



Ministerie van Volkshuisvesting en
Ruimtelijke Ordening

Thema #2

Sociale Duurzaamheid - Kwaliteit tussen de stenen; sociale en maatschappelijke voorzieningen voor leefbare stadsdelen

Datum: 23 Oktober 2024

Community of Practice Grootschalige woningbouwgebieden

Voorwoord	2
Samenvatting en vervolgacties	4
Introductie op Thema 2: Sociale Duurzaamheid	10
Vier leervragen over Sociale Duurzaamheid	15
● Leervraag 1	16
● Leervraag 2	19
● Leervraag 3	22
● Leervraag 4	26
Vervolgacties	32
Bijlage	
Community of Practice: Wat is dat?	40
Colofon	42

Voorwoord



We, gemeenten, ministeries, marktpartijen, woningcorporaties, staan samen voor een enorme opgave om het woningtekort terug te dringen. Het bouwen in de **Grootschalige Woningbouwgebieden** is een veelomvattende opgave. We willen die gebieden zodanig ontwikkelen dat ze over veertig en zelfs honderd jaar ook nog succesvol functioneren. We bouwen daarom niet alleen huizen, we werken aan **nieuwe gemeenschappen in complete en duurzame wijken van de toekomst**.

We hebben dan ook een historische kans om een enorme impuls te geven aan binnenstedelijke gebieden door heel Nederland. Het zijn mooie uitdagingen, veelal in de bestaande stad, waarbij zich ook nieuwe vragen aandienen en er veel maatschappelijke onderwerpen samenkomen. Hiervoor moeten we een passende oplossing vinden, naast de realisatie van woningen. Hoe houden we daarbij toch het **tempo** en bewaken we de **kwaliteit** bij deze integrale aanpak?

We werken met veel inzet en overtuiging en hebben veel te leren. Geen gebied is hetzelfde, maar vaak gaat het wel om dezelfde knelpunten. Het is daarom interessant om bij de burens te gluren, om van elkaar te leren en elkaar te helpen: hoe hebben anderen het aangepakt en welke van de oplossingen zijn voor mijn ontwikkeling toepasbaar? Alle inzichten die we halen uit de 17 Grootschalige Woningbouwgebieden dragen uiteindelijk bij aan het versnellen van de grootschalige woningbouwopgave. De best practices uit de interdepartementale gebiedsontwikkeling

willen we graag delen via de Community of Practice. Ter leer en inspiratie, zodat wij de goede voorbeelden kunnen gebruiken om onze eigen praktijk te verbeteren.

Met deze Community of Practice organiseren we de komende twee jaar tien inspirerende bijeenkomsten. Iedere keer nemen we een ander vernieuwingsvraagstuk. Steeds weer om de snelheid en kwaliteit te borgen van de grootschalige gebiedsontwikkelingen. De serie van bijeenkomsten is bedoeld voor alle professionals die werken in een van deze 17 grootschalige woningbouwgebieden.

Deze tweede CoP vond op 3 juli 2024 plaats in Utrecht waar ze met Merwede en Beurskwartier grote stappen aan het zetten zijn met de gebiedsorganisatie om de sociale kwaliteit in de wijken te waarborgen. Ik wil de gemeente Utrecht heel hartelijk danken voor hun gastvrijheid en de inbreng van de thematiek. Deze publicatie is een uitgebreid verslag van de dag en gaat dieper in op de materie. Ik denk dat ook de betrokkenen bij de andere deze gebieden er veel inspiratie uit kunnen halen.

Hettie Politiek

Directeur programma 17 Grootschalige Woningbouwgebieden



Sociale Duurzaamheid - Kwaliteit tussen de stenen; sociale en maatschappelijke voorzieningen voor leefbare stadsdelen

Dit is het werkboek van de tweede bijeenkomst van de Community of Practice Grootschalige Woningbouwgebieden, over sociale duurzaamheid.

Waarom sociale duurzaamheid als thema?

We willen in de grootschalige woningbouwgebieden niet alleen snel, maar ook goed bouwen. We werken aan nieuwe gemeenschappen in duurzame wijken van de toekomst. Gebieden die bijdragen aan gezondheid, vitaliteit, burgerschap en veerkracht. Gebieden met een breed verdeelde welvaart, maatschappelijke voorzieningen, een sterke sociale infrastructuur, ontmoetingsplekken en menselijke maat.

In de huidige samenleving spelen urgente opgaven, zoals oplopende zorgkosten, eenzaamheid, vergrijzing en toenemende segregatie en polarisatie. Hoe we onze steden (her)ontwikkelen is een essentieel puzzelstuk in het oplossen van deze opgaven. Dit is waar de benodigde maatschappelijke transitie ook fysiek vorm gegeven kunnen worden. Dat vraagt om gebiedsontwikkeling, waarin intensief samengewerkt wordt tussen partners in het sociale, economische en fysieke domein. Zonder sociale duurzaamheid aan de basis, lopen we het risico gebieden te ontwikkelen die voorbij gaan aan de veranderende sociale dynamiek en behoeften van de gemeenschap. Als we dit niet goed doen, verergeren de sociale vraagstukken en wordt zowel de leefbaarheid als de sociale cohesie van een gebied negatief beïnvloed. In essentie zorgt het niet betrekken van het sociaal domein ervoor dat gebiedsontwikkeling niet optimaal aansluit bij de behoeften van de bewoners, wat leidt tot een minder leefbare en samenhangende gemeenschap.

Hoe dan wel?

Over hoe dit dan wel goed te organiseren, zijn nog heel veel vragen: Hoe

plannen gemeenten de juiste hoeveelheden vierkante meters voor maatschappelijke voorzieningen en ontmoeting in de gemengde, compacte gebiedsontwikkeling? En hoe doen we dat als we de grond niet zelf in handen hebben? Welke instrumenten zijn er om het wel voor elkaar te krijgen? Hoe programmeren en financieren we de maatschappelijke voorzieningen en de bemensing ervan? En hoe garanderen we voldoende werkgelegenheid nabij?

De tweede Community of Practice staat daarom volledig in het teken van kwaliteit tussen de stenen; sociale en maatschappelijke voorzieningen voor leefbare stadsdelen.

Vier leervragen

Vier leervragen staan in deze publicatie centraal:

1. Wat zijn de do's en don'ts bij het ontwikkelen en implementeren van normen voor (maatschappelijke) voorzieningen? Hoe zorg je ervoor dat er gestuurd kan worden op alle voorzieningen die nodig zijn voor sociale duurzaamheid en niet alleen de voorzieningen, waar de gemeente direct voor verantwoordelijk is (bijv. onderwijs, zorg, buurthuis). Hoe zorg je ervoor dat je de voorzieningenvraag niet alleen binnen het projectgebied oppakt maar ook relateert aan de behoeftes in de omgeving? Hoe kan je slim hoge woondichtheid combineren met de ruimtebehoefte voor noodzakelijke voorzieningen (stedelijk groen, dubbel gebruik, flexibiliteit door de decennia heen)?
2. Hoe krijgen we een grotere (sociale) kwaliteit van het wonen? Hoe kunnen we zorgen dat het gewenste woonprogramma wordt gerealiseerd en we ons niet alleen laten leiden door wat (economisch) haalbaar lijkt in een gebied? Hoe zorgen we voor collectieve woonvormen of andere vormen die bijdragen aan het laten ontstaan



Bron: Beeldkwaliteitsplan Beurskwartier

van gemeenschappen? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat huidige bewoners van de stad ook voldoende een plek vinden in de woonprogramma's van de Grootchalige Woningbouw Gebieden?

3. Hoe kunnen we samen slimmer fysiek-sociaal investeren (Samen Slim)? Hoe kunnen we van grondexploitatie op (relatief) korte termijn naar het breder betrekken van de baten op lange termijn, van grond- naar gebiedsexploitatie? Hoe betrekken we vermeden zorg- en uitkeringskosten bij de businesscase voor extra investeringen aan de voorkant?

Naar Burgerschap en Veerkracht, wat is ervoor nodig om de S van sociaal overall in het systeem te krijgen? Wat is ervoor nodig om, naast voorzieningen en wonen, in bredere zin burgerschap, veerkracht en sociale duurzaamheid te organiseren? Hoe wordt de S van sociaal integraal onderdeel van het systeem: van opdrachtgeverschap tot de bemensing van het team; van het planvormingsinstrumentarium tot de investeringssystematiek? Hoe zorgen we voor teams met de vaardigheden om sociaal na te denken en daarnaar te handelen? Hoe voorkomen we 'cijferfetisjisme' en doen we echt wat lokaal nodig is?

Vervolgacties

Uit de gesprekken tijdens de bijeenkomst op 3 juli en de verdiepende projectleidersbijeenkomst op 12 september 2024 zijn veel belangrijke acties benoemd, die opgevolgd moeten worden om duurzame, toekomstbestendige woongemeenschappen te realiseren. De 'Call to action' is om de aanpak van de Grootchalige Woningbouwgebieden te verdiepen met de concreet gedane voorstellen. Van formulering van Brede Welvaart als doel tot het werken met gebiedscoalities/ breed

opdrachtgeverschap.

De vervolgacties zijn gegroepeerd naar de meest urgente acties, die vanuit de Community of Practice gezamenlijk kunnen worden opgepakt. Daarna volgen de acties voor de CoP, die voor de middellange termijn belangrijk zijn. Ten slotte benoemen we de acties, die door gemeenten en lokale partners zelf moeten worden opgepakt (zie bladzijde 32 en verder voor nadere duiding en uitleg van de vervolgacties).

Urgente acties voor de CoP korte termijn

Drie acties zijn geprioriteerd als het meest urgent om op korte termijn op te pakken binnen de Community of Practice, en daarmee versnelling aan te brengen:

1. **Anders omgaan met regelgeving Didam-arrest** voor sociaal-maatschappelijke voorzieningen;
2. **Extra investeringsimpuls** Rijk op sociale duurzaamheid;
3. **Verbreden van de rol** van woningcorporaties voor bedrijfsonroerend goed (BOG) en maatschappelijk onroerend goed (MOG).

Belangrijke acties voor de CoP middellange termijn

1. Zet een **landelijk innovatieprogramma 'Samen Slim'** op om een methodiek uit te werken om met een andere, fundamentele financieringsbasis onder de doelstellingen van het verankeren van sturen op sociale duurzaamheid in gebiedsontwikkeling.
2. Werk **gezamenlijke referentie-, normen- en spelregel sociaal en economie uit.**

3. Bekijk de **regels rondom grondexploitatie** van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) in het licht van de verschuiving van grondexploitatie naar gebiedsexploitatie inclusief de gebruiksfase.
4. Verzamel goede voorbeelden van **nieuwe woonvormen** en stimuleer deze landelijk.
5. Revolverend investeringsgeld beschikbaar stellen voor een vehikel als het **Stadmakersfonds** voor maatschappelijke ondernemers
6. **Faciliteer nieuwe vormen van wijkorganisatie** en financiering.
7. **Organiseer een escalatieplek voor vraagstukken in een samenhangende aanpak tussen het sociaal-fysiek-economisch** binnen het Rijk.
8. **Verken met zorgkantoren en verzekeraars** een systematiek voor het berekenen en in beeld brengen van vermeden (zorg)kosten.
9. Laat **beleggers en pensioenfondsen/verzekeraars** serieus voortgang maken met de doorvertaling van de ESG-wet- en regelgeving.



