

In het OverlegPlatform Stedelijke Vernieuwing (OPS) bundelt een voorhoede van complementaire marktpartijen – waaronder Aedes – kennis en kunde om actief (dwz. bereid om te investeren) bij te dragen aan de revitalisering van onze steden. OPS-voorzitter mr. Friso de Zeeuw over het welbegrepen eigenbelang van ondernemen in een maatschappelijke context.

## ‘De kwaliteitsverbe- creëert het rendement

De inkt van zijn nog prille verbintenis als directeur Nieuwe Markten bij ontwikkelaar Bouwfonds Woningbouw was nog niet droog of oud-gedeputeerde van Noord-Holland mr. Friso de Zeeuw (46) kon - bij wijze van rechtstreeks oorzakelijk verband - eind april meteen aan de bak als voorzitter van het nieuwe samenwerkingsverband van private ondernemingen: OverlegPlatform Stedelijke Vernieuwing, OPS in de wandeling. En met succes: al eind juni sloot het OPS-verband een intentie-overeenkomst met de gemeente Enschede en Binnenlandse Zaken voor een pilotproject economische, sociale en volkshuisvestelijke herstructurering van de wijken Deppenbroek, Mekkelholt, Roomveld en Groot Roombeek in het maatschappelijk verschalende, post-textiel-industriële Enschede-Noord (zie ook pag. 26).

Landelijke primeur dus voor Enschede, waar het gaat om integrale publiek-private aanpak. Het akkoord wil een voorbeeld en stimulan zijn voor het grotestedenbeleid zoals dat - zonder portefeuille en zonder eigen geld - is opgetuigd door BiZa-staatssecretaris Jacob Kohnstamm, dit samen met VROM mét geld.

### ‘Slotakkoord’

Het akkoord van Enschede mag het ‘slotakkoord’ van Kohnstamm heten: hij gaat een jaar zeilen om zelf lichamelijk en geestelijk te revitaliseren. In Dagblad Tubantia van 6 juni maakt Kohnstamm nog eens duidelijk dat het grotestedenbeleid veel baat heeft bij een (financiële) inbreng van het bedrijfsleven:

*‘Een veel nadrukkelijker partnerschap tussen gemeenten en het bedrijfsleven zou wel eens de sleutel kunnen zijn voor het succes van het grotestedenbeleid in de komende periode. De kansen daarop zijn groot, omdat de belangen van partijen voor een groot deel parallel lopen. Een stimulerende en veilige omgeving is immers ook in het belang van het bedrijfsleven en van woningcorporaties. Het heeft een gunstig effect op het vestigings- en investeringsklimaat. Investerings die primair zijn gericht op de leefbaarheid van de bewoners van een wijk hebben ook positieve effecten op bedrijven. Gemeenten versterken de infrastructuur van een wijk, terwijl het bedrijfsleven gebruik maakt van daar aanwezige kansen, waaronder het aanbod van werkwzoekenden. Deze aanpak is al eerder succesvol gebleken.’*

### Investerings uitlokken

Het is aan de D66-minister Roger van Boxtel van Grote Steden- en Integratiebeleid (GSI) - het klinkt toch een

“Strikt genomen kun je bij een integrale herstructurering zonder de medewerking van de woningcorporaties geen kant uit!”

Foto's: Carel Richel, Utrecht.



## OPS-partijen willen ‘volop

beetje ‘opgevoerd’, om niet te zeggen zestienklepperig - om vanuit het Haagse verder handen en voeten te geven aan het stedelijk revitaliseringspact van publiek en privaat. Overigens nog steeds zonder portefeuille, maar wel met een stem in de ministerraad en met de wetenschap (regeerakkoord) dat tot 2010 vijf miljard gulden richting steden wordt gesluisd, vooral ook bedoeld om de zo broodnodige structuurversterkende private investeringen uit te lokken. In 2000 gaat bovendien het Investe-

In het OverlegPlatform Stedelijke Vernieuwing participeren:

Albert Heijn BV

Blokker BV

Bouwfonds Woningbouw BV

McDonald's BV

Postkantoren BV

Vesteda Management BV

Stichting Woonzorg Nederland

Aedes vereniging van woningcorporaties.

# ring van nu van morgen'



## doen' in herstructurering

ringsbudget Stedelijke vernieuwing (ISV) van start met (aan de trekker) VROM-staatssecretaris Johan Remkes. Deze zal in ISV-kader stimuleren dat marktpartijen gaan inspelen op de mega-opgave van de herstructurering.

