komen aan bod:

- analyse, over kansen en knelpunten
- visie, over waar het heen moet
- strategie, over de maatregelen die nodig zijn om daar te komen
- gebiedsrekening, over de kosten en baten die met visie en strategie samenhangen.

Aan de casus hebben vier partijen meegedaan; de gemeente, met verschillende geledingen vertegenwoordigd, een corporatie als eigenaar van de meeste woningen, de lokaal werkzame welzijnsorganisatie en een ROC die in de genoemde buurt een eigen schoolgebouw heeft.

#### Analyse

De Bloemenbuurt ligt in een middelgrote stad ergens midden in het land. In deze buurt wonen 400 mensen in 175 woningen. 150 daarvan zijn huurwoningen in bezit van een lokale corporatie; de overige 25 zijn koopwoningen. De woningen, allemaal eengezinswoningen met vier of vijf kamers, zijn rond 1980 gebouwd. Ze zijn relatief ruim en hebben weinig bouwtechnische gebreken. So far so good.



Figuur 7 Bloemenbuurt in kaart

Toch zijn er problemen in de Bloemenbuurt. Deze zijn vooral sociaal van aard: relatief veel huishoudens die het moeilijk vinden om de eindjes aan elkaar te knopen, er zijn probleemjongeren en andere vormen van overlast. Bewoners zijn wel betrokken bij hun buurt maar hebben weinig organiserend vermogen. Fysiek is er ook wel het een en ander op de buurt aan te merken. Slecht verlichte achterpaden en een onoverzichtelijk stratenpatroon. Rommeltuinen en illegale aanbouwsels worden ook genoemd. Maar er zijn ook positieve zaken over de Bloemenbuurt te melden. Soms zijn ze zo vanzelfsprekend dat partijen ze over het hoofd zien. De buurt ligt aan een groot en goed verzorgd stadspark en op tien minuten lopen van de historische binnenstad. De woningen zijn relatief groot en goedkoop.

#### **Actief jongerenwerk is meer dan kostenbesparend**

Actief jongerenwerk is niet alleen kostenbesparend, denk aan verminderde overlast en kleine criminaliteit, meer veiligheid(sgevoel) en een verminderde politie-inzet, ook zijn woningen in een buurt zonder problemen meer waard. En laat jongeren het zelf doen, zoals bij het initiatief van de Nationale Jeugdraad en de Stichting Kinderpostzegels, 'Pimp my block', waarin jongeren worden uitgedaagd om zelf de buurt te verbeteren en een oplossing te bedenken, waarbij ze organisatorisch en financieel worden ondersteund.

De cijfers van de Bloemenbuurt in relatie tot de gemiddelden van stadsdeel en stad ondersteunen het beeld van een wat 'mindere buurt'. De gemiddelde woningwaarde<sup>3</sup> ligt op 1.500 euro per m<sup>2</sup>, terwijl de gemiddelden in het stadsdeel en de gehele stad op respectievelijk 1.600 en 1.800 euro liggen. Dat kan als een knelpunt worden gezien, maar ook als een kans. Er valt immers nog wat te winnen.

	<b>Wijk</b>	<b>Stadsdeel</b>	<b>Stad</b>
aantal inwoners	2.300	10.200	87.500
aantal huishoudens	1.040	4.830	39.140
huishoudens met kinderen in %	35	30	33
leeftijdsgroep tot 25 jaar in %	37	34	32
leeftijdsgroep 65 jaar en ouder in %	9	9	14
niet-westerse allochtoon in %	28	23	12
<b>Woningwaarde / m<sup>2</sup></b>	<b>1.500</b>	<b>1.600</b>	<b>1.800</b>
werkzame personen in %	57	61	69
lage inkomens (onder 13.000 euro) in %	55	46	42
uitkeringsontvanger 15-65 jaar in %	30	22	17
studenten hoger onderwijs in %	7	7	4

