

**Mogelijkheden voor Publiek-Private
Samenwerking bij de herontwikkeling
van de wijk Vrederust (Den Haag)**

In opdracht van:
Gemeente Den Haag

In samenwerking met:
Van Dijk, Van Soomeren en Partners B.V

Amsterdam, 25 augustus 1998

1. Inleiding

In deze notitie worden de (voorlopige) resultaten gepresenteerd van een kleinschalig verkennend onderzoek naar de mogelijkheden voor publiek-private samenwerking tussen de gemeente Den Haag en het Overlegplatform Stedelijke Vernieuwing (OPS).

Het OPS bestaat uit een aantal grote ondernemingen, te weten: Albert Heijn, McDonald's, Postkantoren B.V., Blokker, Bouwfonds Woningbouw, Vesteda (de verzelfstandigde vastgoedpoot van het ABP) en corporatie Woonzorg Nederland. Aedes, de nieuwe koepel van de woningcorporaties is als waarnemer bij het platform betrokken. De in het OPS verenigde ondernemingen willen graag hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen bij de herontwikkeling van met name na-oorlogse wijken. Met een aantal gemeenten waaronder Den Haag is daartoe contact gelegd. In dit onderzoek wordt de mogelijke rol van het OPS nader uitgediept. Meer specifiek kan het doel van het onderzoek worden omschreven als:

Het verkrijgen van inzicht in de rol die het OPS bij de herontwikkeling van de wijk Vrederust kan spelen wanneer het hierbij in een vroegtijdig stadium wordt betrokken.

In deze notitie zal daartoe aandacht worden besteed aan:

- 1 De concrete bijdrage die het OPS kan leveren wanneer het in een vroegtijdig stadium participeert in een herontwikkelingsproces.
- 2 De voor- en nadelen voor de gemeente Den Haag wanneer het OPS in een vroegtijdig stadium van een herontwikkelingsproces participeert.
- 3 De randvoorwaarden voor een succesvolle publiek-private samenwerking tussen de gemeente Den Haag en het OPS.

De resultaten van dit onderzoek zijn gebaseerd op twee gesprekken met ambtenaren van de gemeente Den Haag, een vertegenwoordiger van Aedes en een vertegenwoordiger van Ahold, tevens secretaris van het OPS.

Gelet op de samenwerkingservaringen van de gemeente Enschede met het OPS heeft ook een interview met een ambtenaar van deze gemeente plaatsgevonden.

In het onderstaande wordt in paragraaf 2 ingegaan op de aanleiding voor dit onderzoek. In paragraaf 3 wordt aangegeven waaruit de mogelijke concrete bijdrage van het OPS kan bestaan. Paragraaf 4 en 5 vervolgen met de voor- en nadelen van publiek-private samenwerking. Paragraaf 6 gaat in op de randvoorwaarden voor een succesvolle publiek-private samenwerking. In paragraaf 7 wordt antwoord gegeven op de vraag of publiek-private samenwerking in de wijk Vrederust raadzaam is. Paragraaf 8 vervolgt met het eindadvies, waarin wordt ingegaan op mogelijke toekomstige acties. Tenslotte treft u in de bijlage een overzicht van de geïnterviewde personen en enkele relevante publicaties aan.

2. Aanleiding onderzoek

Hoewel de aandacht voor publiek-private samenwerking in Nederland toeneemt, is hiermee in tegenstelling tot bijvoorbeeld de Verenigde Staten nog maar weinig praktische ervaring opgedaan. Het OPS wil hierin verandering brengen door samen met gemeenten de herstructurering van na-oorlogse wijken vorm te geven. Omdat een en ander nog in de kinderschoenen staat, is op dit moment nog niet duidelijk in welke richting deze samenwerking zich mogelijkerwijs ontwikkeld. Voor de gemeente Den Haag was deze onbekendheid mede aanleiding voor een verkennend onderzoek.

De gemeente Den Haag is momenteel bezig met de herontwikkeling van de wijk Vrederust. Deze wijk, gebouwd in de jaren 1957-1963, is sterk vergrijsd. De bewoners zijn voor 30 % van niet-Nederlandse afkomst. Het merendeel van de bewoners heeft een inkomen dat ruim onder het Haags gemiddelde ligt. De woningvoorraad bestaat uit 4400 woningen -merendeel portieketagewoningen-, waarvan 4000 woningen in eigendom zijn bij corporaties.

In Vrederust is ook een winkelcentrum gevestigd, namelijk Ambachtsgaarde. In dit winkelcentrum zijn 28 winkels gevestigd, waarbij zowel de food als de non-foodsector is vertegenwoordigd. De in het winkelcentrum gevestigde ondernemers hebben de gemeente te kennen gegeven -naast het al aanwezige Albert Heijnfiliaal- een tweede supermarkt te willen. Uit een door de gemeente uitgevoerd distributieplanologisch onderzoek is de noodzaak hiertoe echter niet gebleken. Onder druk van de ondernemers laat de gemeente momenteel een nieuw distributie-planologisch onderzoek uitvoeren. Ondertussen is er tussen de gemeente Den Haag en het OPS contact geweest over een mogelijke samenwerking bij de herontwikkeling van de wijk Vrederust. De ondernemers uit Ambachtsgaarde volgen de ontwikkelingen met argusogen.

Naast de door de ondernemers gevraagde aandacht voor winkelcentrum Ambachtsgaarde heeft de gemeente de volgende knelpunten in de wijk gesignaleerd: gebrek aan jongerenvoorzieningen, achterstallig onderhoud aan woningen en weinig bedrijfsactiviteiten in de wijk.