Belangrijke vervolgacties voor gemeenten en lokale partners

1. Neem 'Brede Welvaart' als uitgangspunt, start met sociale duurzaamheid.
2. Verbind de sociale opgave met de economische opgave (inclusief onderwijs).
3. Organiseer gedeeld opdrachtgeverschap tussen het fysieke, sociale en economische domein.
4. Ondersteun actief de vertaling van sociale en economische doelen.
5. Ga samenhangend stedelijk programmeren.
6. Ontwikkel een referentie-, normen- en spelregelkader om elkaar te begrijpen en de opgaven naar de gebiedsontwikkelingen te vertalen.
7. Stuur op woonkwaliteit.
8. Borg menselijke maat en de stad op ooghoogte in supervisie, plannen en contracten.
9. Van grondexploitatie op korte termijn naar gebiedsexploitatie op langere termijn.
10. Faciliteer stadmakers.
11. Breng beherende en ontwikkelende partijen tot samenwerking en faciliteer het mengen van huur, middenhuur en koop.
12. Maak bij tenders sociale (en economische) duurzaamheid expliciet onderdeel van de uitvraag.
13. Werk aan het aanpassen van beperkende aanbestedingsregels in het sociaal en fysiek domein.
14. Verken het oprichten van een gebiedsmanagement-organisatie, met inbegrip van de gebruikers, zowel in de ontwikkelfase als in de gebruiksfase.
15. Regel meervoudig gebruik van maatschappelijke gebouwen.

Na deze Community of Practice

Het team Grootchalige WoningbouwGebieden binnen VRO zal het initiatief nemen om deze urgente acties op korte termijn in samenwerking met andere betrokkenen in gang te zetten, en de belangrijke acties op de agenda te plaatsen voor de middellange termijn.



Introductie op Thema 2

Kwaliteit tussen de stenen; sociale en maatschappelijke voorzieningen voor leefbare stadsdelen

De 17 Grootchalige Woningbouwgebieden zijn unieke plekken waar wonen, werken en stedelijke voorzieningen samenkomen, veelal op binnenstedelijke locaties, in plaats van aan de randen, zoals met VINEX-wijken veelal het geval was. De aanpak voor deze gebieden gaat over de versnelde integrale realisatie. Maar we willen niet alleen snel, maar ook goed bouwen en gebieden realiseren waar we over 30 en 50 jaar nog steeds trots op zijn. Dat betekent dat we niet alleen woningen bouwen, maar ook gemeenschappen. Sociale duurzaamheid is daarmee cruciaal voor het slagen van deze aanpak. En op die sociale duurzaamheid wringt de schoen.

In de huidige samenleving spelen urgente opgaven, zoals oplopende zorgkosten, eenzaamheid, vergrijzing en toenemende segregatie en polarisatie. Hoe we onze steden (her)ontwikkelen is een essentieel puzzelstuk in het oplossen van deze opgaven. Dit is waar de benodigde maatschappelijke transitie ook fysiek vorm gegeven kunnen worden. Dat vraagt om gebiedsontwikkeling, waarin intensief

samengewerkt wordt tussen partners in het sociale, economische en fysieke domein. Zonder sociale duurzaamheid aan de basis, lopen we het risico gebieden te ontwikkelen die voorbij gaan aan de veranderende sociale dynamiek en behoeften van de gemeenschap. Daarmee kunnen de sociale vraagstukken verergeren. Zeker in deze grootchalige woningbouwgebieden met een sterk inclusief karakter met veel betaalbare woningen en hoge dichtheden. In essentie zorgt het niet betrekken van het sociaal domein ervoor dat gebiedsontwikkeling niet optimaal aansluit bij de behoeften en noden van de bewoners, wat leidt tot een minder leefbare en samenhangende gemeenschap.

Wat is sociale duurzaamheid?

Sociale duurzaamheid gaat verder dan maatschappelijke voorzieningen. Het gaat over een goede sociale infrastructuur met prettige ontmoetingsplekken en de juiste voorzieningen, opgezet met aandacht voor de menselijke maat. Een omgeving die de toekomstige gebruikers uitdaagt

tot wandelen, fietsen, spelen, sporten en ontmoeten.

Die opgave vraagt in de praktijk om nieuwe antwoorden. Op dit moment heeft vrijwel geen van de gemeenten, die grootschalige woningbouw ontwikkelen, normen voor het aantal te realiseren maatschappelijke voorzieningen. En als we de normen van de gemeenten die dit wel hebben loslaten op het hele grootschalige woningbouwgebied, dan zit op dit moment nog niet de helft van het gewenste programma in de gebiedsontwikkeling. Ruimtetekort, lastige eigendomsconstructies, hoge grond- en bouwkosten, winsten, besparingen en niet cross-departementaal denken, zijn enkele oorzaken van deze tekorten en van het niet van de grond komen van die voorzieningen.

Terwijl een investering in maatschappelijke voorzieningen als scholen, bibliotheken, sport, buurt-, jongeren-, cultuur-, gezondheidscentra en die van een basiswoning naar een goede woning een belangrijke basis is voor een toekomstperspectief. De kosten gaan

voor de baten uit. Anders gezegd, een investering nu zorgt voor besparing straks. En andersom: bezuinigingen nu, zorgen later voor hogere kosten op het gebied van gezondheid en welzijn. Zo leren we ook in Almere Poort.

Het gaat niet vanzelf goed

Almere Poort, recent opgeleverd, laat zien dat het niet vanzelf goed komt met de sociale duurzaamheid. De planvorming startte in 2005 met sterke sociale ambities. De raad nam gedurfde besluiten over de financiering van de sociale infrastructuur, zoals het idee om winst van het grondbedrijf terug te investeren in het gebied. In de jaren van de financiële crisis daarna ontstond echter een tekort op de grondexploitatie. Dit viel samen met de beleidswijziging naar organische ontwikkeling, waardoor ook de middelen voor de sociale infrastructuur werden losgelaten. De wijk heeft nu vrijwel geen ontmoetingsplekken en sociale voorzieningen. Het automatisme van eerst een school en een buurthuis bouwen, en dan pas de woningen, zoals in Almere



Bron: Beeldkwaliteitsplan Beurskwartier



Bron: Beeldkwaliteitsplan Beurskwartier

Haven nog gebeurde, is de gemeente kwijtgeraakt. Dit zien we ook in veel andere steden. Tegelijk laat de analyse van de problemen in Almere Poort zien, dat wat in de ontwikkelfase penny wise lijkt, in de exploitatiefase pound foolish blijkt. Wat destijds op een bezuiniging leek, blijkt nu een veel grotere kostenpost. Er klinken al jaren signalen over sociaal-maatschappelijke problemen in delen van Almere Poort, gecombineerd met een geringe sociale cohesie en gemis van voorzieningen. Er is nu achteraf een inhaalslag nodig, terwijl er maar beperkt ruimte voor is.

Hier zijn enkele mogelijke gevolgen:

1. Gebrek aan sociaal-maatschappelijke voorzieningen. Zonder inbreng uit het sociaal domein worden er onvoldoende voorzieningen gerealiseerd, zoals scholen, zorginstellingen, buurthuizen en sportfaciliteiten. Dit leidt tot een gebrek aan essentiële diensten voor bewoners.
2. Gebrek aan menging met werken. Menging is duurzamer door de decennia heen, zorgt voor meer gebruiksrhythmes door de dag heen in hetzelfde gebied, verhoogt draagvlak voor voorzieningen, beperkt het aantal benodigde uitkeringen, draagt bij aan een buurt met een verscheidenheid aan aanbod op 15 minuten loopafstand en gaat filestress tegen.
3. Onvoldoende aandacht voor kwetsbare groepen. Het sociaal domein heeft expertise in het ondersteunen van kwetsbare groepen zoals ouderen, mensen met een beperking, of mensen met een laag inkomen. Zonder hun inbreng kunnen deze groepen over het hoofd worden gezien, wat hun leefbaarheid en integratie in de gemeenschap belemmert.
4. Verhoogde sociale ongelijkheid. Gebiedsontwikkeling zonder betrokkenheid van het sociaal domein leidt tot ongelijke verdeling

- van middelen en voorzieningen. Dit vergroot de kloof tussen verschillende sociale groepen en werkt segregatie in de hand.
5. Minder sociale cohesie. De onderlinge verbondenheid binnen een gemeenschap wordt minder sterk als er geen aandacht is voor de sociale aspecten van gebiedsontwikkeling. Dit resulteert in een gebrek aan sociale interactie en een gevoel van gemeenschap, wat de al bestaande eenzaamheid en sociale isolatie vergroot, en de gezondheid van groepen verder onder druk zet.
 6. Verhoogde overlast en sociale problemen. Als er geen rekening wordt gehouden met de sociale structuur en behoeften van een gemeenschap, ontstaan problemen zoals overlast, vandalisme, en criminaliteit. Dit komt vaak voort uit een gebrek aan sociale controle en betrokkenheid in de wijk.

7. Gebrekkige participatie van bewoners. Het sociaal domein speelt een cruciale rol in het faciliteren van bewonersparticipatie. Als bewoners zich niet gehoord voelen, leidt dit tot weerstand tegen de ontwikkeling en een gebrek aan draagvlak.
8. Onvoldoende duurzaamheid op lange termijn. Duurzame gebiedsontwikkeling houdt rekening met sociale, economische en ecologische factoren. Zonder sociale duurzaamheid aan de basis van de gebiedsontwikkeling bouwen we projecten die op de lange termijn niet duurzaam zijn omdat ze geen rekening houden met de veranderende sociale dynamiek en behoeften van de gemeenschap.

Hoe dan wel?

Over hoe dit dan wel goed te organiseren, zijn nog heel veel vragen: Hoe plannen gemeenten de juiste hoeveelheden vierkante meters voor

maatschappelijke voorzieningen en ontmoeting in de gemengde, compacte gebiedsontwikkeling? En hoe doen we dat als we de grond niet zelf in handen hebben? Welke instrumenten zijn er om het wel voor elkaar te krijgen? Hoe programmeren en financieren we de maatschappelijke voorzieningen en de bemensing ervan? En hoe garanderen we voldoende werkgelegenheid nabij?