Bloemenbuurt maakt onderdeel uit van Wijk

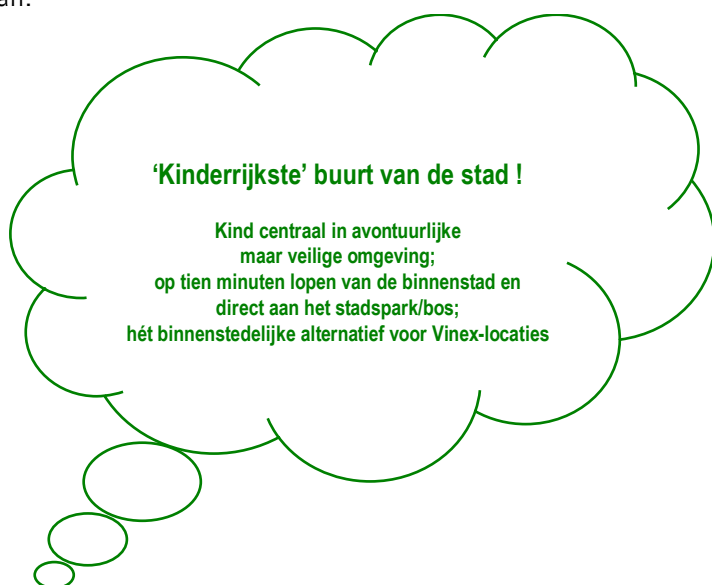
*Figuur 8 Bloemenbuurt in cijfers*

<sup>3</sup> Gebaseerd op het waarderingsinstrument Calcasa; zie [www.calcasa.nl](http://www.calcasa.nl).

## Visie

De stap van de visievorming is de meest cruciale stap in het proces van waardecreatie. Juist bij die stap wordt de toekomstige meerwaarde van de buurt of wijk verwoord. Niet in de vorm van een gedetailleerd eindbeeld, maar in de vorm van een globaal toekomstbeeld. Een beeld dat zich in een paar zinnen laat verwoorden; een beeld met wervingskracht. Wat maakt wonen (of werken) in de Bloemenbuurt straks zo waardevol?

Zo'n visie laat zich niet als een wiskundige wetmatigheid vanuit de analyse afleiden. Hoe omvangrijk of doorwrocht de analyse ook is; zij laat zich zelden eenduidig interpreteren. Dat gold ook voor de visievorming voor de Bloemenbuurt. Moest de vergrijzing nu het leidende thema zijn voor de visie of werd daarop voldoende ingespeeld met woonzorgcentra in de omgeving van de buurt? Toen één van de deelnemers constateerde dat de Bloemenbuurt met zijn ruime woningen en directe nabijheid van het stadspark, eigenlijk een ideale buurt voor kinderen is, kreeg het proces ineens vaart. Dichtbij de binnenstad zou zo'n buurt hét alternatief kunnen zijn voor Vinex-achtige wijken. Zo werd de Bloemenbuurt als 'kinderrijkste' buurt van de stad geboren met een veilige én spannende openbare ruimte als onbetwist selling point. Daarbij zag de welzijnsorganisatie in de kinderen een 'ingang' om sociale gezinsproblemen op te kunnen lossen en de ROC zag in de buurt een ideale leerstageplek voor haar studenten Welzijn en Opvang. Altijd ogen en oren op de straat; de kinderen achter de tv of pc vandaan.



*Figuur 9 Visie op Bloemenbuurt*

## Strategie

Analoog aan de wijze waarop de begrippen visie en strategie in de bedrijfskunde worden gehanteerd, gaat ook in de casus Bloemenbuurt de visie vooraf aan de strategie. Eerst vaststellen waar je (globaal) wilt uitkomen over ongeveer tien jaar, dat is de visie; daarna verzinnen hoe daar te komen, dat is de strategie ofwel het pakket maatregelen. Dat is overigens niet gelijk aan de overheersende praktijk in de

stedelijke vernieuwing. In deze praktijk worden op basis van een probleemanalyse vaak eerst de maatregelen bepaald, om daarna de effecten af te leiden.