De OPS-partijen, gemeente Enschede en BiZa hadden de boodschap van Kohnstamm al eerder begrepen en hebben diens *cri de coeur* inmiddels ter harte en ter hand genomen. Een studie moet komende december helder krij-

gen of het pilotproject in Enschede-Noord daadwerkelijk levensvatbaar is.

### OPS geschetst

Friso de Zeeuw is geen man van officiële bewoordingen. Gevraagd naar de essentie van de OPS-missie zegt hij: "OPS wil kort en goed 'volop meedoen' in de stedelijke herstructurering. Meedoen slaat erop dat wij nut & noodzaak van het revitaliseringsproces volledig onderkennen. Bovendien is het ons helder dat we er stevig tegenaan moeten. Dat 'volop' heeft ermee te maken dat wij als bedrijfsleven daarbij in de voorste linies willen opereren en dus ook bij de planvorming onze inbreng willen hebben. 'Volop' slaat ook op de verschillende aspecten van herstructurering. Wij weten natuurlijk ook wel dat je er met het neerzetten van een paar nieuwe huizen of het vernieuwen van een winkelcentrum niet bent, maar dat je ook te maken hebt met de sociale aspecten van zo'n wijk. Veiligheid en werkgelegenheid zijn daar wezenlijke onderdelen van."

*- In hoeverre betekent 'meedoen' hier niet vooral voor een dubbeltje op de eerste rij zitten?*

"In ons geval betekent dat ook heel concreet: mee-investeren in het geheel van de integrale exercitie. Dat doen we weloverwogen vanuit onze maatschappelijke betrokkenheid en beslist ook uit een vorm van welbegrepen eigenbelang. 'Kwaliteitsverbetering nú is rendement op termijn', luidt de bezwerende OPS-formule. Daarin schuilt onze motivatie. Het is ondernemen in een maatschappelijke context. Zelf zou ik er niet zo gauw het label 'ethisch ondernemen' aan willen hangen. Aansluiten en inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen - dus ook je te weer stellen tegen het ontstaan van achterstandssituaties en 'verschraling' - vind ik een teken van goed ondernemerschap. Als we ons louter zouden laten leiden door het adagium 'daar ligt onze markt, dus we moeten wel' vind ik dat als drijfveer veel te mager. OPS zoekt met nadruk contact met 'het beleid' op alle niveaus en met andere partijen. Eenkennig zou ik deze club beslist niet willen noemen."

*- Met alle respect, maar 'overlegplatform' klinkt nou niet echt als het toppunt van dynamiek en actiebereidheid, maar eerder als een gezelschap van gepatenteerde vergaderfetisjisten. Mis zeker?*

"Die naam laten we voorlopig maar even voor wat die is - eerst de zaken maar eens goed op de rail zetten. We hadden er ook zoiets als 'ActiePlatform Stedelijke Vernieuwing' van kunnen maken, want die naam dekt de

lading een stuk beter. Maar ja, dan is er altijd wel een goochermerd die denkt dat de krakersbeweging erachter zit, en daar zitten we dus ook niet op te wachten. Hoe dan ook: we hebben van begin af aan gezegd dat OPS zich vooral niet op het theoretische en hypothetische vlak bezighoudt. Onze kracht zit - en móét ook zitten - in projecten, in het meedoen in projecten. Zo niet, dan loop je het risico dat je blijft steken in abstracties en geouwehoer. Als partners wisselen wij onderling ervaringen uit die wij afzonderlijk hebben; we blijken ook in staat tot goede contacten met de rijksoverheid, zowel met BiZa als VROM en we zijn ook *on speaking terms* met gemeenten en woningcorporaties. Ik bedoel maar: praten en overleg is nuttig, maar OPS wil zijn kracht graag in 'actie' zien. Wat dat betreft is onze naam wat vernieuwerkeratief."

- Naar aanleiding van het Akkoord van Enschede sprak de NRC onlangs over 'de ontluikende privatisering van de stadsvernieuwing'. Wordt daar in OPS-verband ook zo over gedacht?

"Nee, dat is ook niet de goede kreet. Het gaat om publiek-private samenwerking, wat naar bekend heel iets anders is dan privatisering. Als OPS voelen wij ons volkomen thuis bij PPS. Ik heb PPS weleens omschreven als een regelrechte jungle. Feit is dat het brede proces van herstructurering nog helemaal moet ontkokeren. Heel goed met de wijkbewoners omgaan is een absolute voorwaarde, anders krijg je alleen maar misverstanden en soms ook revolte. Uiteindelijk moet alles wat je in het kader van de herstructurering onderneemt nog in contracten worden gegoten en verankerd in de zin van: wie investeert waarin en wanneer en wie is de risicodrager. Een pandemonium is het, een *mer à boire*.