3. Concrete bijdrage OPS bij herontwikkeling

In het OPS zijn een aantal ondernemingen en een corporatie verenigd. Alle deelnemers in het OPS beschikken over grote kennis over "hun" specifieke markt. Volgens de ambtenaar van de gemeente Enschede, de vertegenwoordiger van Aedes en Ahold vormen ze bij elkaar een grote kennisbron die bij de herontwikkeling van een wijk nuttig kan zijn. Door het OPS al in de voorbereidende fase van een herontwikkeling te betrekken (dat wil zeggen tijdens de planvorming) kan hiervan optimaal worden geprofiteerd en kunnen bepaalde visies en investeringsstromen beter op elkaar worden afgestemd. Hierdoor is het mogelijk een meer integraal beleid te voeren en meer maatwerk te leveren, waarvan de wijk als geheel kan profiteren. Ook kan het rendement van het totale beleid worden vergroot.

De wijk Vrederust is sterk vergrijsd. Veel beleid ten aanzien van ouderen is erop gericht deze bewoners zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen. Dit betekent dat in Vrederust de behoefte aan zorgvoorzieningen en zorg op maat zal toenemen. Volgens de vertegenwoordiger van Aedes is Woonzorg Nederland binnen het OPS momenteel bezig met het ontwikkelen van nieuwe concepten voor zorg op maat. Onderzocht wordt of het mogelijk is om door middel van moderne communicatietechnologie boodschappenbezorgdiensten en faciliteiten zoals tafeltje-dek-je op te zetten. Dergelijke voorzieningen kan de markt vaak goedkoper en efficiënter aanbieden dan de lokale overheid. Op die manier zou het OPS een concrete bijdrage aan het voorzieningsniveau in de wijk kunnen leveren.

Door de medewerker van Ahold wordt benadrukt dat het OPS geen sponsor is, maar een partner in structurele herontwikkeling. Het OPS legt dus geen parken en speeltuinen aan. Wel kan het OPS meedenken over de structurele voorzieningen in de wijk. In de gemeente Enschede bijvoorbeeld is het OPS in overleg met de gemeente op zoek naar een mogelijke locatie voor vestiging van bedrijfsruimten ten behoeve van startende ondernemers uit die wijk. Gedachte achter deze ontwikkeling is dat meer bedrijvigheid in de wijk ten goede komt aan de gehele wijk. Een dergelijk initiatief zou ook in Vrederust ontwikkeld kunnen worden.

Voorts merkt hij op dat het OPS kennis met ondernemers in de wijk wil delen en uitwisselen. Op die manier kunnen voor reeds gevestigde ondernemers mogelijkheden ontstaan die op eigen kracht niet ontwikkeld hadden kunnen worden. Ondernemers kunnen als het ware "meeliften" met kansrijke initiatieven.

Daarnaast kan door samenwerking met het OPS de planvorming om en rond de herontwikkeling uit een impasse worden gehaald. Door komst van een nieuwe partner kunnen nieuwe mogelijkheden of een nieuwe visie ontstaan waardoor het proces in een stroomversnelling geraakt.

4. Voordelen van een vroegtijdige samenwerking met het OPS

Volgens de ambtenaar van de gemeente Enschede verruimt een vroegtijdige samenwerking met het OPS de armslag van een gemeente. Door samenwerking met een private partij zoals het OPS krijgt een gemeente namelijk meer sturingsmogelijkheden. Deze extra sturingsmogelijkheden kunnen ten voordele van het herontwikkelingsproces worden ingezet. Hoewel een gemeente via de aan- of verkoop van grond invloed kan uitoefenen op de inrichting van een gebied is deze vorm van invloedsuitoefening (grondpolitiek) in de meeste stedelijke gebieden tegenwoordig beperkt: de meeste gemeenten hebben geen gronden meer om uit te geven of beschikken over te weinig middelen om tot koop en een bepaalde invulling van een gebied te kunnen overgaan. Als alternatieve sturingsmogelijkheid blijft dan het verlenen van vergunningen (zoals bouw- en milieuvergunningen) en het uitvaardigen van bepalingen op grond van gemeentelijke verordeningen (bijvoorbeeld een leefmilieuverordening) over. Maar ook deze instrumenten hebben volgens hem maar een beperkte reikwijdte en kunnen vaak niet die impuls aan gebieden geven die ze nodig hebben. Een private partij als het OPS kan een nadere invulling geven aan deze instrumenten, waarvan een wervend effect uit kan gaan. Bijvoorbeeld: Een gemeente kan via een bestemmingsplan de vestiging van bepaalde bedrijven mogelijk maken, maar dat wil nog niet zeggen dat die bedrijven er meteen komen.

Als laatste sturingsmogelijkheid van een gemeente noemt hij het verstrekken van subsidie, bijvoorbeeld om een bepaald beleid te stimuleren. Maar veel gemeenten beschikken tegenwoordig -naar zijn mening- niet meer over dusdanige financiële middelen dat het verstrekken van subsidies mogelijk is. Een private partij heeft vaak meer financiële armslag. Hierdoor kunnen ze meer risico's nemen en grotere investeringen plegen. Bovendien hoeft een private partij informatie niet openbaar te maken, hetgeen bij de lokale overheid vaak wel het geval is.

Tot slot wijst hij erop dat door de komst van het OPS het herontwikkelingsproces van de wijk in een stroomversnelling is geraakt. Door tussenkomst van een derde partij zijn de verhoudingen onderling flink door elkaar geschud en in een ander daglicht komen te staan. Kortom: door vroegtijdige samenwerking met OPS kan het herontwikkelingsproces nieuw elan krijgen.