Om de geformuleerde visie te realiseren hebben betrokken partijen de volgende maatregelen geïdentificeerd. Met de openbare ruimte als selling point zou het centrale, enigszins verwaarloosde plantsoen moeten transformeren in een hoogwaardige brink, hét ontmoetingscentrum voor de buurt, tevens een veilig avontuurencentrum voor de jongste kinderen. Deze brink zou als een startmotor voor het proces van upgrading moeten fungeren, een katalysator van andere investeringen en een tastbare voorbode van een betere toekomst.

Daarnaast werden als maatregelen geformuleerd:

- het zelfredzamer maken van de buurt, onder meer door het aantrekken van een nieuw type bewoner, en het ontwikkelen van gedragsregels om de sfeer in de buurt te verbeteren
- het benutten van de buurt als leerstageplaats voor ROC-studenten zodat er permanente activiteiten op straat en in het aangrenzende stadspark plaatsvinden
- beperkt aanpassen en nieuw bouwen van woningen; er wordt vooral gedacht aan 'kangoeroewoningen'<sup>4</sup> zodat ook de vergrijzende generatie aan het 'kinderrijk' kan deelnemen.



*Figuur 10 Strategie Bloemenbuurt*

<sup>4</sup> Woningen geschikt voor gezinnen met inwonende ouders

### **Bovenlokale voorzieningen imagoversterkend**

De vestiging van NOW&WOW, een discotheek aan de rand van de Tarwewijk in Rotterdam, heeft gezorgd voor een belangrijke impuls in de wijk. Deze hippe stedelijke voorziening met zelfs internationale uitstraling gaf de Tarwewijk een nieuw elan. De Tarwewijk kreeg niet alleen positieve aandacht, wat goed was voor het imago van de wijk, bewoners uit de wijk hadden ook iets om trots op te zijn. Deels ontstaat waarde ook door marketing, positieve aandacht en voorzieningen of evenementen die mensen van buiten trekken kunnen een belangrijke rol spelen. Voor het imago geldt helaas: het komt te voet en gaat te paard. Schiet- en steekpartijen domineren inmiddels weer de beeldvorming over de Tarwewijk.

### **Gebiedsrekening**

Ten slotte hebben de partijen een rudimentaire gebiedsrekening opgesteld. Daarop zullen we hier wat uitgebreider ingaan. Laten we voorop stellen dat de gebiedsrekening geen formele status heeft zoals bijvoorbeeld een grondexploitatie-rekening. De gebiedsrekening kiest het fictieve standpunt van de 'gebiedsexploitant'. Deze gebiedsexploitant staat voor een dubbele opgave. Het draait achtereenvolgens om:

- waarde creëren (value creating); dit is de opgave om via sociale, culturele, fysieke en/of economische maatregelen een gebied van 'waarde' te maken voor bewoners, ondernemers, eigenaren en andere partijen
- waarde benutten (value capturing); dit is de opgave om deze waardering om te zetten in een concrete opbrengst waarmee de benodigde investeringen kunnen worden gedekt.

Het opwaarderen van een plantsoen tot een groen lusthof kan een vorm van waardecreatie zijn. De omwonenden zullen dat 'van waarde' vinden. Dat wil nog niet zeggen dat deze waardecreatie ook door de investeerder kan worden benut. Zeker als het particuliere eigenaren zijn, zal het niet eenvoudig zijn om hen aan deze investering te laten meebetalen. Waarde creëren en waarde benutten zijn dus twee aparte zaken. Deze twee zaken komen herkenbaar terug in het gehanteerde rekenmodel.

De gebiedsrekening maakt gebruik van de contante waardemethode. Alle kasstromen over een bepaalde periode, in het gehanteerde model is voor 15 jaar gekozen, worden inclusief de restwaarde aan het eind van die periode, naar heden teruggerekend. Eerst wordt naar de opbrengstenkant gekeken. De volgende 'waardedragers' zijn daarbij onderscheiden:

- woningen (huur- en koopwoningen)
- openbare ruimte
- sociaal functioneren
- werkgelegenheid
- gezondheid.