De tweede Community of Practice staat daarom volledig in het teken van kwaliteit tussen de stenen; sociale en maatschappelijke voorzieningen voor leefbare stadsdelen.

Ideeën en visies

Onder andere het rapport 'Samen Slim' van het Watertorenberaad geeft oplossingen en ideeën voor interventies voor het verbeteren van de sociale duurzaamheid in Nederland. Het rapport toont aan dat er door sectorale grenzen heen in slimmere maatschappelijke oplossingen is te investeren. Met handige

financieringsmodellen probeert het Watertorenberaad aan te tonen hoe de grens tussen het fysieke en sociale domein te doorbreken is. Slimme investeringen aan de voorkant kunnen enorme baten in de toekomst opleveren. Ook een van de sprekers, Céline Janssen, denkt na over hoe er met gebiedsontwikkeling de sociale duurzaamheid in stedelijke gebieden verbeterd kan worden. Voor haar promotieonderzoek keek ze naar vier projecten in drie verschillende landen. Deze twee rapporten en andere inspirerende voorbeelden zijn terug te vinden in het inspiratiedocument in de bijlage.

Utrecht Beurskwartier

Deze tweede Community of Practice vindt plaats aan de rand van het Beurskwartier in Utrecht, dat al in ontwikkeling is, maar een nog verdergaande ontwikkeling tegemoet ziet. De gemeente Utrecht onderzoekt de mogelijkheid van een vergaande gebiedsorganisatie in het gebied om de plint, de openbare ruimte,

de maatschappelijke ruimtes, mobiliteit & logistiek en de huismeester/ community manager te organiseren in één organisatie om zo de sociale duurzaamheid van het gebied te organiseren en waarborgen. Hoewel iedere grootschalige woningbouwlocatie unieke opgaven kent, is Utrecht Beurskwartier met deze uitdaging en complexiteit een geschikte gastheer voor de CoP.



Bron: Beeldkwaliteitsplan Beurskwartier

Vier leervragen over sociale duurzaamheid

De eerste stap van de ‘creatieve diamant’ (zie het proces dat we hanteren voor elke CoP in bijlage B) is om de opgaven beter in kaart te brengen. Wat zijn de meest prangende leervragen als het gaat om sociale duurzaamheid in de Grootchalige Woningbouwgebieden? Voorafgaand aan de live bijeenkomst op 3 juli 2025 in Utrecht is er een analyse gemaakt op basis van gesprekken met projectleiders en experts. Hieruit volgden vier leervragen, die we op 3 juli j.l. in twee rondes tafelgesprekken uitdiepten. In de daarop volgende projectleidersbijeenkomst op 12 september 2025 benoemden we urgente en/of belangrijke acties die nodig zijn om versnelling van de woningbouw te garanderen. Hieronder worden de leervragen inclusief de verslagen van de tafelgesprekken weergegeven.

De CoP startte met een rondleiding door Utrecht Beurskwartier



Leervraag 1

Wat zijn de do's en don'ts bij het ontwikkelen en implementeren van normen voor (maatschappelijke) voorzieningen?

Uit de drie interviews aan het begin van deze Community of Practice kwam duidelijk naar voren dat sociale duurzaamheid verder gaat dan een buurthuis en goed onderwijs. Er moet ruimte voor werk zijn. Een buitenschoolse opvang kunnen we aan de markt overlaten, maar dan moeten de vierkante meters er wel voor worden gereserveerd. Een extra kamer bouwen in een huis kan veel stress voorkomen binnen een gezin. Het zijn allemaal zaken waar de gemeente niet direct verantwoordelijk voor is. Maar ze zorgen wel voor extra sociale duurzaamheid en kunnen enorme kosten besparen op de lange termijn. Zomaar die voorzieningen intekenen in een gebied, omdat ze ergens op een

lijstje zijn gezet heeft dan weer geen nut. Er moet goed nagedacht worden over het profiel van een gebied en wat de bewoners nodig hebben. Die bewoners zitten echter niet stil, hoe moet er worden omgegaan met veranderende vraag in de toekomst door een veranderende bevolkingssamenstelling? Daarnaast is bijvoorbeeld een gezondheidscentrum niet nodig in het nieuwe gebied als een naastgelegen gebied een gezondheidscentrum heeft waar nog rek in zit.

De eerste leervraag gaat dieper in op deze vragen: Hoe zorg je ervoor dat er gestuurd kan worden op alle voorzieningen die nodig zijn voor sociale duurzaamheid en

niet alleen de voorzieningen, waar de gemeente direct voor verantwoordelijk is (bijv. onderwijs, zorg, buurthuis). Hoe zorg je ervoor dat je de voorzieningenvraag niet alleen binnen het projectgebied oppakt maar ook relateert aan de behoeftes in de omgeving? Hoe kan je slim hoge woondichtheid combineren met de ruimtebehoefte voor noodzakelijke voorzieningen (stedelijk groen, dubbel gebruik, flexibiliteit door de decennia heen)?

Droombeeld

Het droombeeld dat iedereen probeert na te streven is een inclusieve complete buurt. Om tot die inclusieve wijk te komen worden de volgende zaken belangrijk gevonden: Groen, gezond & geluk; 15-minuten stad; 3/30/300 regel voor vergroening; Aanvoelen wat een wijk nodig heeft; Adaptiviteit en flexibiliteit; Geen monocultuur en Preventie. Ook komt naar voren dat het droombeeld nooit bereikt zal worden, omdat de stad nooit af is. De bevolkingssamenstelling verandert continu, waardoor de vraag

naar voorzieningen altijd aan verandering onderhevig is. Een droombeeld zou daarom zijn, dat we altijd begrijpen welke behoeften er zijn in de buurt en dat ruimte adaptief en flexibel is om zo gemakkelijk aan de nieuwe wensen van gebruikers te kunnen voldoen. Geen monocultuur bouwen valt hier ook onder. Mensen moeten door verschillende levensfasen kunnen gaan in hun eigen buurt. Van student, naar gezin, naar senior. Zo maken we dat mensen gemakkelijker doorstromen, zonder het thuisgevoel te verliezen.

Om een inclusieve complete buurt te bereiken, moet er nu al geïnvesteerd worden in die wijken, zodat preventie van problematiek, die investeringen op langere termijn weer terugverdient. Daar hoort ook bij dat de economische groei in balans moet zijn, winsten moeten terug het gebied in om een positieve spiraal te creëren.

Wat houdt ons tegen?

Deze tafel heeft betrekking op het normenkader. Dat gaat veelal over

vierkante meters of ruimte voor voorzieningen of sociale duurzaamheid. Velen geven aan dat juist een dergelijke normering ook een remmende werking kan hebben. Het leidt tot hoge ambities die verstikkend kunnen werken of een ontwikkeling zelfs tot stilstand kunnen brengen. Ook de benodigde financiële investering vormt een blokkade, een negatieve GREX leidt maar al te vaak tot vertraging of een stop op de ontwikkeling.



Conclusies leervraag 1

- Normen voor sociaal maatschappelijke voorzieningen moeten steviger worden verankerd, zodat ze niet als een korte termijn kostenpost uit het project verdwijnen. Dit resulteert in hoge kosten op de langere termijn. Beter is het om het als een waardevolle investering vooraf te zien.
- Tegelijkertijd moeten de normenkaders voldoende flexibiliteit bieden voor maatwerk. Niet alle voorzieningen zijn mogelijk of nodig in de Grootchalige Woningbouwgebieden met vaak hoge dichtheid. Bovendien is de voorzieningenbehoefte door de jaren heen veranderlijk, en kunnen de geplande doelgroepen voor de nieuwe woningen veranderen. Er moet ruimte zijn voor verdieping tussen betrokken partijen en zelfs tussen gebieden. Dan blijkt er vaak veel meer mogelijk dan aan de hand van de normen van tevoren is bepaald.
- We moeten beter gaan begrijpen wat de behoeften van bewoners zijn en die blijvend in de gaten gaan houden. Daar hoort flexibele en adaptieve ruimte bij, maar ook een fonds om te gebruiken voor experimenten. Tijdens het gesprek werd de vergelijking gemaakt met de grote bedrijven uit Silicon Valley. Zij maken gebruik van feedback loops om hun producten continu te verbeteren en aan te passen aan de vraag van de markt. Ook gemeenten zouden van dit soort modellen gebruik moeten maken om zo de buurt nieuwe behoeften snel te laten

Leervraag 2

Hoe krijgen we een grotere (sociale) kwaliteit van het wonen?

De stad is continu in ontwikkeling en er is een grote druk om snel huizen te bouwen. De aanpak van de grootschalige woningbouwgebieden gaat over versnelling, maar we willen niet alleen snel, maar ook goed bouwen. Als we gebieden willen ontwikkelen waar we over 30 en 50 jaar nog steeds trots op zijn, dan moeten we ook nadenken over de sociale duurzaamheid in deze gebieden. De gebieden krijgen een sterk inclusief karakter, wat betekent dat er veel betaalbare woningen komen. Voor de business case op korte termijn kosten kleine woningen relatief minder en leveren ze meer op, dus er is een duidelijke tendens te zien om veel kleine woningen te bouwen. De heersende opvatting is: 'mensen moeten betaalbaar wonen, en

omdat het bouwen van woningen duur is, moeten mensen dus kleiner wonen'. We maken kleine woningen van 50-55m², maar levert dat een gewenst woonklimaat op?

Op langere termijn is de woning en de woninggrootte cruciaal voor de sociale duurzaamheid. Maatschappelijke voorzieningen zijn belangrijk, maar huishoudens brengen relatief gezien een veel groter deel van hun tijd door in hun woning. Juist in deze inclusieve leefomgevingen met hoge dichtheid is extra aandacht voor de manier waarop we woningen ontwikkelen en ontwerpen noodzakelijk. Hoe zorgen we voor woon- en leefgemeenschappen waarin iedereen een plek heeft en de kans heeft om tot

bloei te komen?

De tweede deelvraag zoekt antwoord op de volgende vragen: Hoe kunnen we zorgen dat het gewenste woonprogramma wordt gerealiseerd en we ons niet alleen laten leiden door wat (economisch) haalbaar lijkt in een gebied? Hoe zorgen we voor collectieve woonvormen of andere vormen die bijdragen aan het laten ontstaan van gemeenschappen? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat huidige bewoners van de stad ook voldoende een plek vinden in de woonprogramma's van de Grootschalige Woningbouw Gebieden?

Droom - wat willen we bereiken?

Het droombeeld dat iedereen wil bereiken is een inclusieve en gezonde woon-, werkomgeving voor iedereen. Waar mensen zich langdurig willen vestigen en ontwikkelen en waar sociale binding ontstaat. Een leefomgeving die iets bijdraagt aan je identiteit.