De vertegenwoordiger van Aedes merkt op dat het grote voordeel van het OPS schuilt in het feit dat een aantal grote ondernemingen elkaar gevonden hebben in een gezamenlijk belang in de na-oorlogse wijken. Ook hij wijst erop dat hoewel deze ondernemingen ieder over grote investeringsmogelijkheden beschikken, ze toch ook afhankelijk zijn van andere investeringen in een wijk of winkelcentrum. Door in een vroegtijdig stadium overeenstemming te bereiken over een gezamenlijke investeringsstrategie of timing kan het rendement van zowel private als publieke investeringen worden vergroot. Door de vertegenwoordiger van Ahold wordt dit beaamd.

5. Nadelen van een vroegtijdige samenwerking met het OPS

Alvorens in te gaan op specifieke nadelen van een vroegtijdige samenwerking merkt de ambtenaar van de gemeente Enschede op geen duidelijk zicht te hebben op het intern functioneren van het OPS. Het OPS wordt naar buiten toe steeds vertegenwoordigd door de voorzitter (vertegenwoordiger van Bouwfonds) en de secretaris (vertegenwoordiger van Ahold). Er is (nog) geen contact geweest met de andere in het OPS verenigde ondernemingen en corporatie. Daardoor wordt niet duidelijk hoe de ondernemingen zich precies tot elkaar verhouden. Overigens wordt door het OPS benadrukt dat het hele proces van publiek-private samenwerking nog in ontwikkeling is. Binnen het OPS is men dan ook nog aan het nadenken hoe een en ander formeel het beste geregeld kan worden.

Ook de naamsvoering van het OPS wisselt wel eens: De ene keer staat er OPS boven een brief en de andere keer Ahold. Hoewel de samenwerking met het OPS nog concreet vorm moet krijgen, hangt door deze onduidelijkheid het zaken doen vaak in een waas. Het feit dat ten tijde van het tekenen van de intentieverklaring het OPS (nog) geen rechtspersoon bleek te zijn, is hiervan een aardige illustratie. Ondanks dat heeft hij vertrouwen in de samenwerking. Door de enorme publiciteit rondom de hele samenwerking zijn er bepaalde verwachtingen geschept, die het OPS nu niet meer zo gemakkelijk kan beschamen.

Naast dit specifieke nadeel wordt het verschil in tempo en cultuur genoemd. Een marktpartij heeft in tegenstelling tot een overheidsinstantie niet met ingewikkelde en tijdrovende regels en procedures te maken: Is eenmaal over een bepaalde koers een besluit genomen dan kan met de uitvoering worden gestart. In de beginfase van een herontwikkelingsproces zal de gemeenteraad en een raadscommissie toch eerst over een aantal principiële zaken een beslissing moeten nemen alvorens met de uitvoering gestart kan worden. Deze voorbereiding kost een gemeente nu eenmaal meer tijd dan een private partij. Samenwerking in deze fase kan door deze wat langere voorbereidingstijd van gemeentewege wel eens lastig zijn, maar weegt niet op tegen het later betrekken van de samenwerkingspartner. Samenwerking als er nog geen uitgewerkte plannen liggen, levert het meeste rendement.

Tot slot noemt de ambtenaar van de gemeente Enschede als nadeel het gedeeltelijk verliezen van de regie. Doordat meer partijen zich nu met het herontwikkelingsproces bemoeien, is het niet meer het exclusieve domein van de gemeente. Samenwerking vergt een andere houding van zowel bestuur als ambtelijk apparaat. Een gedeelte van het ambtelijk apparaat heeft hier moeite mee. Een overheid dient zich volgens hen nu eenmaal niet in te laten met marktpartijen.

De vertegenwoordiger van Aedes merkt op dat een nadeel zou kunnen ontstaan wanneer het OPS zich als een exclusieve club ontwikkelt, die een voordelige positie wil verwerven ten koste van andere ondernemingen. Op dit moment is nog niet duidelijk of het OPS zich in die richting ontwikkelt. De vertegenwoordiger van Aedes hoopt dat het OPS zich ontwikkelt als een netwerk van particuliere partijen, die al naar gelang de feitelijke situatie volgens afgesproken "etiketten" met elkaar samenwerken. Geen exclusiviteit van branches, maar betrouwbare partners met een investeringsbereidheid voor de langere termijn.

6. Randvoorwaarden voor een succesvolle samenwerking

Zowel de ambtenaar van de gemeente Enschede als de vertegenwoordiger van Ahold merken op dat het hebben van vertrouwen in je samenwerkingspartner een eerste vereiste is. Wanneer er geen vertrouwen heerst, is er volgens hen geen basis voor samenwerking.

De vertegenwoordiger van Aedes beaamt dit en wijst erop dat de eventuele samenwerkingspartner open en zonder verborgen agenda's moet worden tegemoet getreden. Voorts moet je weten wat de sterke en zwakke kanten van je samenwerkingspartner zijn. Op welke vlakken kan de partner je tegemoet komen, welke kennis en informatie heeft hij in huis die je anders zou moeten ontberen. En hoe belangrijk is die kennis voor het slagen van je herontwikkelingsproces? Kortom: hoe nuttig is de samenwerking?

Wanneer eenmaal duidelijk is dat de partners elkaar wat te bieden hebben, dienen concrete afspraken over gezamenlijke planvorming te worden gemaakt. Dit kan bijvoorbeeld uitmonden in het creëren van een gezamenlijk startbudget. Daarnaast moet de samenwerkingspartner duidelijk worden gemaakt dat ook andere partners in de wijk bij de planvorming zullen worden betrokken. Het moet duidelijk zijn dat de partner geen monopolie bezit op samenwerking met de gemeente.

Tot slot wijst de vertegenwoordiger van Aedes erop dat het nuttig kan zijn een onafhankelijke partij als scheidsrechter bij het proces te betrekken. Bij de herontwikkeling in Enschede is bijvoorbeeld een stuurgroep betrokken die bestaat uit ambtenaren van het ministerie van VROM en Binnenlandse Zaken.