Voor elke drager is vastgesteld wat de verwachte effecten zijn op het niveau van bijbehorende kosten en/of opbrengsten en op welke termijn deze zich zullen voordoen. In wezen luidt de opgave om de geformuleerde visie financieel te kwantificeren, om de beoogde effecten van de visie te benoemen. Betrokken partijen hebben daarbij de volgende keuzes gemaakt.

Waardefactoren	Eenheid	Niveau nu	Na 10 jr
Huurwoningen	Maandhuur per woning	€ 400	↑ 7,5%
	Exploitatiekosten per woning	€ 2.200	↓ 10%
	Beleggingswaarde	€ 110.000	↑ 15%
Koopwoningen	Verkoopwaarde	€ 180.000	↑ 15%
Openbare ruimte	Beheerkosten per woning	€ 350	↑ 50%
Sociaal functioneren	Kosten welzijn per inwoner	€ 300	↓ 10%
Economisch	Kosten uitkeringen per inwoner	€ 3.000	— 0%
Gezondheid	Kosten zorgconsumptie	€ 3.500	↓ 10%

Figuur 11 Beoogde effecten visie

Daarna is voor de Bloemenbuurt ook de kostenkant van de medaille in beeld gebracht. Welke kosten hangen met de gekozen strategie samen en wanneer worden deze kosten gemaakt? Daarbij zijn de volgende investeringsgebieden onderscheiden:

- woningen
- openbare ruimte
- voorzieningen
- programma's en activiteiten.

In de Bloemenbuurt ligt het zwaartepunt van de kosten in de eerste periode van vijf jaar ('de kost gaat voor de baat uit'). Alleen bij de kostenpost 'programma's' worden de investeringkosten verdeeld over een periode van tien jaar.

#### Kulturhus is trekpleister

In 2004 is in Olst een zogenoemd Kulturhus gerealiseerd, een multifunctionele accommodatie die ruimte biedt aan uiteenlopende culturele activiteiten en diensten. Het Holstohus, zo heet de accommodatie, is de trots van het dorp. Het bezoek aan culturele evenementen is na de oplevering verdubbeld ten opzichte van de periode daarvoor. Ook met de verhuurbaarheid van de woningen in het dorp gaat het goed. Na oplevering van het Holstohus zijn de wachtlijsten langer geworden. Het Holstohus blijkt een trekpleister van betekenis. (Meer informatie: [www.kulturhusolstwijhe.nl](http://www.kulturhusolstwijhe.nl).)

Op basis van deze ingevoerde gegevens wordt daarna (zie figuur 12 in de eerste rode kolom) het contante-waarde-effect berekend. Wordt er geen verandering in kosten of opbrengsten verondersteld, dan is dit effect per definitie nul. In de Bloemenbuurt is dit het geval bij de kosten van de uitkeringen; door de beoogde maatregelen veronderstellen de partijen geen effect op het uitkeringsniveau. Op alle

andere terreinen wordt wel een wijziging in niveau gewenst. Het totale-contante waarde-effect van de 'waardecreatie' is 3,5 miljoen euro. De contant gemaakte kosten bedragen 3,0 miljoen.

Kan deze waardecreatie in zijn geheel worden benut of niet? Niet op alle onderdelen verwachten partijen dat de gecreëerde waarde in concrete opbrengsten kan worden omgezet. Dit wordt in de laatste gele kolom met een percentage aangegeven. Zo is ervoor gekozen om de waardestijging van de koopwoningen 'buiten beschouwing' te laten. Ook de verwachte afname van de zorgconsumptie wordt maar gedeeltelijk (25 procent) ingeboekt. De te benutten waardecreatie wordt in de Bloemenbuurt begroot op 2.2750.000 euro.