- Welk verwachtingspatroon heeft OPS van de corporaties?

"Wij verwachten heel veel van de corporaties! Zij nemen voor ons een sleutelpositie in vanwege hun bezit in de stadswijken, en dat zowel in zakelijke als in sociale zin. Wij verwachten ook van de woningcorporaties een duidelijke visie op de toekomst van de wijk. Zelf zie ik het als een *must* dat OPS met de woningcorporaties samenwerkt. Daar willen wij veel tijd en energie in stoppen, want als we - zoals in Enschede - merken dat de corporaties toch nog even de kat uit de boom willen kijken, duidt dat erop dat wij nog niet tiptop op hun herstructureringsvisie zijn aangesloten. Die aansluiting heeft de hoogste prioriteit, want strikt genomen kun je zonder de medewerking van de corporaties bij een integrale herstructurering geen kant uit!"



"Kijk, het extra van een geïntegreerd proces is dat je niet meer allerlei projecten als losse flodders gaat realiseren, maar dat je er samenhang in brengt. Natuurlijk moet je wel ergens een keer beginnen, gefaseerd investeren en de projecten gefaseerd uitvoeren. Maar als dat zonder samenhang, zonder gemeenschappelijk gedragen visie gebeurt, dan is de waarde bijzonder twijfelachtig. En juist in het verkrijgen van die samenhang spelen de woningcorporaties een sleutelrol - het kan niet genoeg benadrukt worden. Het is dus zo klaar als een klontje dat wij als OPS in de woningcorporaties (en in de gemeenten natuurlijk) als het ware onze 'standaard-partners' zien."

- Zitten we er ver naast als we bedenken dat lokale partijen - woningcorporaties bijvoorbeeld - niet op voorhand staan te juchten als 'vreemden' onder OPS-vlag zich in hun werkgebied aandienen?

"Nee. De vraag is alleen: in hoeverre zijn de OPS-partijen vreemden? De OPS-partners hebben in de meeste gevallen lokale en regionale vestigingen, zeker de winkeloncernemingen. Zij beschikken dus over mensen die ter plekke en ter zake goed zijn ingevoerd en als het ware dezelfde 'taal' spreken. OPS heeft dus wel degelijk een lokale en regionale verankering. Ook de vastgoedondernemers zullen steeds onze lokale en regionale mensen bij de projecten betrekken, anders vraag je om een afstandelijke houding of zelfs gesloten deuren."

### Verlangens over en weer

Volgens De Zeeuw vraagt een succesvolle deelname aan

"Uitgekiende eerste investeringen en beheermaatregelen gericht op kwaliteitsverbetering hebben een positieve uitstraling op financieel-economische potenties van de hele wijk."

de herstructureringsopgave van de OPS-marktpartijen een specifieke opstelling met eigensoortige concepten. Om te beginnen: inzet op lange termijn betrokkenheid. De Zeeuw: "Die lange termijn geldt zowel de eerste planfasen van initiatief, verkenning en intentie, als de fase van overeenkomst en overleg (onder andere met bewoners) en niet minder voor de doorgaans sterk gefaseerde uitvoeringsfase. Tien jaar is een reële indicatie voor het totale traject. Daarnaast de bereidheid om met woningcorporaties en de gemeente tot afspraken te komen die op de specifieke situatie zijn afgestemd, maatwerk dus. Risico- en winstdeling, een open boeken benadering en speciale financiële arrangementen behoren tot de mogelijkheden."

- *Wat wordt er feitelijk bedoeld met de slogan 'Kwaliteitsverbetering nu, is rendement op termijn'?*

"Dat uitgekende eerste investeringen en beheermaatregelen gericht op kwaliteitsverbetering een positieve uitstraling hebben op financieel-economische potenties van de gehele wijk. Dit is de vastgoedbenadering in een maatschappelijke context. Bij kwaliteitsverbetering gaat het om: wonen, woonomgeving, verkeer, sociale aspecten zoals veiligheid en werkgelegenheid. In financiële zin geldt voor de projectontwikkelaar: eerst kosten maken in voorfasen, bij de eerste serie investeringen uitgaan van 'kostendekking plus' en daarna investeringen met mogelijkheden van rendement, waarbij onder meer ook de woningcorporatie meeprofiteert."