De ambtenaar van de gemeente Enschede merkt op dat binnen de gemeentelijke organisatie voldoende bestuurlijk draagvlak moet bestaan voor samenwerking. Binnen de gemeentelijke organisatie kan nogal wat weerstand tegenover publiek-private samenwerking bestaan. Een bestuur dat in de samenwerking gelooft en bereid is de samenwerking zowel naar binnen als naar buiten toe te verdedigen kan deze weerstand wegnemen.

Samenwerken met een private partij is soms lastig: er is verschil in cultuur en tempo. Om met deze verschillen te kunnen omgaan dient het ambtelijk apparaat over voldoende flexibiliteit te beschikken. Ook moet zowel het ambtelijk als het bestuurlijk apparaat over voldoende onderhandelingscapaciteiten beschikken. Immers over de vorm en inhoud van de samenwerking zal onderhandeld moeten worden. Toch moet men ervoor waken de samenwerking niet te juridiseren aldus de ambtenaar van de gemeente Enschede. Niet alles moet definitief dichtgetimmerd worden. Als blijkt dat samenwerking toch niet mogelijk is, moeten de partners weer gemakkelijk uit elkaar kunnen gaan.

Voorts wordt opgemerkt dat zowel het ambtelijk als het bestuurlijk apparaat over de nodige creativiteit moet beschikken. Men dient zich niet teveel te laten afschrikken door wettelijke regels. Je moet hiermee creatief en inventief om kunnen gaan. Dat betekent dat soms op zoek moet worden gegaan naar mogelijkheden die er op het eerste gezicht niet lijken te zijn.

Tenslotte wijst hij erop dat je als bestuur in het diepe moet durven springen. In een proces als dit is niet alles op voorhand duidelijk. Maar als je overtuigd bent van je eigen kunnen en vertrouwen hebt in je samenwerkingspartner kan een sprong in het diepe heel verfrissend zijn.

7. Conclusie

De vraag of het zinvol is voor de gemeente Den Haag om met het OPS te gaan samenwerken bij de herontwikkeling van de wijk Vrederust is niet met een eenduidig ja of nee te beantwoorden. In ieder geval heeft het onderzoek inzicht geboden in de voor- en nadelen en randvoorwaarden voor samenwerking.

Voordelen

Het onderzoek heeft in ieder geval duidelijk gemaakt dat samenwerking met het OPS bepaalde voordelen kan opleveren voor de wijk, zoals grotere sturings- en investeringsmogelijkheden. Daarbij geldt dat samenwerking in een vroegtijdig stadium de voorkeur heeft, omdat de planvorming zich dan nog in een voorbereidende fase bevindt. Bijna alles ligt nog open, zodat men nog verschillende kanten op kan.

De wijk Vrederust is sterk vergrijsd. Veel beleid ten aanzien van ouderen is erop gericht deze bewoners zo lang mogelijk zelfstandig te laten wonen.

Dit betekent dat in de wijk Vrederust de behoefte aan zorgvoorzieningen en zorg op maat zal toenemen. Binnen het OPS is corporatie Woonzorg Nederland bezig met het ontwikkelen van nieuwe concepten op het gebied van zorg op maat. Onderzocht wordt of het mogelijk is om door middel van moderne communicatietechnologie boodschappenbezorgdiensten en faciliteiten zoals tafeltje-dek-je op te zetten. Faciliteiten waaraan de bewoners van de wijk Vrederust behoefte zouden kunnen hebben. Faciliteiten die op een andere manier wellicht niet mogelijk zijn.

Het OPS zegt samenwerkingsgericht te willen opereren: Men wil informatie met andere ondernemers in de wijk delen en uitwisselen. De ondernemers in winkelcentrum Ambachtsgaarde zouden van dit aanbod gebruik kunnen maken om samen met het OPS het winkelcentrum nieuw elan te geven.

Nadelen

Uit het onderzoek komt naar voren dat het zaken doen met OPS op dit moment enigszins in een waas hangt: niet duidelijk is wie er nu binnen het OPS de touwtjes in handen heeft. Een onduidelijke samenwerkingspartner leidt binnen de eigen organisatie vaak tot argwaan.

Daarnaast is er een verschil in tempo en cultuur. Binnen het OPS is men wat meer productgericht dan procesgericht. Dit vergt aanpassing van zowel het politieke als ambtelijke apparaat.

Tot slot kan je als gemeente door samenwerking met het OPS een gedeelte van de regie kwijtraken. De gemeente staat niet meer alleen aan het roer bij de herontwikkeling. Er zijn meerdere kapiteins aan boord.

Randvoorwaarden

Uit het onderzoek is gebleken dat samenwerking eisen stelt aan de eigen interne organisatie. Samenwerking vereist creativiteit, flexibiliteit en durf. Maar bovenal dient er politiek draagvlak te zijn. Dit draagvlak is onontbeerlijk. Gelet op de bescheiden omvang van dit onderzoek is op dit moment niet duidelijk of het Haagse ambtelijke en bestuurlijke apparaat aan deze voorwaarden voldoet of wil voldoen.

8. Advies

Gelet op de bevindingen van het onderzoek dringt zich de vraag op: En hoe nu verder?

Aanbevolen wordt om als gemeente het initiatief te nemen voor een open gesprek met alle betrokken partijen uit de wijk (zoals corporaties, winkeliersverenigingen en wijkraden) en het OPS over de herontwikkeling van Vrederust. Het gesprek dient om inzicht te verkrijgen in de manier waarop de verschillende partijen een bijdrage kunnen leveren aan het herontwikkelingsproces in Vrederust. Uit gesprekken met de gemeente Den Haag blijkt dat men de regie van de herontwikkeling graag in eigen hand houdt. Dit kan door vooraf zelf de agenda voor dit gesprek vast te stellen. Met nadruk wordt gesteld dat het gesprek niet moet ontaarden in een discussie over al of niet een tweede supermarkt in het winkelcentrum of over mogelijkheden van samenwerking voor het OPS in de Vinex-locatie Wateringen. Integendeel: gediscussieerd moet worden over de vraag welke knelpunten er volgens de diverse betrokkenen in de wijk aanwezig zijn en hoe de verschillende partijen een mogelijke bijdrage kunnen leveren aan de oplossing hiervan. Het gesprek fungeert op die manier als een filter: alleen de betrokkenen die een daadwerkelijke inbreng kunnen of willen leveren blijven over.