Aan de kant van de investeringskosten vindt ook een correctie plaats. Een belangrijk deel van de investeringskosten in de woningen wordt gedekt uit directe huurverhoging van de betreffende woningen. De resterende 30 procent wordt toegerekend aan de gebiedsrekening. Per saldo resulteert een positief gebiedsaldo van circa 250.000 euro. Uitgaande van een discontovoet van 6,0 procent lijkt de business case dus rond. Op papier, wel te verstaan. Want een echte deal tussen partijen moet in de Bloemenbuurt nog worden gemaakt. De gebiedsrekening geeft echter een belangrijke indicatie van de haalbaarheid daarvan en - vooral - van de partijen die daarvoor nodig zijn. Dat zijn niet alleen partijen die nodig zijn om de visie te realiseren maar, wellicht op de eerste plaats, de partijen die nodig zijn om de visie te financieren.

Voorwaarde bij het hanteren van de gebiedsrekening is dat de partijen die de kosten moeten maken en de partijen waar de opbrengsten vallen met elkaar aan tafel zitten, en dat zij erin slagen om het gezamenlijke te behalen voordeel te verdelen. Dat is natuurlijk niet altijd het geval. Bij de Bloemenbuurt ontbrak de profijthebber van de verwachte afname van de zorgconsumptie. De 25-procentbesparing is alleen maar relevant als bijvoorbeeld een of meer zorgverzekeraars dat willen omzetten in een navenante bijdrage aan de gebiedsrekening. Het goede nieuws is dat - aangespoord door de wijze van redeneren - inmiddels een zorgverzekeraar in de Bloemenbuurt is aangeschoven.

#### **'Overhebers' van groot belang voor de wijk**

In verschillende steden zijn er projecten om 'buurtoudsten' of 'praatpalen' te ondersteunen. De wijkagent, de voorzitter van de huurderskoepel, de trainer van de voetbalclub, de fietsenmaker of de allochtone jongerenwerker: allemaal worden ze door bewoners aangesproken die een 'kleine' hulpvraag hebben. Te klein voor het maatschappelijk werk, maar te groot om mee te blijven lopen. In Hengelo worden deze praatpalen gesteund door gemeente en maatschappelijk werk. Niet om er professionals van te maken, maar om ze te steunen bij hun soms moeilijke lasten, het zelfregulerend vermogen van de wijk te vergroten en zo te voorkomen dat uiteindelijk toch een beroep wordt gedaan op de hulpverlening.



## 4 Nabeschuwing

Tot zover de Bloemenbuurt; tijd voor een korte nabeschuwing. Wat levert de 'wijk als business case' nu eigenlijk op en voor wie levert het wat op? Eerst volgen echter enkele kritische kanttekeningen. Want op de 'wijk als business case' valt ook wel wat af te dingen; laten we ons daarvan vooral bewust zijn.

### Aantal discussiepunten op een rij

'Nu is het hek van de dam', zullen critici van deze gebiedsbenadering naar voren brengen. 'Onder het mom van waardestijging is de bedrijfsreserve van woningcorporaties voor geen enkele financiële aanslag meer veilig'. De praktijk lijkt ze gelijk te geven. Onder het mom van 'jullie hebben er zelf ook belang bij' hebben gemeenten, instellingen en andere partijen de goed gevulde kassen van corporaties inmiddels gevonden. Je kunt echter ook andersom redeneren. Op grond van waardecreatie hebben corporaties juist een argument in handen om investeringsalternatieven af te wegen, en zo nodig af te wijzen. Het hek is dus niet van de dam. Maar om dit hek op een goede manier te kunnen openen en sluiten is een heldere gebiedsstrategie nodig én een duidelijke norm voor het rendement (maatschappelijk én economisch) dat de corporatie wil behalen. En daar zit nou precies de pijn. Deze ontbreken vaak, en dan is het heel moeilijk om nee te zeggen.

Een altijd terugkomend discussiepunt is de betekenis van de waardeontwikkeling van het woningbezit van corporaties. Is deze waardeontwikkeling wel te gelde te maken? Woningcorporaties zullen hun bezit immers niet massaal willen verkopen. Het voert hier te ver om uitgebreid op deze discussie in te gaan. Feit is dat de werkelijke waarde een steeds grotere rol gaat spelen in de huishouding en financieringsmogelijkheden van corporaties. De marktwaarde (in bewoonde staat) is méér dan een theoretisch gegeven.