De volgende aspecten worden hierbij benoemd: Wijken die voorzien in de gehele wooncarrière, inclusief

levensloopbestendige woningen met veelzijdig aanbod, dat adaptief is in de tijd. Wijken waarbinnen je kan doorstromen, zonder dat sociale structuren verdwijnen en waarin je lang zelfstandig kan wonen, met hulp nabij (jongeren en senioren). Er is behoefte aan gemengde, innovatieve woonvormen met collectieve ruimtes en voorzieningen. Deze kunnen ingevuld worden door collectief (coöperatief) opdrachtgeverschap, inclusief gemeenschappelijke (openbare) ruimte met ruimte om te ontmoeten, groen / natuur en nabij (werk) voorzieningen. Een gezonde leefomgeving betekent ook ruimte om tot rust te komen, zonder geluidsoverlast van bijvoorbeeld bedrijven, omwonenden of (vlieg)verkeer. Dit zijn stressoren die op termijn alleen maar heviger worden.

Wat houdt ons tegen?

Tijdens de gesprekken wordt veelvuldig benoemd dat we ons teveel laten leiden door de heersende business modellen. Door op de langere termijn naar kosten en baten te kijken (zie rapportage en

leervraag over samen slim) zijn er andere investeringen in woontypes mogelijk. Toekomstige baten of kosten zijn geen onderdeel van de businesscase, terwijl we in exploitaties eigenlijk een realistischer beeld zouden moeten schetsen van de wijken die er worden opgeleverd. De ene wijk / gebied 'presteert' wel echt beter dan een andere, maar waar zien we dat terug? Wie profiteert hiervan? De huidige processen en regelgeving faciliteren dat onvoldoende. Er ligt heel veel vast in ingewikkelde regelgeving en de business case is met de grondexploitatie vaak alleen op de kortere termijn gericht. Dat houdt ons in een houdgreep. Doorstroming of innovatie komt hiermee onvoldoende op gang. Ook de regelgeving rondom daeb / niet-daeb moet verruimd worden.

Tegelijkertijd is de urgentie zo hoog; ontwikkeling van nieuwe woningen gaat in onverminderd tempo door. Hoe en wanneer kunnen we deze behoefte aan sociale duurzaamheid echt gaan doorvoeren?

Op dit moment zijn het de 'happy few'

op leidende posities, die grotendeels kunnen bepalen wat iedereen nodig heeft. Het blijkt dat dat niet altijd aansluit bij de werkelijke behoefte. Het idee heerst dat investering in sociale kwaliteit, sociale voorzieningen te duur is. Er is een grote behoefte aan kwalitatief goede seniorenwoningen, om doorstroming op gang te brengen. Dit wordt onvoldoende opgepakt door de markt, de concepten die er zijn sluiten onvoldoende aan op de wensen.



Conclusies leervraag 2

- Het nadenken over doelgroepen moet diverser. Meer in leefstijlen ipv naar grootte van iemands portemonnee. Dit vraagt ook oprecht luisterend ontwerpen - je verplaatsen in iemands behoefte. Luisteren naar toekomstige bewoners in plaats van naar argumenten van stedenbouwkundigen of architecten die denken te weten wat er nodig is. Dit betekent ook dat sociale duurzaamheid veel meer in de genen van de organisaties en van het denken moet komen.
- Er zijn gelukkig wel innovatieve concepten en creatieve oplossingen, bijv woongroepen, wooncoöperaties, friendswoningen. Echter op kleine schaal. Deze mogen / moeten veel meer gedeeld worden. Wat kunnen we hiervan leren?
- Ruimte voor adaptiviteit creëren in de grondexploitatie: via de gedachte van 'samen slim' ook de gebruiksfase betrekken bij de grondexploitatie
- We moeten meer regie voeren en echt programmatisch gaan sturen.
- In tenders mag pro-actief gestuurd worden op sociale duurzaamheid. Neem punten hiervoor op in de tender documentatie.
- We moeten het idee loslaten dat sociale huurwoningen alleen maar voor overlast en problemen zorgen. Nu worden sociale huurwoningen vaak met een daadwerkelijke lagere (sociale) kwaliteit opgeleverd, zichtbaar aan de buitenkant. Hier moeten we vanaf, ook van dat problematische stigma. Laten we zoeken naar

mogelijkheden om sociale huur, middenhuur en koop veel meer te integreren. Hier hebben we de beleggers bij nodig. Laten we onderzoeken wat wel en niet werkt qua menging. Op blokniveau, of juist op wijkniveau. En laten we in ieder geval meer sturen op sociale cohesie en ontmoeten op wijkniveau, in de plint en in de openbare ruimte.

Leervraag 3

Hoe kunnen we samen slimmer fysiek-sociaal investeren (Samen Slim)?

Hoe kunnen we van grondexploitatie op (relatief) korte termijn naar het breder betrekken van de baten op lange termijn, van grond- naar gebiedsexploitatie? Hoe betrekken we vermeden zorg- en uitkeringskosten bij de businesscase voor extra investeringen aan de voorkant?

Droom: wat willen we bereiken?

Het doel van ‘samen slimmer fysiek-sociaal investeren’ is om vanuit het fysiek en sociaal domein samen te komen tot een goede aanpak van de ontwikkeling van de nieuwe woon-, werk- en leefgebieden. Een aanpak die leidt tot fijne, leefbare wijken waar mensen zichzelf kunnen ontplooiën en prettig samenleven, waar gemeenschapsvorming ontstaat.

“Laten we streven naar minimaal 3 succesvolle voorbeelden waar we écht integraal op een bijzondere manier samenwerken en een (h)echte gemeenschap tot stand weten te brengen.”

Wat houdt ons tegen?

De breed gedeelde aanname is dat dit niet vanzelf goed gaat. Dit komt onder andere door:

- Actuele maatschappelijke dynamiek en sociale opgaven: stevige migratie van ook meer kwetsbare groepen, polarisatie in de samenleving, grote vergrijzing, groeiende eenzaamheid als gevolg van de individualisering, toenemende bestaansonzekerheid bij bepaalde groepen;

- De benodigde woningbouwprogrammering, met veel aandacht voor kwetsbare groepen in het betaalbare woonsegment;
- Door de jaren heen gegroeide verkokering en moeizame samenwerking tussen sectoren, zowel binnen het publiek domein (sociaal-fysiek-economisch) als tussen publieke en private partijen (gegroeid wantrouwen);
- Belemmerende financieel-economische principes/krachten (kosten- en rentestijgingen, risicomijdende keuzes, focus op opbrengstmaximalisatie en daaruit volgende eenzijdige vastgoed programmering met te weinig ruimte voor maatschappelijke voorzieningen, werk en betaalbaar wonen, verschil in financieringsmethodieken, denk aan kortlopende kassturing of langjarige exploitatie);
- Capaciteitstekorten in zowel de publieke, private, corporatie- en maatschappelijke (bv. zorg, welzijn,

onderwijs) sectoren.

Het is van belang te beseffen dat het niet meer gaat om 'nice to have' dat we dit goed of beter doen, maar om 'need to have'. Er doen zich nu al grote maatschappelijke en ook financieel-economische consequenties voor, en die nemen nog toe. Voeg daarbij de constatering dat we simpelweg bepaalde opgaven (als eerste in de zorg) nu al (en straks helemaal niet meer) aan kunnen met de mensen die we hebben.

Loslaten en kansen

Wat vraagt dit? Om dit wél te bereiken zijn achtereenvolgens nodig:

- Elkaar tussen het fysiek, sociaal en economisch domein opzoeken en samen de opgaven bespreken. Daartoe elkaar leren kennen en elkaars taal leren begrijpen.
- Samenwerken in het bepalen van welke aanpak nodig is: wat vraagt dit van de te betrekken partijen en mensen, het plan- en ontwikkelproces,

de vastgoed-programmering, type doelgroepen en gebruikers, ontwerp & inrichting, publieke en private investeringen, samenwerking en contractering tussen partijen, fasering, etc.

- Gezamenlijk opdrachtgeverschap in ontwikkeling, realisatie en gebruik/ beheer, inclusief het gezamenlijk afwegen welke keuzes te maken zijn (ook als het gaat om het kiezen tussen twee kwaden).
- Als basis hiertoe verder kijken dan alleen de plan- en ontwikkelfase naar de gebruiksfase (ook wel exploitatie- of beheerfase genoemd) en van daaruit terugredeneren naar wat nodig is, waar kansen of juist risico's liggen en hoe die te benutten of het hoofd te bieden.
- Bij elkaar blijven in het monitoren, leren en bijsturen van de ontwikkelingen in de praktijk in de gebieden en de effecten van de gezamenlijke aanpak. En zo bewijslast genereren voor systeemveranderingen.



Conclusies leervraag 3

Wat moeten we hiervoor doen?

1. Politieke prioriteit geven aan het realiseren van bredere doelen bij de (grootschalige) gebiedsontwikkelingen in plaats van bijvoorbeeld alleen aantallen (betaalbare) woningen. En elkaar daar ook op aanspreken. De legitimatie ligt in de Sustainable Development Goals / ESG-doelen, zoals die ook zijn vertaald in het begrip Brede Welvaart. In Arnhem is deze brede definitie van succes al tussen de partijen uitgesproken. “Laten we Brede Welvaart als uitgangspunt voor de grootschalige woningbouwgebieden formuleren. Dat betekent ook dat de nieuwe gebiedsontwikkelingen pas succesvol zijn als de (aandachts)wijken eromheen er ook op vooruit zijn gegaan. En dus bijvoorbeeld niet “de kansrijken” daar worden weggetrokken of “de kwetsbaren” er worden weggedrukt”.
2. Elkaar opzoeken en samenwerken in de vorm van gebiedscoalities, op termijn door te vertalen in gebiedsorganisaties -incl. een plek voor de gebruikers in sturing en bekostiging. Uitwerken van deze sturing op gebiedsniveau in een sociaal kwaliteitsplan. Hier wordt bijvoorbeeld in Groningen mee gewerkt.
3. Het concreet doorvertalen van het sturen op deze bredere doelstellingen (bijvoorbeeld Brede Welvaart) door te werken met (behalve een stedenbouwkundig supervisor) een sociaal supervisor, sociaal bouwmeester of een ‘stadsgezant’ (zoals in Eindhoven) die gericht op deze integraliteit sturen.
4. Financieel verder kijken dan de grondexploitatie, naar een integrale

gebruiksexploitatie, waarbij:

- Het verbinden van de business cases van de verschillende partijen centraal staat (zonder dat alles onder één verantwoordelijkheid en in één totale business case moet);
- Niet alleen de bredere maatschappelijke waarden, maar juist ook de daarbij horende financiële kosten en opbrengsten worden meegenomen in de business case (zoals bijvoorbeeld de vermeden zorgkosten in de gebruiksfase door investeringen in een gezonde leefomgeving tijdens de gebiedsontwikkeling);
- Zowel de plan-/ontwikkelfase als de gebruiksfase wordt betrokken;
- We niet alleen sturen op financiële kosten, besparingen en vermeden kosten, maar ook op de rol van (minder) benodigde capaciteit/personeel. Dat wordt essentieel.
- Het gaat er om de business case vanuit de logica van de opgave in de samenleving op te bouwen. En de samenleving werkt niet volgens sectorale partjes of theoretische modellen. Opzetten van een financieringsfonds (publiek, of publiek-privaat/maatschappelijk) wat de overbrugging levert tussen de kosten nu en de opbrengsten op een later moment én de overbrugging tussen het feit dat de kosten in sector A vallen en de latere

Conclusies leervraag 3

opbrengsten in sector B. Groningen Suikerzijde heeft hier urgente behoefte aan.