Met deze partners kunnen vervolgens verdere besprekingen worden gevoerd over een nadere concretisering en uitwerking van zowel knelpunten als oplossingen. Het is daarbij raadzaam om een bepaald tijdpad af te spreken waarbinnen bepaalde acties moeten zijn uitgevoerd. Op die manier voorkomt men dat de samenwerking louter uit vergaderen gaat bestaan. De vorm van de samenwerking moet in onderling overleg tot stand worden gebracht. Tot slot wordt opgemerkt dat de samenwerking geen keurslijf moet worden, dat wil zeggen: de samenwerking is alleen zinvol als ze voor alle betrokken partijen voordeel oplevert.

Bijlage Lijst van geïnterviewde personen

De heer R.E.F.A. Crassee	Ahold Vastgoed B.B.
De heer R. Jongedijk	Gemeente Enschede
De heer W. van Rossum	Gemeente Den Haag
Mevrouw K. Schroor	Gemeente Den Haag
De heer E. Wilke	Aedes

Pionieren in publiek private samenwerking

Albert Heijn investeert in Enschedese achterstandswijk

Een aantal grote ondernemingen, waaronder Albert Heijn, McDonald's en Postkantoren BV, gaat investeren in naoorlogse achterstandswijken. De wijk Deppenbroek in Enschede wordt vermoedelijk de eerste wijk, waar de ondernemingen samen met de gemeente aan de slag gaan.

Over twee maanden willen de gemeente Enschede en betrokken ondernemingen, verenigd in het OverlegPlatform Stedelijke Vernieuwing (OPS), tot afspraken komen over de aanpak van Deppenbroek. In de tussentijd werken ze aan een gezamenlijke visie op de toekomst van de wijk. Voor de gemeente Enschede is het een volstrekt nieuwe vorm van samenwerking met private partijen, vertelt coördinator grote-stedenbeleid R. Jongedijk. Op grond van de contacten tot dusver is hij hoopvol gestemd over de bijdrage van het OverlegPlatform. De betrokken ondernemingen brengen kennis in (bijvoorbeeld over de detailhan-

del en de ontwikkeling van winkelcentra), willen allochtone jongeren aan het werk helpen en zijn bereid winkels (in Deppenbroek een filiaal van Albert Heijn en een postagentschap) open te houden, ook al voldoen die op dit moment niet aan de rendementscriteria. 'Het openhouden van een winkel of een postkantoor is van groot belang voor het doorbreken van de spiraal van verval in een wijk', aldus Jongedijk.

Participanten in het OPS zijn, naast de al genoemde bedrijven, Blokker, Bouwfonds Woningbouw, Vesteda (de zelfstandig vastgoedpoot van het ABP) en Woonzorg Nederland. Aedes, de nieuwe koepel van de woningcorporaties, is als waarnemer bij het platform betrokken. Namens Bouwfonds Woningbouw is de directeur nieuwe markten, F. de Zeeuw (tot voor kort PvdA-gedeputeerde in Noord-Holland), voorzitter van het platform. R. Crassee, manager stedelijke projecten van Ahold, is secretaris. Waarom zit Ahold erbij? 'Wij zitten in veel naoorlogse wijken, of willen daar

geschikt is. Allochtone leerlingen zitten in de lagere schooltypen en verlaten de school vaker zonder diploma.

het primair onderwijs is dezelfde tendens zichtbaar. Basisscholen ontwikkelen zich goed, maar allochtone leerlingen blijven achter. Scholen maken onvoldoende gebruik van speciale taalprogramma's voor allochtone leerlingen en zijn onvoldoende in staat rekening te houden met niveauper-

schillen tussen leerlingen.

In zijn algemeenheid is de inspectie bezorgd over het opleidingspeil van Nederlanders. Het peil stijgt, maar het gaat langzamer dan dat van de westerse landen om ons heen. Meer dan 25 procent behaalt niet het niveau dat in de westerse landen nodig is om te slagen op de arbeidsmarkt (HAVO, VWO of MBO). Het aantal ongediplomeerde schoolverlaters daalt, maar is met zo'n tien procent nog altijd hoog.

(I.M.)

Align your Millennium risks



Siriusdreef 65
Postbus 2040
2130 GE Hoofddorp
Tel: +31 (0)23 5540142
Fax: +31 (0)23 5540150
E-mail: aim@align.nl
www.align.nl

Zoekt u een partner voor het managen van directe (IT) en indirecte (ketenafhankelijkheid, juridisch, verzekering, noodscenario's etc.) Millennium risico's?

Bel Align Interim Management....



Bestaande supermarkten (foto) vreezen voortrekken van Ahold

zitten. Ons belang is dat stedelijke vernieuwing een succes wordt', zegt Crassee. Nee, de betrokken ondernemingen verliezen hun rendementsdoelstellingen niet uit het oog. 'Maar bij deze projecten nemen we genoegen met rendement op wat langere termijn', aldus Crassee.