### Paved with gold

Paved with gold staat voor een Engels onderzoek naar de opbrengst van hoogwaardig ontwerp en aankleding van de openbare ruimte (Cabe Space, 2007). The real value of good street design. Onder meer is gekeken naar de relatie met de vastgoedwaarde van de aanliggende woningen. Conclusie van dit onderzoek is dat deze tot meer dan 5 procent kan toenemen onder invloed van een betere inrichting van de openbare ruimte. (Download rapport op: [www.cabe.org.uk/default.aspx?contentitemid=1956](http://www.cabe.org.uk/default.aspx?contentitemid=1956).)

Bij het doen van investeringen zoekt de 'wijk als business case' naar de goede wind en het juiste moment. Zonder dynamiek en zonder potenties is er geen business case. Toch kunnen er grote problemen zijn in zo'n wijk. Wat te doen? Op zijn beloop laten in afwachting van betere tijden, in afwachting van kunstenaars en andere pioniers die zich als voorbodes van een nieuwe lente gaan vestigen in het vervallen gebied? Maar is dat wel maatschappelijk aanvaardbaar? Brengt de 'wijk als business case' niet het gevaar met zich mee dat we alleen gaan investeren in kansrijke achterstandgebieden nabij het centrum, en de meer perifere gebieden links laten liggen? Of wijst dat op een gebrek aan creatief ondernemerschap? Immers, als er ergens echte problemen zijn, dan zullen partijen voor een goede oplossing echt willen betalen, en zullen echte ondernemers daar altijd brood in zien.

Ten slotte is er het element van de verdringing, ook wel het waterbedeffect genoemd. Als een wijk kan worden opgewaardeerd in de regionale markthiërarchie, dan zal dat altijd ten koste gaan van de marktpositie van één of meer andere wijken. De waardewinst in de ene wijk zal weer verloren gaan in de andere wijken, zo is de redenering. Op zich is daar niet zo veel tegen in te brengen. De consument kan zijn euro's maar één keer uitgeven. Wel heeft dit verdringingsprincipe niets met de 'wijk als business case' te maken. Bij elk investeringsvraagstuk doet dit fenomeen zich voor. Dat effect treedt in beginsel ook op als de corporatie niet op wijk- maar op complexniveau kijkt en investeert.

De 'wijk als business case' gaat niet zo zeer over meer of minder investeren, maar vooral over ánders investeren. Wellicht wat minder in de woningen en wat meer in de woonomgeving; wellicht wat minder in fysieke zaken en wat meer in sociaal-culturele zaken. Daarnaast moeten investeringen in wijken sowieso niet solitair worden beoordeeld. Wijkinterventies moeten worden ingebed in een visie op een gehele portefeuille van buurten en wijken. Dat geldt voor de gemeente, voor een corporatie maar ook voor andere lokaal werkzame instellingen.

Het verdringingseffect treedt overigens niet alleen op als het gaat om vastgoedwaarde. Twee voorbeelden. Het activeren en emanciperen van de bewoners kan een positief effect hebben op de werkgelegenheid en daarmee op de kosten van uitkeringen. Maar het is de vraag of de arbeidsparticipatie elders onveranderd blijft; zal deze op hetzelfde peil kunnen blijven? Dezelfde verdringingseffecten kunnen optreden bij het mobiliseren van bewoners. Een hoger zelforganiserend vermogen kan besparend werken op de kosten van toezicht en beheer. Maar het beroep op bewoners om actief te worden in de wijk kan misschien ten koste gaan van andere nuttige activiteiten; denk aan mantelzorg, goede doelen, verenigingsleven en dergelijke. Ook bewoners kunnen hun tijd maar één keer uitgeven.