- Organiseren van een publiek-privaat-maatschappelijke beweging (inclusief lobby) gericht op het overbruggen van bureaucratische principes en spelregels die ontschotting van de aanpak en gezamenlijke investeringsafspraken belemmeren. Hiervoor zijn onder andere nodig:
 - Een bredere definitie van het begrip rechtmatig/doelmatig, waar bij de ‘opbrengst per geïnvesteerde euro’ deze ‘opbrengst’ vanuit Brede Welvaart gedefinieerd wordt;
 - Het bezien de regels rondom grondexploitatie van het BBV in ditzelfde licht;
 - Het verbreden van de rol die corporaties kunnen nemen in het realiseren van bedrijfs- en maatschappelijk onroerend goed (BOG/MOG);
 - Het serieus doorvertalen van de ESG-wet- en regelgeving in de fondsen en portefeuille-strategie van beleggers en pensioenfondsen;
 - Het met elkaar in verband brengen van de uiteenlopende planningshorizonten van de verschillende domeinen (vaak vooral fysiek langjarig vs. sociaal op jaarbasis);

- Het aanpassen van beperkende aanbestedingsregels in het sociaal en fysiek domein, gericht op meer mogelijkheden voor het aangaan van langjarig partnerschap.

- Afspreken dat er ruimte is om te experimenteren, inclusief organiseren van escalatie naar beslissersniveau (bv. DG's) om die ruimte te bewaken of zelfs vergroten als nodig. Het laten ontstaan van beschermengelen in de betreffende organisaties, die vanuit hun rol (toezicht, bestuur, directie) ruimte geven aan dit anders werken en op dagelijkse basis koers en bescherming bieden aan hen die hun nek uitsteken om het anders te willen doen.
- Ontwikkelen van een gezamenlijke taal/taxonomie rond sociaal-maatschappelijke effecten van vastgoedkeuzes, groen, klimaatadaptatie en het concreet maken van ‘gezondheidswinst’.
- Doorontwikkelen van de bewijslast dat het maken van andere fysieke investeringskeuzes helpt bij het omgaan met sociaal-maatschappelijke opgaven. Vooral ook duidelijk krijgen welke keuze het beste helpen? Inclusief vergelijking met de huidige manier van werken (cq. het gebrek aan bewijslast over de effectiviteit daarvan) in het fysiek en sociaal domein.

Leervraag 4

Naar Burgerschap en Veerkracht, wat is ervoor nodig om de S in het systeem te krijgen?

In de voorgesprekken is deze leervraag ingebracht door Gemeente Amsterdam, Rochdale en Gemeente Groningen. We bouwen niet alleen woningen, maar nieuwe samenlevingen, en hebben aandacht voor beschikbaarheid, bereikbaarheid en aandachtsgroepen, voor gezonde wijken, voor vitaliteit, burgerschap en veerkracht, en sturen op brede welvaart (met als onderliggende indicatoren kwaliteit van woningen, tevreden met leven, sociale contacten, vertrouwen in mensen, vrijwilligerswerk, veiligheid, netto arbeidsparticipatie, voorkomen langdurige werkloosheid en tijdverlies files met vertraging). Er is diepere, structurele samenwerking nodig en een andere houding: naar menselijk denken, vaardigheden, het op gebiedsniveau tot werkende oplossingen

komen. Zo heeft Groningen besloten een gedeeld opdrachtgeverschap te organiseren van zowel Stedelijke Ontwikkeling als Maatschappelijke Ontwikkeling.

Wat is ervoor nodig om, naast voorzieningen en wonen, in bredere zin burgerschap, veerkracht en sociale duurzaamheid te organiseren? Hoe wordt de S van sociaal integraal onderdeel van het systeem: van opdrachtgeverschap tot de bemensing van het team; van het planvormingsinstrumentarium tot de investeringssystematiek? Hoe zorgen we voor teams met de vaardigheden om sociaal na te denken en daarnaar te handelen? Hoe voorkomen we 'cijferfetisjisme' en doen we echt wat lokaal nodig is?

Waar staan we?

Recent hebben The Positive Lab, Rebel en Fakton in opdracht van het ministerie een onderzoek gedaan naar de sociaal-maatschappelijke opgaven in de grootschalige woningbouwgebieden. De studie kijkt naar drie fundamenteën: investeren we voldoende in maatschappelijke voorzieningen (voldoende maatschappelijke gebouwen en intensief sociaal beheer en programmeren)? Investeren we voldoende in preventie van sociale problematiek (goede woonsituatie en gezonde leefomgeving, instroom in het sociaal domein en de zorg verminderen, vergroten van de doorstroom uit intramurale voorzieningen)? En bieden we voldoende (betaalbare) ruimte voor werk in de nabijheid van de woningen, en in de verbinding met omliggende kwetsbare wijken? Het antwoord op de meeste vragen is 'nee', zo blijkt uit de onderstaande tabel, afkomstig uit dat onderzoek. Er ligt een grote investeringsopgave, die hard nodig is in de grootschalige woningbouwgebieden waarin 31% van de woningen sociale woningen zijn, en nog eens 30%

Tabel 1: Totaaloverzicht investeringen, bron/borging/dekking/omvang opgave

	Voorgestelde investering	Bron/ bekostiging?	Genoeg/ geborgd?	Gedekt?	Investeringsopgave?
1.	Maatschappelijke voorzieningen (incl. bemensing/ exploitatie)	Regulier gemeenten, Gemeentefonds (GF)	Nog onvoldoende voorzien (m2) en staat onder druk	Deels, onvoldoende investeringsbudget	Enmalig €4 mld (ca. 130 mln per jaar) + ca. €400 mln per jaar
2.	Sociaal beheer en actief programmeren	Deels reguliere inzet corporatie, deel gemeenten	Nog onvoldoende voorzien	Corporaties: deels gemeenten: nee	€10 + €10 mln per jaar
3a.	Extra kamer gezinnen in sociale huur	Corporaties	Weinig nieuwbouw voor deze groep	Nee, verhoogt ORT corporaties	Enmalig €650 mln, ca. 13 mln per jaar
3b.	Gemeenschappelijke ruimten sociale huurcomplexen	Corporaties	Niet of nauwelijks, i.v.m. business case	Nee, verhoogt ORT corporaties	Enmalig €720 mln, ca. 14 mln per jaar
3c.	Levensloopbestendig bouwen	Ontwikkelaars/ corporaties/ beleggers	Ja, opgenomen in eisen, programma en type won.	Ja, in principe wel	-
	Faciliteren samen ouder worden (proces + coll. ruimten)	Ontwikkelaars/ corporaties/ beleggers	Niet of nauwelijks, incidenteel particulier	Nee, wordt als lastig en te duur gezien	Enmalig €48 mln plankosten (7 mln p/j) t/m 2030 + €170 mln coll. ruimten, ruim €3 mln p/j
4.	Woningen voor kwetsbare groepen	Reguliere opgave corporaties	In theorie wel, maar in praktijk te weinig	Ja	€27 mln p/j (eenmalig €1,35 mld) (= afgesproken) + €270 mln eenmalig
5.	(Betaalbare) ruimte voor werk nabij	Ontwikkelaars, beleggers	Wel totaal m2 voorzien, maar onder druk. Deel betaalbaar niet geborgd	Realisatie staat onder druk i.v.m. business case	€29 mln p/j (eenmalig €200 mln) derving grondwaarde t/m 2030
6.	Verbinding nieuwe stadsdelen en bestaande kwetsbare wijken	Gemeenten, corpo's, ook i.s.m. markt	Nog weinig echt aandacht voor, wel zorg	Betreeft m.n. sturing proces/programma	-

Bron: Sociaal-maatschappelijke opgaven 17 grootschalige NOVEX-woningbouwlocaties
Preventief investeren voor gezonde steden en wijken

middelduur. De gebieden zijn in het algemeen dichtbebouwd, met relatief kleine woningen en relatief grote druk op de openbare ruimte.

Dat vraagt echter wel om een structurele inbedding van de S in de gebiedsontwikkeling, en een structurele samenwerking tussen sociaal, economie en fysiek. Dat is in de praktijk absoluut niet vanzelfsprekend, zo blijkt uit de uitwisseling.

Wat houdt ons tegen?

Samenwerken aan gebiedsontwikkeling is geen gemeengoed. Vaak is Fysiek in de lead, soms wordt vergeten Sociaal aan tafel te vragen, Economie speelt vaak helemaal geen rol. Soms worden Sociaal en Economie wel uitgenodigd een bijdrage te leveren, maar weten ze niet zo goed raad met de toekomstgerichte vraag, die dan ook nog in harde vierkante meters en investeringsmiddelen moet worden uitgedrukt om echt een plek in het ruimtelijk programma te krijgen.

Bron: Sociaal-maatschappelijke opgaven 17 grootschalige NOVEX-woningbouwlocaties
Preventief investeren voor gezonde steden en wijken

Wat zijn daar de onderliggende factoren van?

- Er is te veel sectoraal denken, de dagelijkse praktijk speelt zich af in de eigen sector. Fysiek, Sociaal en Economie kennen elkaar niet en zitten niet aan dezelfde tafels.
- Als Sociaal en Economie aan tafel gevraagd worden, kunnen ze vaak slecht articuleren waar ze voor staan of wat er nodig is. Het sociaal domein is vaak versnipperd in kleine onderdelen: iemand houdt zich bezig met basisonderwijs, iemand anders met zorg, en weer iemand anders met cultuur. Ook hiertussen bestaan geen dwarsverbanden.
- We denken te veel in middelen en te weinig in doelen. In de masterplannen staat hoeveel woningen we willen bouwen, maar meestal niet wat de sociale en economische doelen zijn die we met de gebiedsontwikkeling beogen te bereiken.
- Het sociaal denken staat niet voorop.