De private partijen stellen wel voorwaarden aan de samenwerking. Ze willen vanaf het begin meedoen. Crassee: 'Nu komt het voor dat wij een winkel willen sluiten, terwijl een gemeente juist grootse plannen heeft met een wijk. Door overleg in een vroeg stadium, kunnen we investeringsvisies op elkaar afstemmen.' De ondernemingen vragen ook de garantie dat de gemeente haar inzet - bijvoorbeeld het verbeteren van de veiligheid in de wijk - waarmaakt en willen daarom harde afspraken maken, liefst in contractvorm. Hoeveel geld ze zelf in de stedelijke vernieuwing willen investeren, staat niet vast. De Zeeuw: 'We zitten in een ontwikkelingsfase. Zodra we meer zicht hebben op concrete projecten, wordt dat vertaald in harde peggels. We zullen per project per partner bepalen hoeveel we investeren.'

In Enschede valt naast enthousiasme ook enige huiver te beluisteren. In Deppenbroek zijn bijvoorbeeld meer supermarkten gevestigd. 'Onze inzet is niet Ahold te bevoordelen, de deur naar andere belanghebbenden staat open', zegt Jongedijk. Voorlopig ziet hij in de brede samen-

stelling van het OverlegPlatform voldoende garantie tegen individueel winstbejag van de betrokken ondernemingen. Ook De Zeeuw en Crassee erkennen dat het nog pionieren is. 'We proberen ons een weg te banen in de jungle van de publiek-private samenwerking', zegt De Zeeuw. Niettemin voert het platform, dat ook in gesprek is met staatssecretaris Kohnstamm (als coördinator van het grote-stedenbeleid), met nog drie andere grote gemeenten overleg over samenwerking. Maar de namen van deze gemeenten worden nog niet prijsgegeven.

(I.M.)

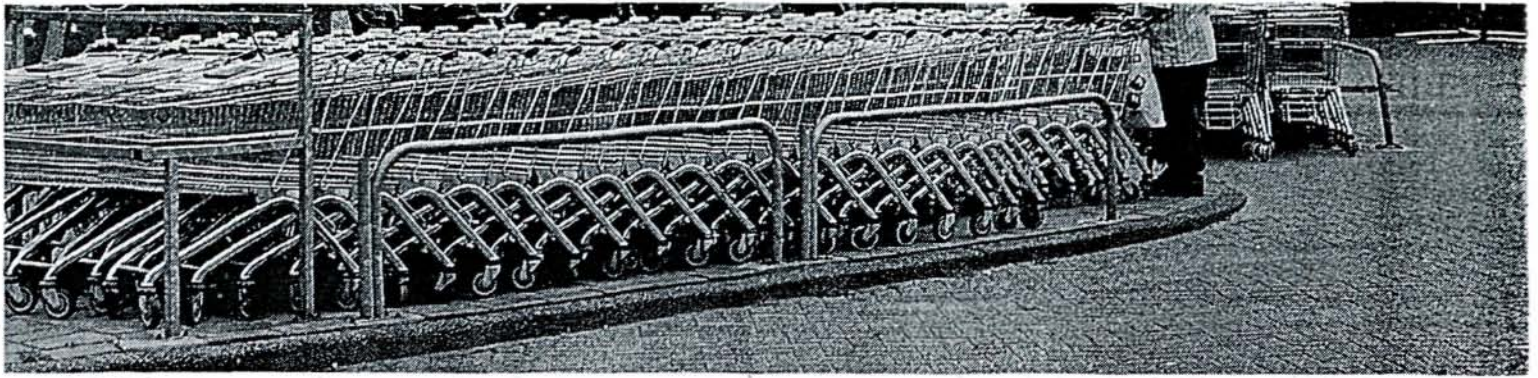
Bakkenist

**Strategie
Organisatie
Informatie**

**Bakkenist
Management
Consultants**

Adviesgroep
Openbaar Bestuur
Postbus 23 103
1100 DP Amsterdam

Contactpersoon:
Drs. B. Straatman
Telefoon
(020) 495 23 23



Floris van Straaten

Het bedrijfsleven begeeft zich in de stadsvernieuwing in E

Winst in de wij

Waarom ik uit Deppenbroek ben verhuisd", zegt een vrouw van middelbare leeftijd vinnig. „Die buurt holde gewoon achteruit." Resoluut rijdt deze verloren dochter van Deppenbroek haar volgeladen wagentje het winkelcentrum uit, dat van buiten met zijn raamloze muren de uitstraling heeft van een crematorium. Dan koerst ze naar een andere Enschedese wijk, waar het kennelijk beter toeven is.

Deppenbroek behoort tot de armste stukjes Enschede, al valt dat door de ruime straten en het vele groen van buiten niet zo op. Maar de bewoners van de sobere eengezinswoningen en flatgebouwen uit de jaren zestig weten beter. „De gemeente heeft de boel al heel lang verwaarloosd", zegt de bejaarde voorbijganger D. Muskee, die er al 31 jaar woont. „Veel mensen zouden nog never vandaag dan morgen vertrekken."

„Dat nu is precies wat de gemeente Enschede en een groep grote bedrijven, die zich heeft verenigd in het Jandelijke Verlegplatform Stedelijke Vernieuwing (ops), willen voorkomen. Een dergelijke samenwerking is niet eerder in Nederland vertoond. Dat de overheid zich ontfemt over achtergebleven wijken, wekt geen verbazing. Maar wat is er plotseling in het Nederlandse grootkapitaal gevaaren? Is de zucht naar winst ondergeschikt gemaakt aan liefdadigheid in een verarmde wijk?

Het blijkt bij nader inzien om een verstandshuwelijk te gaan, waarbij de gemeente en het bedrijfsleven elk hun eigen rendement nastreven: de gemeente wil tevredener bewoners, de bedrijven zien dat ook graag: tevredener burgers geven doorgaans meer geld uit in winkels en voor andere diensten. „Natuurlijk hopen wij als bedrijven op langere termijn de vruchten te plukken van onze investeringen", zegt Rob Crassee van Ahold Vastgoed, die als secretaris van het platform optreedt. „Wat goed is voor de wijk, is ook goed voor ons. Wij willen onze krachten met die van de overheid bundelen, zodat alle partijen er beter van worden."