#### **Project leefregels Hoek van Holland**

De bewoners van de Korrelbetonwoningen in Hoek van Holland stellen samen leefregels op. De uitkomsten zijn niet spectaculair, maar het levert huurders en verhuurder toch veel op. Bewoners vinden het makkelijker om een buurman aan te spreken als er een duidelijke lijst met leefregels is. Maar er zijn ook leefregels die het niet hebben gehaald, en ook dat is goed. Want tolerantie begint vaak bij de erkenning dat iedereen anders is en je niet alles kunt dichttimmeren. Zo fungeren de regels niet als keurslijf, maar wel als richtsnoer voor een prettiger relatie tussen huurders onderling en huurders met de corporatie.

#### **Kansen van concept waardecreatie**

Voor de gemeentelijke overheid bieden 'wijken van waarde' de kans om haar maatschappelijke partners meer aan te spreken en uit te dagen als ondernemers. Dat vraagt visie op hoofdlijnen en ruimte bij de uitvoering. Gebiedsgericht programmeren vormt voor gemeenten de nieuwe opgave; het vraagt om de hoofdlijnen van beleid te verbinden met de dynamiek in het veld.

Voor woningcorporaties schuilt in de 'wijk als business case' een robuust business model. 'Goede investeringen in de wijk laten het vastgoed renderen'. Dit business model kan het wijkgericht werken juist de scherpste geven waaraan het nu ontbreekt. Net zoals aan woninginvesteringen wordt aan wijkinvesteringen een rendementseis gesteld. De redenering zou dan moeten zijn: is er geen zicht op dit

rendement, dan wordt er niet geïnvesteerd. Daarmee zou het kaf van het koren gescheiden kunnen worden in de veelheid aan subsidie en investeringsverzoeken die corporaties nu bereiken.

Voor maatschappelijke instellingen, maar denk bijvoorbeeld ook aan schade- en zorgverzekeraars, bieden 'wijken van waarde' nieuw zicht op wat andere partijen voor hen kunnen betekenen, en andersom: wat zij voor anderen kunnen betekenen. De 'wijk als business case' laat zien dat er meer waardeketens zijn, dan waarmee ze zo vertrouwd zijn geraakt (denk bijvoorbeeld aan de eerste, tweede en derde lijn van de gezondheidszorg).

Voor de echte ondernemers gloort een rol als 'case manager'. Dat is de partij die de business case feitelijk bouwt, die in staat is om partijen rond een gedeelde ambitie samen te brengen en in beweging te krijgen. Dat kan iedereen zijn: de vastgoedpoot van een woningcorporatie; een gemeentelijke dienst, de nieuwe welzijnsonderneming, de projectontwikkelaar of de coöperatieve vereniging van bewoners. Voorwaarde is dat deze partij beschikt over de juiste competenties. Creativiteit en ondernemerschap horen daarbij. Maar ook politieke sensitiviteit en managementvaardigheden.

Ook voor bewoners bieden 'wijken van waarde' verschillende kansen. Eén daarvan is om serieus genomen te worden als producent van een kwalitatieve omgeving. Stedelijke vernieuwing begint bij het benutten van de krachten die er al zijn; op de eerste plaats zijn dat de zittende bewoners zelf. Durven bouwen op de pareltjes in de wijk. Bewoners aanspreken op wat ze kunnen, meer dan op waar ze in gebreke blijven.

#### **Aanbod dienstverlening werkt preventief**

De nabijheid van dienstverlening voor mensen heeft een dempend effect op de vraag naar zorg en dienstverlening. Een gebiedsgerichte inzet van dienstverlening en zorg in plaats van een sectorale kan veel vraag naar zorg dempen. Dit werkt op twee manieren; allereerst geeft nabijheid van professionals en diensten een gevoel van veiligheid ('ik kan er snel gebruik van maken') waardoor het gebruik waarschijnlijk afneemt. Daarnaast kan door gebiedsgericht te organiseren de zorg beter en efficiënter worden aangeboden. Bovendien kan met eenvoudige vormen van dienstverlening en zorg de vraag naar complexere zorg worden vermeden.