Tegenover deze investeringsopgave staat dat de opbrengsten in principe ook groot zijn:

Tabel 2: inschatting directe/ indirecte effecten

	Voorgestelde investering	Investeringsopgave?	Inschatting directe fin. effecten (per jaar, langjarig – ook na 2030)	Indirecte effecten/ baten (langjarig – ook na 2030)
1.	Maatschappelijke voorzieningen (incl. bemensing/ exploitatie)	Enmalig €4 mld (ca. 130 mln per jaar) + ca. €400 mln per jaar	NB Berekening van financiële effecten van alle maatschappelijke voorzieningen is dermate complex dat dit noodzakelijkerwijs buiten de scope van dit onderzoek valt	O.a. bevorderen maatschappelijke participatie, grotere veerkracht, betere onderwijsprestaties, vergroot toekomstperspectief, tegengaan eenzaamheid, minder zorgbehoefte (+ belasting te weinig zorgpersoneel), voorzien in een veilige plek, gemeenschapsvorming in de buurt. Ook draagt sociaal beheer bij aan effectiever kunnen werken van professionals in bv. welzijn en zorg.
2.	Sociaal beheer en actief programmeren	€10 + €10 mln per jaar	Inbegrepen in andere posten	
3a.	Extra kamer gezinnen in sociale huur	Enmalig €650 mln, ca. €13 mln per jaar	€13 mln vermindering instroom jeugd in sociaal domein/ zorg + PM mln vermindering bredere instroom o.a. GGZ, vrouwenopvang, bijstand	Gezonde start/ doorstart jeugd, betere onderwijsprestaties, meer toekomstperspectief
3b.	Gemeenschappelijke ruimten sociale huurcomplexen	Enmalig €720 mln, ca. €14 mln per jaar	€13 mln minder psychosociale kosten a.g.v. eenzaamheid	Meer zorg voor elkaar, vermijden/ uitstel instroom deel WMO individuele begeleiding, wijk GGZ
3c.	Levensloopbestendig bouwen	-	€150 mln (eenmalig) vermijden aanpassing best. voorraad	Voorkomen aanpassingskosten WMO, vertragen instroom in verpleegzorg
	Faciliteren samen ouder worden in ook particuliere complexen	Enmalig €48 mln plankosten (7 mln p/j) t/m 2030 + €170 mln coll. ruimten, ruim 3 mln p/j	€12 mln + €155 mln op jaarbasis aan vermijden/ uitstel instroom verpleging aan huis en verpleegzorg + minder psychosociale kosten (PM) en vermijden/ uitstel WMO/thuiszorg	Ook: minder belasting beperkt beschikbaar arbeidspotentieel in zorg
4.	Woningen voor kwetsbare groepen	€27 mln p/j (eenmalig €1,35 mld) (= afgesproken) + €270 mln eenmalig	€130 mln vermijden problemen uitblijven opvang/ huis, €1,7 mld minder inefficiëntie opvang/ intramurale zorg	Betere en snellere inburgering/re-integratie in de maatschappij, meer toekomstperspectief, minder werkloosheid, grotere arbeidsparticipatie
5.	(Betaalbare) ruimte voor werk (incl. maatschappelijke voorzieningen) nabij	€29 mln p/j (eenmalig €200 mln) derving grondwaarde t/m 2030	Na realisatie besparing ruim €200 mln per jaar op uitkeringen	Vermijden kosten in sociaal domein (o.a. GGZ) en zorg a.g.v. inactiviteit, minder druk op mobiliteitsnetwerk, tegengaan vervoersarmoede
6.	Verbinding nieuwe stadsdelen en bestaande kwetsbare wijken	-	-	Tegengaan sociale segregatie/ cumulatieve-effecten van concentratie kwetsbaren

Met goed geluk zijn vierkante meters voorzieningen in het programma opgenomen, hoewel is gebleken dat de meerderheid van de gemeenten met een Grootschalig Woningbouwgebied daar geen referentienormen voor heeft. Sociaal is niet gelijkwaardig, laat staan leidend voor de te bereiken doelen. Economie evenmin.

- Sociaal en Economie zijn veel dynamischer dan Fysiek. De fysieke programma's worden voor de komende 10, 20, 30 jaar vooruit vastgelegd. Sociale en economische factoren fluctueren veel sneller, en blijven ook na de bouw voortdurend veranderen. Er moet een systematiek worden bedacht die onderweg aanpasbaar is en steeds kan worden bijgesteld. Dat is Fysiek met een traditioneel rechtlijniger planningsaanpak (planvorming - ontwikkeling - beheer) niet gewend.
- Financiën zijn in kolommen verdeeld, bijvoorbeeld in Tilburg over 5 à 6 verschillende SPUKs (Specifieke Uitkering), en vooruit vastgesteld; terwijl integrale financiering op te

realiseren effecten gewenst is, en het gewenst is dit onderweg te kunnen bijstellen.

- Veel ontwikkeling vindt niet plaats op gemeentegrond, maar op grond in private handen, waardoor het veel moeilijker is om ruimte voor betaalbare voorzieningen en werkplekken te eisen.
- Er is nog geen systematiek om vermeden sociale uitgaven te verrekenen in de investeringen aan de voorkant (de gedachte uit Samen Slim). Er is vaak geen methodiek om die vermeden kosten te berekenen, laat staan te verrekenen. De sociale investeringen kosten geld op de korte termijn, en betalen zich pas in de decennia daarna terug doordat hogere kosten in de zorg en de uitkeringen worden vermeden. Die vermeden kosten komen terecht bij totaal andere organisaties dan de partijen (zorgsector, uitkeringsinstanties) die in de gebiedsontwikkeling investeren aan de voorkant (ontwikkelaars, woningcorporaties, lokale overheid).



- “We rekenen projectleiders af op centen en niet op geluk”.

Waar liggen de kansen?

- Sturen op de combinatie van ‘software’ (het toekomstige leven), ‘hardware’ (het ontwerp) en ‘orgware’ (de organisatie van de coalities tussen software en hardware door de tijd heen).
- Ontwerpend onderzoek: scenario’s ontwikkelen, het denken oprekken, cureren dat partijen uit hun ketens komen. Dit vraagt om een aansturing van de gebiedsontwikkeling die zowel fysiek, sociaal als economisch begrijpt en creatief uitdaagt.
- Gedeeld verlangen voorop stellen, daar tijd en zorg aan besteden om dat samen te benoemen, overstijgend, en van daaruit ieder weer terug laten gaan naar de vertaling naar de eigen sector. Geen grote systeem discussie optuigen, maar concreet kijken hoe je verandering kunt brengen, bijvoorbeeld door een andere toewijzing, doen en al

testend gaan leren.

- Samen met het ministerie de verzekeraars landelijk mee trekken. Dat is moeilijk te organiseren voor elk gebied apart. Kan het Rijk samen met de gemeenten hier meer bereiken?
- Ontwikkelaars niet alleen vragen om ‘stenen te stapelen’, maar ook om sociale duurzaamheid te bereiken. Verander de tendervraag, en je krijgt andere antwoorden.

Hoe kunnen we versnellen?

- Als je dit goed doet, leidt het tot minder bezwaren uit de omgeving. Omwonenden zien immers dat het doel niet alleen is om hun omgeving te verdichten, maar hen ook wat oplevert op het gebied van sociale duurzaamheid, ontmoetingsplekken en kansen op banen.
- De belangen bij gebiedsontwikkeling liggen altijd ver uiteen, en er ontstaan in de tijd altijd conflicten die vertragen. De vraag is niet óf er conflicten komen,

maar of er netwerken zijn gebouwd om die conflicten informeel met elkaar te kunnen oplossen zodra ze ontstaan. Als groepen elkaar niet kennen kunnen conflicten hard worden, juridisch, en kun je met Raad van State procedures jaren vertraging oplopen. Als de orgware goed georganiseerd is, zijn er betere conflictoplossende mechanismen. Bij de gebiedscoöperatie Club Rijnhuizen voor transformatiegebied Rijnhuizen in Nieuwegein ging men vooraf uit van 800 woningen na 20 jaar; door de sterke netwerken ontstond enorme versnelling en waren er na 5 jaar 2.500 woningen in de planontwikkeling opgenomen.

- De gebruiksfase in de businesscase van de gebiedsontwikkeling betrekken zet nieuwe deuren open. De kosten die daar potentieel worden vermeden, bijvoorbeeld in de zorg, zijn enorm, en kunnen leiden tot het sneller laten verlopen van investeringen aan de voorkant. Dit vraagt wel extra aandacht in de systematiek van financiering en het betrekken van de partijen bij wie de

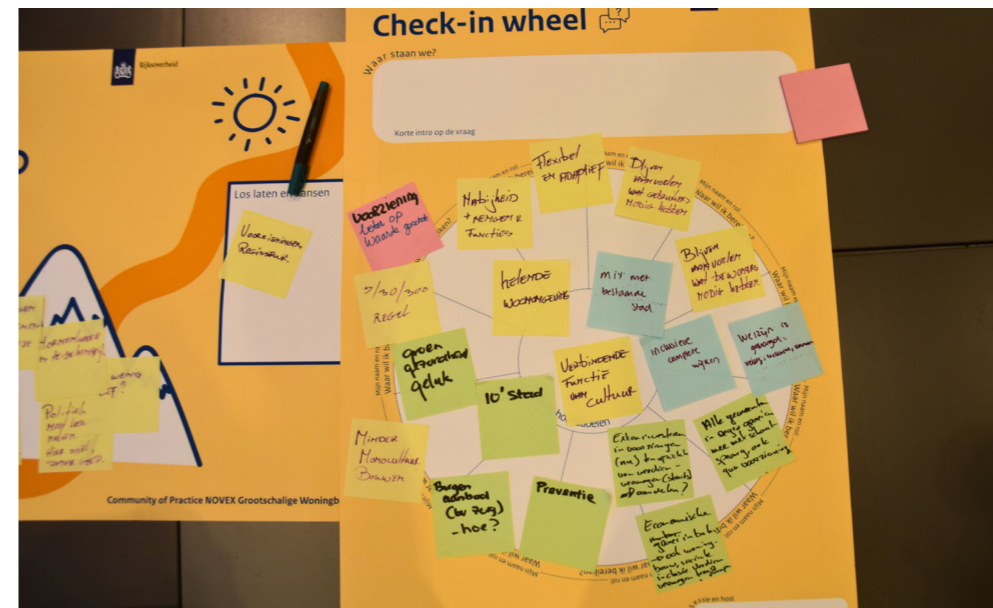
vermeden kosten terecht komen. Het aangekondigde innovatieprogramma wil daarmee aan de slag.