„We kunnen natuurlijk niet van de lucht leven", bevestigt Ingeborg Posthumus van McDonald's. „Maar bij ons is het al jaren normaal om bij de maatschappelijke omgeving betrokken te zijn. Mensen die zich bij ons melden om een restaurant te openen en kennelijk alleen maar geld willen verdienen,

worden niet geaccepteerd. Dat is ook altijd het uitgangspunt geweest van de Amerikaanse oprichter van McDonald's: we hebben de morele plicht iets terug te doen voor de samenleving." Daarom heeft het bedrijf in Nederland de laatste jaren tien McDonald's-huizen geopend. Ze zijn bedoeld voor ouders van kinderen met kanker en liggen op loopafstand van academische ziekenhuizen.

Vitaliseren

Het initiatief in Deppenbroek wordt niet over de hele linie verwelkomd. „Ik zou liever hebben gezien dat de gemeente het gewoon op eigen kracht deed", meent buurtbewoner Muskee. „Die bedrijven willen er natuurlijk alleen zelf beter van worden." Dat wantrouwen leeft onder veel bewoners, zegt ook Jan Bron, stadsdeelcoördinator in Enschede-Noord. Muskee betwijfelt of de gemeente wel oprecht is. Volgens hem is die eigenlijk meer geïnteresseerd in een prestigeproject in de binnenstad. Daar wordt het Van Heekplein ingrijpend gerenoveerd, waarbij er onder meer een nieuw casino zal verrijzen.

De bedrijven van het ops onderstrepen dat het hen niet louter om geld te doen is in Enschede. „Onze medewerking aan het project zal natuurlijk niet vrijblijvend zijn", zegt Crassee. „We zullen daaraan zelf concrete dingen bijdragen. Het is bepaald niet onze bedoeling op deze manier subsidies aan te boren."

Met de oprichting in mei van het Platform gaven de bedrijven gehoor aan een oproep van de staatssecretaris voor het Grotestedenbeleid, Jacob Kohnstamm (Binnenlandse Zaken); om na te denken over de vraag hoe zij konden bijdragen aan het vitaliseren van de Nederlandse steden. Ahold (Albert Heijn) nam de handschoenen op en benaderde andere bedrijven. In het platform zitten acht grote bedrijven: naast Ahold, ook Blokker, McDonald's, Postkantoren BV en vier uit de

woningbouwwereld. „Steden zijn voor ons land economische, sociale en culturele krachtbronnen", aldus een verklaring bij de oprichting. „De vitalisering van onze steden staat hoog op de agenda."

De oprichtingsverklaring was maar net verschenen of Enschede, die bestuurd wordt door een brede coalitie van PvdA, CDA en VVD, stond al klaar met een plan voor het opknappen van Deppenbroek en de omliggende buurten Mekkelholt, Róombeek en Roomveld. Als het experiment in Enschede gunstig uitpakt wil het platform ook projecten in andere gemeenten aanvaarden. Secretaris Crassee: „Wij geloven in een resultaatgerichte benadering."

Kennis en fondsen

Het Enschedese project is een product van de tijdgeest van de jaren negentig. Overheid en bedrijfsleven, die elkaar in het verleden vaak als melaatsen behandelde, hebben inmiddels elkaars onvermoede kwaliteiten ontdekt, waarvoor specifieke kennis en fondsen. Dit proces viel samen met een groeiend besef van eigen tekortkomingen. „We ontdekten beiden dat we de problemen niet alleen konden oplossen", stelt Rolf Jongedijk, beleidsadviseur van de gemeente en een van de stuwende krachten achter het akkoord van Enschede. „Door samen te werken kun je de beschikbare gelden van beide kanten efficiënter besteden. De bedrijven wezen ons er op dat vooral in de sociaal-democratische gemeenschap vaak de neiging heeft bestaan de zaak te zeer in eigen hand te willen houden. Daar moeten jullie van af, zeiden ze." Anderzijds erkennen steeds meer ondernemers dat er ook een ethische kant aan hun werk zit en zijn ze — binnen bepaalde marges — bereid daarvoor offers te brengen. „We maken in Nederland al enkele jaren een proces door van een herdefiniëring van de rollen van overheid en bedrijfsleven", zegt Crassee. „Het is nog niet duidelijk waar dat in zal uitmonden."



De kinderen
wat het is w
's morgens
naar zijn wer

Het experiment de grenzen voorpen bepalen. Tnog geen paal spraken over ien zijn er evenmin form hebben steeds op ad ho Zo willen de p uit de buurt we bedrijven in D ving. De bestaa den gesloopt of nieuwe huur- i hoger kaliber deels op oude vier deelnemen ven, die direct



De stadsvernieuwing in Enschede De wijken

„Steden zijn voor omische, sociale en cultuur”, aldus een ver-richting. „De vitalise-sen staat hoog op de

ngsverklaring was maar of Enschede, die be-oor een brede coalitie en VVD, stond al klaar oor het opknappen van de omliggende buurt Roombeek en Room-periment in Enschede t wil het platform ook de gemeenten aanvat-asse: „Wij geloven gericht benadering.”

onsen
e project is een product an de jaren negentig. drijfsleven, die elkaar in als melaatsen behan- middels elkaars on- luiten ontdekt, waar- ke kennis en fondsen. samen met een groeiend korting. „We e wat we de problemen len oplossen”, stelt Rolf idsadviseur van de ge- de stuwende krach- oord van Enschede. ewerken kun je de be- n van beide kanten effi- De bedrijven wezen al in de sociaal-de neenschap vaak de ne- an de zaak te zeer in e- houden. Daar moe- den ze.” Anderzijds meer ondernemers dat che kant aan hun werk enen bepaalde mar- a voor offers te bren- n in Nederland al enke- es door van een herde- en van overheid en z Crassee. „Het is jk waar dat in zal uit-