#### **Mindshift**

Alles overziend is de 'wijk als business case' op de eerste plaats een andere manier van kijken naar vraagstukken van buurten en wijken. Je zou kunnen spreken van een paradigmashift. Letterlijk betekent dat een verandering in taal. Dit wordt aardig geïllustreerd door de titel van een VROM-publicatie uit 2004: *De kosten in beeld, de kosten verdeeld*. Deze publicatie helpt partijen in het veld om financiële afspraken te maken. Wat opvalt is dat stedelijke vernieuwing als een kostenverdeelvraagstuk wordt voorgesteld. We komen geld tekort en er moeten afspraken gemaakt worden wie deze tekorten voor zijn rekening neemt. In feite breekt de 'wijk als business case' met deze zienswijze. Stedelijke vernieuwing is geen kostenvraagstuk maar een waardevraagstuk. We kijken niet meer door de bril van 'kostenverdeling' maar door de bril van 'waardecreatie'. De kostenbril toont een wereld die wordt gedomineerd door begrippen als knelpuntenanalyse, creëren draagvlak, stuurgroep, tevredenheidsmeting en leefbaarheid. Met de waardebril op wordt de knelpuntenanalyse misschien een

kansenkaart, dan heb je liever commitment dan draagvlak, dan spreek je over een vitale coalitie in plaats van een stuurgroep en heb je liever trotse dan tevreden bewoners. Leefbaarheid wordt dan een begrip met een buitengewoon laag ambitieniveau.

### **Minder gewichtstijging door woonomgeving**

In Nederland en veel andere westerse landen is de omgeving zodanig ingericht dat het steeds eenvoudiger wordt om te kiezen voor minder lichaamsbeweging en overmatige consumptie van energierijke voeding. Beide gedragingen spelen een belangrijke rol bij het ontstaan van overgewicht in Nederland. Het gunstig beïnvloeden van de leefomgeving kan bijdragen aan de preventie van gewichtstijging volgens een RIVM-rapport uit 2006 (*Een gezonde omgeving ter preventie van gewichtstijging: nationale en lokale mogelijkheden*, RIVM, 2006). In dit rapport wordt een aantal kansrijke maatregelen genoemd zoals: het realiseren van aantrekkelijke wandel- en fietspaden, beweegvriendelijke schoolpleinen, en het optimaal gebruiken van bestaande sportfaciliteiten.

Hier wordt overigens geen absoluut oordeel uitgesproken over beide manieren van kijken. De ene bril is niet beter dan de andere. Wel kan, afhankelijk van de situatie en afhankelijk van het moment, een wisseling van perspectief heel vruchtbaar zijn. Het traditionele, publiek georiënteerde planningsdenken met al zijn mechanismen gericht op beheersing, lijkt de stedelijke vernieuwing niet verder te helpen. Processen lopen traag of komen tot stilstand. De roep om integraliteit is doorgeschoten in een praatcircus. Hebben we niet nieuwe manieren van kijken nodig om deze processen los te trekken, om nieuwe energie vrij te maken? De 'wijk als business case' heeft deze potenties in zich. De louterende werking van het ondernemen, van het geld, voegt daar nog een dimensie aan toe.



*Figuur13 Twee manieren van kijken*

**En hoe nu verder?**

Het gonst inmiddels van initiatieven rond waarde vraagstukken. De 'wijk als business case' is op uiteenlopende plaatsen ontdekt. Maar nu deze mindshift zich voltrekt, doemen tal van methodische en praktische vraagstukken op. Een flink aantal daarvan heeft in dit essay de revue gepasseerd. De meeste zijn onbeantwoord gebleven. Deze vraagstukken vergen nader onderzoek. In de praktijk en achter het bureau. KEI, SEV en de Kopgroep hebben daarvoor het Ontwikkelplatform Wijken van waarde opgericht, een 'open source' ontwikkelomgeving waar partijen in een vrij verband kennis kunnen halen en brengen. Zie voor meer informatie [www.wijkenvanwaarde.nl](http://www.wijkenvanwaarde.nl).

[www.mo-plein.nl](http://www.mo-plein.nl)