Conclusies leervraag 4

- We moeten vertrekken vanuit de gebruikers (wie zijn de gebruikers van de toekomst); de S is ook bewoners en partners.
- In alle geledingen en netwerken moet je sociaal domein erbij betrekken (opdrachtgeverschap en aandeelhouders). Dat vraagt van de sociale en economische kant dat ze een langetermijnvisie hebben, dwarsbanden bouwen tussen hun interne verkokering en meer proactief nadenken.
- Dat gesprek moet actief worden gecureerd. In veel gemeenten lopen nu trajecten van stedelijk programmeren (bijvoorbeeld in Delft, met als hoofddoel ‘goede groei’), van waaruit integraal wordt gestuurd, structureel doelen vanuit economie en sociaal (en ecologie, mobiliteit etc) in de fysieke groei worden ingebracht, en het gat van de beleidsdocumenten naar de gebiedsvertaling wordt gedicht met concrete vertalingen.
- De wereld van ontwikkeling en het beheer samenbrengen:
 - woord voorstel: niet praten over “niet-wonen” (want dan is nog steeds het wonen dominant) maar over ‘werk en voorzieningen’
 - woord voorstel: niet de “beheerfase” (want dat klinkt fysiek-plan-technisch) maar de “gebruiksfase” of de “leeffase”.
- Dit is natuurlijk veel meer dan alleen een woordspel: juist in de gebruiksfase gaat heel veel geld in om die nodig is voor de ontwikkelfase.
- Werken aan structureel sociaal beheer, in plaats van sociale projecten die elke keer een begin en een eind hebben en voor veel frustratie zorgen. De aanwezigheid van veel kwetsbare groepen in de Grootschalige Woningbouw Gebieden is structureel, dus ook de extra sociale inzet moet structureel zijn. Net zoals je bij de openbare ruimte intensiever gaat beheeren als het gebruik ook intensiever is, is ook intensiever sociaal beheer nodig in deze toekomstige wijken, en moet dat vanaf het begin al in de planvorming worden opgenomen.
- Er zijn 2 grote kansen:
 1. Als we dit gesprek en de netwerken goed organiseren op een manier dat je de conflicten.
 2. Financiële kant: heel veel kansen als je de sociale kosten in de gebruiksfase meerekent. Voor Almere Pampus is een hoofdstuk sociale kwaliteit in het masterplan ontwikkeld. Becijferd is dat als bijvoorbeeld de zorgkosten in Pampus 40 jaar lang van 10% hoger dan het landelijk gemiddelde (het huidige cijfer van Almere) naar het landelijk gemiddelde worden gebracht, dit met de huidige

zorgkosten neerkomt op een bedrag van in totaal 1,4 miljard euro.

- Vraag aan Rijk: op nationaal niveau regelen dat verzekeraars hun vermeden kosten in extra investeringen in de gebiedsontwikkeling kunnen omzetten.



Vervolgacties

Uit de gesprekken tijdens de bijeenkomst op 3 juli '24 en de verdiepende projectleidersbijeenkomst op 12 september '24 zijn veel belangrijke acties benoemd, die opgevolgd moeten worden om duurzame, toekomstbestendige woongemeenschappen te realiseren.

'Call to action'

De oproep is om de aanpak van de Grootschalige Woningbouwgebieden te verdiepen met de concreet gedane voorstellen. Van formulering van Brede Welvaart als doel tot het werken met gebiedscoalities/ breed opdrachtgeverschap, sociaal kwaliteitsplannen, sociaal bouwmeesters, integrale gebruiksexploitaties, financieringsfondsen, ontschotting, een programma, beschermengelen, een

taal/taxonomie en het ontwikkelen van bewijslast en hulp bij het identificeren van investeringen met de meeste benodigde impact.

De vervolgacties zijn gegroepeerd. Hieronder worden allereerst de meest urgente acties, die vanuit de Community of Practice gezamenlijk kunnen worden opgepakt, benoemd en uitgelegd. Daarna volgen de acties, die voor de middellange termijn belangrijk zijn en ook door deze Community of Practice

kunnen worden opgepakt. Vervolgens geven we puntsgewijs de acties weer, die door gemeenten en lokale partners zelf kunnen worden opgepakt. Hier speelt de Community of Practice vooral een rol als facilitator, die onderlinge kennis- en ervaringsoverdracht mogelijk maakt.

Urgente acties voor de CoP korte termijn

Drie acties zijn geprioriteerd als het meest urgent om op korte termijn op te pakken binnen de Community of Practice, en daarmee versnelling aan te brengen:

- 1. Anders omgaan met regelgeving Didam-arrest voor sociaal-maatschappelijke voorzieningen;**
- 2. Extra investeringsimpuls Rijk op sociale duurzaamheid;**
- 3. Verbreden van de rol van woningcorporaties voor bedrijfsonroerend goed (BOG) en maatschappelijk onroerend goed (MOG).**

Urgente actie 1: Anders omgaan met het Didam-arrest voor sociaal-maatschappelijke voorzieningen

Wat: Het Didam-arrest maakt dat de gemeente bepaalde aanbiedingen openbaar op de markt moet zetten, waarbij je ook nog te maken kan krijgen met Europese aanbestedingsregels. Dit belemmert de mogelijkheid voor een gewenste sociale voorziening, zoals bijvoorbeeld een huisarts. Inkopers en juridische afdelingen van gemeenten zijn sterk verdeeld over de aanbestedingsregels voor maatschappelijk vastgoed. Er is bovendien te weinig personeel bij de gemeenten om het juridische werk aan te kunnen, wat pleit voor versnelling op landelijk niveau. Een deelnemer geeft ook aan: “gewoon publiceren, en intussen ook gewoon aan de slag, want er komt bijna nooit een nieuwe aanbieder.”

Wie: Om dit een stap verder te brengen is betrokkenheid nodig van juristen, goede lijnen naar Brussel (Europa decentraal bijschakelen als expertiseloeket), Raad van State vanwege de pre-toets. Er wordt ook

gewerkt aan een innovatie programma, waar dit ook op de agenda wordt verwacht.

Hoe: Er is een powerteam nodig met disciplines uit alle overheidslagen. Het moet geen landelijke Poolse landdag worden, maar een team met mandaat en daadkracht dat een sterke gezamenlijke lobby kan voeren en kan agenderen. Dat team kan ook de pijn en de onbedoelde effecten van het Didam-arrest inzichtelijk maken, en inzichtelijk maken wat er allemaal wel kan om tot versnelling te komen. Er is het gevoel dat het zinvol is te kijken hoe Nederland dit doet ten opzichte van andere landen; zijn wij het braafste jongetje uit de klas?

Urgente actie 2: Extra investeringsimpuls Rijk op sociale duurzaamheid

Wat: Er zijn te weinig geïntegreerde exploitatiemodellen van maatschappelijke organisaties op wijkniveau. Maatschappelijke investeerders kunnen niet in de markt lenen om te investeren. Er zijn middelen nodig om investeringen

te kunnen doen in maatschappelijke voorzieningen (vastgoed en bemensing) en om gemeenschappelijke ruimten in wooncomplexen te krijgen en de bemensing mede te bekostigen. Ook de verduurzaming en uitbreiding van het Maatschappelijk Onroerend Goed van woningcorporaties vraagt aandacht, net als de huisvesting van aandachtsgroepen.

Wie: om dit een stap verder te brengen is betrokkenheid nodig van maatschappelijke aanbieders en de gemeentelijke afdelingen die aanbesteden, gemeentelijke vergunningverleners, gemeentelijke interne samenwerking van sociale afdelingen, landelijke waarborginstellingen, de zorgautoriteit voor de tarieven in de gezondheidszorg, de woningcorporaties voor niet-DAEB investeringen, ontwikkelende partijen, en VRO als trekker in overleg met andere departementen zoals VWS en EZ, en om te bezien of subsidies kunnen worden omgebogen van wonen naar de gehele GREX.

Hoe: er zijn allerlei voorstellen op tafel gekomen vanuit de Community:

- een co-financieringsafspraken met gemeenten voor maatschappelijke voorzieningen
- een regeling om de onrendabele top op maatschappelijk vastgoed te financieren
- een revolverend fonds om een voorinvestering te kunnen doen, en kengetallen voor de exploitabele investeringsobjecten
- co-financiering met gemeenten en woningcorporaties voor het regelen van betaalbare bedrijfsruimtes
- een stimuleringsregeling voor clustering van voorzieningen, ook om exploitaties te integreren in deelgebieden; een pilot regeling voor gezondheidscentrum 2.0
- onderdeel maken van gebiedsbudget 2.0 in de begroting VRO vanaf 2025; beter mee laten groeien met de huisvestingsvergoeding vanuit WMO, WLZ etc.



- financiering voor woonzorgwijken en nieuwe vormen voor de huisvesting van ouderen.

Urgente actie 3: Verbreden en in positie brengen van de rol van woningcorporaties voor bedrijfsonroerend goed (BOG) en maatschappelijk onroerend goed (MOG)

Wat: woningcorporaties moeten een scherpere verantwoordelijkheid krijgen in de mede-realisatie van betaalbare ruimte voor werk en maatschappelijk vastgoed, zeker gezien de grote aantallen betaalbare woningen die zij in de Grootschalige Woningbouwgebieden gaan realiseren. Hiertoe is het van belang dat het niet-kerntaak- stempel hiervan af gaat (en idealiter ook worden aangemerkt als Diensten voor Algemeen Economisch Belang zodat er ook geborgde financiering voor kan worden gebruikt) en dat corporaties hier net als vroeger een belangrijke rol in kunnen spelen. Corporaties zouden daarbij ook de positie moeten krijgen dat ze in opdracht van derden mogen ontwikkelen voor

organisaties in het sociaal domein. Ze kunnen ook een rol krijgen in het zelf verhuren van ruimtes aan eestelijnszorg, tegen een redelijke huur. Ze kunnen bij uitstek een rol spelen in het betaalbaar aanbieden, maar ook het betaalbaar HOUDEN van BOG en MOG-ruimtes. Daarnaast hebben corporaties een verantwoordelijkheid in de aanpak van sociale vraagstukken achter de voordeur.

Wie: om dit verder te brengen is de betrokkenheid nodig van Aedes (de koepel van de woningcorporaties), VNG (de koepel van de gemeenten), de Autoriteit Woningcorporaties, het ministerie, en landelijke vertegenwoordigers van de aanbieders (en dus potentiële huurders) in het sociaal domein.

Hoe: om dit verder te brengen worden de volgende voorstellen gedaan:

- er is al een BOG en MOG-handreiking van het Rijk om te delen binnen de Community of Practice
- verbreed de prestatieafspraken met afspraken over BOG en

MOG (realisatie en blijvende betaalbaarheid), zowel voor maatschappelijke voorzieningen, als voor betaalbare werkplekken

- neem de afspraken hierover op in Nationale Prestatie Afspraken en begeleid vervolgens met het netwerk van de Community of Practice dat dit ook op basis daarvan landt in de gemeentelijke prestatie-afspraken. Maar houdt je niet in om andersom te beginnen en met de gemeente het goede voorbeeld te geven.