De kinderen weten niet eens
wat het is wanneer hun vader
's morgens de deur uitgaat
naar zijn werk

Het experiment van Enschede moet de grenzen voor die samenwerking helpen bepalen. Tot dusverre is er echter nog geen paal de grond in gegaan, afspraken over ieders financiële bijdrage zijn er evenmin. De leden van het platform hebben afgesproken dat dat steeds op ad hoc basis zal geschieden. Zo willen de partijen meer personeel uit de buurt werven voor vacatures bij bedrijven in Deppenbroek en omgeving. De bestaande huizen zullen worden gesloopt of opgeknapt en er zullen nieuwe huur- en koopwoningen van hoger kaliber worden bijgebouwd, deels op oude fabrieksterreinen. De vier deelnemende woningbouwbedrijven, die direct of via dochterbedrijven

De gemeente Enschede gaat samen met Albert Heijn, McDonald's en Blokker werken aan de revitalisering van achterstandswijken in Enschede-Noord. Een nieuw staaltje ethisch ondernemen, of de ontluikende privatisering van de stadsvernieuwing? 'Wij geloven in een resultaatgerichte benadering.'

al een belangrijk deel van de woningen in Deppenbroek bezitten, zullen hierbij — met hulp van de gemeente — naar verwachting het voortouwnemen.

Het crematoriumachtige winkelcentrum zal, ook van buiten, worden opgeknapt om faciliteiten te bieden aan beginnende ondernemers. De kosten en planning hiervan komen vooral voor rekening van de bedrijven. McDonald's overweegt een restaurant in Deppenbroek te openen. Bovendien zal er op kosten van de overheid een hoogwaardig nieuw wijkcentrum worden gebouwd. Zowel de gemeente als de bedrijven willen verder de lokale bevolking via regelmatige consultaties zoveel mogelijk betrekken bij het initiatief.

Rokende schoorstenen

Met stedelijke neergang hebben de bewoners in Enschede al decennia meer te maken dan hun lief is. Nog steeds is de stad niet geheel bekomen van de dramatische ineenstorting van de textielindustrie, in de jaren zeventig en tachtig. Wie halverwege de jaren zestig

vanaf een kerktoeren op Enschede nee keek, kon nog zeker zestig roken schoorstenen om zich heen zien v textielbedrijven. Inmiddels is er n maar een handjevol over. In 1950 wer ten er 21.000 arbeiders in de textiel, 1981 waren het er nog maar 2.500.

De werkloosheid in Enschede li met sprongen omhoog. Lang hadd de meeste textielarbeiders niet doorg leerd, waardoor ze elders niet makk lijk inzetbaar waren. In de jaren tacht verslechterde de toestand in Enschede zozeer dat de gemeente gedurende e ke jaren 'artikel-12-gemeente' we en daarmee onder financiële curate van het rijk werd geplaatst.

Voor al in wijken als Deppenbroe waar veel textielarbeiders waren nee gestreken, liet de ineenstorting van c branche diepe sporen na. Aan de bu tenkant springt de misère dankzij h vele groen niet direct in het oog. „Ma achter de ramen zit hier vaak een hoo ellende”, zegt stadsdeelcoördinat Bron. „De mensen hier zijn dikwij werkloos en laag opgeleid. Bovendien zijn de inkomens laag.”

„In sommige wijken heb je mense die inmiddels al een paar generatie werkloos zijn”, zegt PvdA-wethoude van werk en onderwijs Eric Helde. „Daar weten kinderen niet eens wat h is wanneer hun vader 's morgens d deur uitgaat naar zijn werk.” Dat gelc niet in de laatste plaats voor de buite landse werknemers uit Turkije en Ma rokko, die sinds de jaren zestig i steeds groteren getale arriveerden.

Een van hen is H. Kayhan (57), ee Turkse gastarbeider die als sinds 1981 i Enschede verblijft. Eerst in een goed koop pension, maar al vrij snel met zij gezin in een woning in Deppenbroek. Zes jaar werkte hij in een textielfabriek tot ook die op de fles ing. „Sindsdien ben ik werkloos”, zegt Kayhan. Hi glimlacht verlegen en maakt maar we eens een rondje door het winkelen trum.

Terwijl de rest van Enschede gelei delijk aan opkrabbelde, mede dank zi de Technische Universiteit en bedrij ven, als Grolsch en Vredestein, bleec Deppenbroek kwakkelen. De crimina liteit groeide er snel. „Veel inwoner gingen liever een straatje om, als z weer een groepje allochtone jongere voor het winkelcentrum zagen. Boven dien waren er veel inbraken”, vertel Bron. „Zo sloop een gevoel van onveiligheid de wijk binnen.” Inmiddels i de toestand iets verbeterd, mede door dat er een speciale ongeüniformeerde agent is aangesteld in de wijk, die eer oogje moet houden op de jongeren. Ook elders in Enschede zijn er sinds vorig jaar naast 'gewone' wijkagenten zulke jeugdagenten werkzaam.

Op het st dhuus beseft men terdege dat er veel op het spel staat. Ook bij het opknappen van het Van Heekplein in het centrum van de stad hebben ove heid en bedrijfsleven elkaar de hand gereikt. Voor een casino op een dergelijke locatie, zo geeft wethouder Helder toe, is het niet moeilijk veel geld los te krijgen. „In Deppenbroek is de uitdaging veel groter. Daar moeten we laten zien dat we het niet alleen op een gouden plek in de binnenstad kunnen, maar ook in een achtergebleven wijk.”