"Natuurlijk beperkt de inbreng van de marktsector zich niet tot de projectontwikkeling. Ook andere leveranciers van 'woonproducten' en commerciële exploitanten van voorzieningen in de wijk kunnen meerwaarde leveren. Winkeliers en restauranthouders hebben een duidelijk belang bij herstructurering. Van hen wordt verwacht dat zij zich niet uit de wijk terugtrekken maar juist mee-investeren. Ze kunnen ook, vanuit hun natuurlijke betrokkenheid bij de wijk, een inbreng leveren qua werkgelegenheid voor de buurt en zijn ervaren op het gebied van veiligheid. Feit is: een bundeling van private partijen die de herstructurering offensief wil benaderen, levert meerwaarde. OPS wil die functie vervullen!"

Andersom vragen marktpartijen natuurlijk ook het een en ander van woningcorporaties en gemeenten. "Het cliché 'projectontwikkelaars doen alleen maar mee voor de lekkere hapjes koopwoningen, strijken de centen op en laten dan hun hielen zien' is achterhaald. Daaraan vasthouden houdt de boel wel lekker overzichtelijk, maar belemmert een vruchtbare en vernieuwende PPS-samenwerking," stelt De Zeeuw. "Als corporaties zelf projectontwikkeling willen plegen, is daar niets op tegen. Maar ook dan kan het zinvol zijn om met een commerciële ontwikkelaar samen te werken, voor risicodeling of speciale financiële arrangementen. Vroegtijdig betrekken van marktpartijen bij de planontwikkeling blijkt sowieso productief. De inbreng van de marktvisie komt het best tot zijn recht op grootschalig niveau: het benutten van specifieke locaties of een combinatie van functies, zijn op dat niveau nog elementen waar je invloed op kunt hebben. De voordelen die je daar kwalitatief en financieel mee kunt behalen, komen de exploitatie van het geheel ten goede."

"Van de gemeente verwachten wij een echte integrale opstelling in het gehele traject. Dus bestuurlijke en ambtelijke doorbreking van de verkokering. Weerbarstige materie, maar het moet te doen zijn," laat de OPS-voorzitter erop volgen. "Als tegenprestatie voor onze lange betrokkenheid vragen wij een consequente politiek-bestuurlijke beleidslijn. Dat geldt ook voor beheermaatregelen, rondom veiligheid bijvoorbeeld. Die zijn alleen maar effectief bij continuïteit. Onze slogan 'Kwaliteitsverbetering nu, rendement op termijn' gaat uit van een uitgekende inzet van overheids subsidies en onrendabele corporatie-investeringen. Een blijvend vaste bijdrage in de grond- of in de stichtingskosten van woningen lijkt dan minder geslaagd. Een traject waarin eerst fors onrendabel wordt geïnvesteerd waarna de overheidsbijdragen afnemen, passen beter in het beeld dat de OPS-partners voor ogen staat."

Volgens De Zeeuw vullen de eisen aan commerciële marktpartijen en de eisen aan gemeenten en woningcorporaties elkaar aan. "Het zijn vaak twee kanten van dezelfde medaille," weet de OPS-voorman.

- *Gaat OPS verder door het leven als een afgeronde, besloten club?*

"Nee, maar in deze wat hectische opbouwfase toch nog maar even wel. De huidige partners zijn met opzet gekozen: marktleiders in hun branche. Die vullen elkaar aan en zijn niet direct elkaars concurrenten. Dat betekent dat je frank en vrij met elkaar kunt praten: niemand hoeft uit concurrentieoverwegingen zijn kaken op elkaar te houden, en dat scheelt een slok op een borrel. Eén uitbreiding ambiëren we op dit moment, en dat is een grote uitzendorganisatie vanwege haar cruciale expertise en rol op het gebied van werkgelegenheid in wijken. We zijn momenteel met een drietal kandidaten in gesprek. Rotterdam en Den Bosch kan ik noemen als gemeenten waarmee we momenteel de mogelijkheden van PPS aan het verkennen zijn. Ik zeg er wel bij: OPS moet zijn activiteiten natuurlijk wel kunnen behappen, juist ook omdat we het vooral zoeken in het realiseren van projecten. Daarom zijn we in de verwerving ook niet zo uitgesproken gretig als we misschien wel zouden willen zijn."

*Peter Roosekrans*