Belangrijke acties voor de CoP middellange termijn

1. Zet een landelijk innovatieprogramma 'Samen Slim' op om een methodiek uit te werken om met een andere, fundamentele financieringsbasis onder de doelstellingen van het verankeren van sturen op sociale duurzaamheid in gebiedsontwikkeling. Het betreft niet alleen de kosten en baten van de ontwikkelperiode, maar ook de feitelijk vermeden maatschappelijke

kosten (inclusief preventie gericht op het voorkomen van verder oplopende personeelstekorten in bijvoorbeeld de zorg) in de gebruiksfase. Almere Pampus heeft hier een eerste voorstel voor gedaan. Dit voorstel kan verder verdiept worden in de Grootchalige Woningbouwgebieden. Van formulering van Brede Welvaart als doel tot het werken met gebiedscoalities/ breed opdrachtgeverschap, sociaal kwaliteitsplannen, sociaal bouwmeesters, integrale gebruiksexploitaties, financieringsfondsen, ontschotting, een programma, beschermengelen, een taal/taxonomie en het ontwikkelen van bewijslast en hulp bij het identificeren van investeringen met de meeste benodigde impact. Deze actie wordt als veruit het meest belangrijk voor de middellange termijn aangeduid.

2. Gezamenlijke uitwerking referentie-, normen- en spelregelkaders sociaal en economie. Met de gemeenten samen regelen dat

niet alleen sommige, maar alle gemeenten gezamenlijk, in 1 opdracht, referentie- normen- en spelregelkaders ontwikkelen voor de maatschappelijke voorzieningen in de volle breedte (dus niet alleen de voorzieningen waar de gemeente zelf direct voor verantwoordelijk is, maar alle voorzieningen die nodig zijn om een compleet gebied te maken). Idem voor de verschillende soorten werk, in het bijzonder de betaalbare werkplekken en stadsverzorgende economie. (Zie oa de G4 die normenkaders hebben voor de maatschappelijke voorzieningen, de Barcode van Utrecht en stedelijk programmeren Gemeente Delft waarin zowel maatschappelijk als economisch normen zijn opgesteld.)

3. Het bezien van de regels rondom grondexploitatie van het Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV) in het licht van de verschuiving van grondexploitatie naar gebiedsexploitatie inclusief de gebruiksfase.

4. De goede voorbeelden van nieuwe woonvormen zoals woongroepen, wooncoöperaties, 'friends'-woningen etc. verzamelen en landelijk stimuleren dat deze naar alle grootschalige woningbouwgebieden kunnen worden opgeschaald.
5. Revolverend investeringsgeld beschikbaar stellen voor een vehikel als het Stadmakersfonds om in alle grootschalige woningbouwgebieden maatschappelijke impact door maatschappelijke ondernemers onderdeel te kunnen maken van de gebiedsontwikkeling.
6. Faciliteer nieuwe vormen van wijkorganisatie en financiering. Het gaat niet alleen om het delen van kennis over nieuwe woonvormen, de 'orgware' moet zich mee ontwikkelen.
7. Organiseer een escalatieplek voor vraagstukken in een samenhangende aanpak tussen het sociaal-fysiek-economisch binnen het Rijk. Het

huidige strategische beraad kan worden verbreed inclusief het sociale domein. Het team is er al, de verbreding ligt erin dat het team zich naast de NPLV-gebieden, ook op de Grootschalige Woningbouwgebieden gaat richten. Het helpt de Community als er meer inzicht komt in de beschikbare escalatielijnen, die nodig zijn om tot doorbraken te komen op projectniveau.

8. Verkenning landelijke regeling met zorgkantoren en verzekeraars. Verken op landelijk niveau, met zorgverzekeraars, de mogelijkheid tot een erkende systematiek voor het berekenen en in beeld brengen van vermeden (zorg)kosten. Zodanig dat deze opgenomen en verrekend kunnen worden vooraan in de businesscase voor het gebied.
9. Een landelijk gesprek met beleggers en pensioenfondsen/verzekeraars voor het serieus voortgang maken met de doorvertaling van de ESG-wet- en regelgeving in de fondsen en portefeuille-strategie van die

beleggers en pensioenfondsen/verzekeraars. Wat is er voor nodig om dit op te schalen en te versnellen?

Belangrijke vervolgacties voor gemeenten en lokale partners:

1. Neem 'Brede Welvaart' als uitgangspunt, start met sociale duurzaamheid. Sociale duurzaamheid begint met een beter begrip van wat het is. Sociale duurzaamheid moet (zie Developing places for human capabilities van Céline Janssen, TU Delft) het fundament zijn voor een op lange termijn succesvolle gebiedsontwikkeling. Het is belangrijk dat alle gebieden 'Brede Welvaart' hanteren als lange termijn doel en daarmee formuleren welk soort samenleving hier gerealiseerd gaat worden, met welke mensgerichte doelen? En vanuit daar afleiden wat dat betekent voor de ruimtelijke planvorming, de vastgoedprogrammering en de manier waarop die tot stand komen?
2. Verbind de sociale opgave met



- de economische opgave (inclusief onderwijs). Bestaanszekerheid bestaat uit een dak boven je hoofd, maar ook uit (een kans op) inkomen. Daarbij zijn een goede woon-werkbalans en -letterlijk en figuurlijk- het borgen van toegang tot werk essentieel. Maak deze combinatie onderdeel van de basisuitgangspunten van het gebiedsplan. Almere Pampus werkt hier bijvoorbeeld gericht naar toe.
3. Organiseer gedeeld opdrachtgeverschap tussen het fysieke, sociale en economische domein, en niet slechts vanuit het fysieke domein: stuur samen op slimmer werken. Houdt dit vervolgens door de gehele ontwikkel-, realisatie vast en organiseer dit ook zo in de gebruiks- of exploitatiefase. Groningen Suikerzijde streeft dit bijvoorbeeld heel expliciet na.
4. Ondersteun actief de vertaling van sociale en economische doelen. Sociaal en economie (inclusief
- onderwijs) hebben hulp nodig om te komen tot een ruimtelijke en financiële vertaling van hun beleidsdoelen. Dat gesprek kan bij uitstek worden gecreëerd via een gebiedscoalitie en worden doorvertaald in stedelijk programmeren (zie volgende punt). Zie ook de uitwerking van verschillende typen coalities in de Praktijkhandleiding 'Samen snel en goed bouwen'.
5. Ga samenhangend stedelijk programmeren: breng de uiteenlopende opgaven en planningshorizonnen van de verschillende domeinen (vaak vooral fysiek langjarig vs. sociaal op jaarbasis) met elkaar in verband. Bijvoorbeeld Delft heeft hier recent een aanpak voor ontwikkeld, om integraal te kunnen sturen op 'goede groei' en structureel en gebiedsgericht sociaal, economisch en fysiek bij elkaar te brengen.
6. Ontwikkel een referentie-, normen- en spelregelkader om
- elkaar te begrijpen en de opgaven naar de gebiedsontwikkelingen te vertalen. Elke gemeente heeft een referentiekader nodig voor de eigen opgaven, doorvertaald in een normenkader. Hier horen principes en spelregels om deze normen vast te houden, dan wel aan te passen, bij uitwerking van de gebiedsplannen en het maken van afspraken met marktpartijen en woningbouwcorporaties. Er ligt een kans om dit gebundeld voor de grootschalige woningbouwgebieden te laten ontwikkelen.
7. Stuur op woonkwaliteit. Breng de afdeling Wonen sterker aan tafel om beter vanuit de behoeften in de stad te sturen op de (sociale) kwaliteit van de woningen. Verplaats je beter in de diverse doelgroepen, leefstijlen en woonbehoeftes van huidige en toekomstige bewoners en maak dit onderdeel van het woonprogramma. Maak innovatieve woonconcepten mogelijk en faciliteer het leren en experimenteren daarmee.
8. Borg menselijke maat en de stad
- op ooghoogte in supervisie, plannen en contracten. Voor sociale duurzaamheid is meer nodig dan alleen maatschappelijke voorzieningen en goede woningen: er is ook menselijke maat nodig, en ontmoetingsplekken in de openbare ruimte. Utrecht Merwede heeft dit vanaf het begin van de planvorming gedaan, en heeft de sociale duurzaamheid en de stad op ooghoogte ook ondergebracht in het superviserende Kwaliteitsteam dat de ontwikkelplannen toetst. Met de ontwikkelende partijen en de gemeente zijn in de Samenwerkingsovereenkomst afspraken over de verdeling van kosten van te realiseren maatschappelijke voorzieningen op de verschillende kavels. Heb je 12% van de ontwikkelrechten, dan betaal je ook 12% mee aan de basisschool.
9. Van grondexploitatie op korte termijn naar gebiedsexploitatie op langere termijn. Ga aan de slag om de verschillende geldstromen, van verschillende aard, van verschillende

- partijen, verspreid in de tijd, bij elkaar te brengen. Dit kan als basis dienen voor gezamenlijke publiek-privaat-maatschappelijke investeringscoalities. Dit vraagt ook om een bredere definitie van het begrip rechtmatig/doelmatig, waarbij de ‘opbrengst per geïnvesteerde euro’ vanuit Brede Welvaart gedefinieerd wordt (bijv. Social Return on Investment).
10. Faciliteer stadmakers. Er is een nieuwe opkomst van maatschappelijke ondernemingen (stadmakers) die impact voorop stellen en daar een eigen financieel model voor vinden. Een Stadmakersfonds kan die initiatiefnemers helpen een lening af te sluiten om grond en gebouw blijvend in gebruik te krijgen.
 11. Breng beherende en ontwikkelende partijen tot samenwerking en faciliteer het mengen van huur, middenhuur en koop. Op gebiedsniveau moeten er nieuwe coalities komen tussen de baathebbers vanuit een breed welzijnsperspectief (bijv sociaal en vastgoed, water en groen).
 12. Maak bij tenders sociale (en economische) duurzaamheid expliciet onderdeel van de uitvraag. Dit kan door deze aspecten te verwerken in eisen en criteria en in financiële randvoorwaarden.
 13. Werk aan het aanpassen van beperkende aanbestedingsregels in het sociaal en fysiek domein, gericht op meer mogelijkheden voor het aangaan van langjarig partnerschap waarbij de samenwerking tussen beide domeinen kan groeien en kan worden geborgd.
 14. Verken het oprichten van een gebiedsmanagement-organisatie, met inbegrip van de gebruikers, zowel in de ontwikkelfase als in de gebruiksfase. Utrecht Beurskwartier is hier koploper in, in het buitenland gingen Seestadt in Wenen en King’s Cross in Londen ons voor. Zie ook de uitwerking van verschillende typen organisaties, rollen en bekostigingsprincipes in de Praktijkhandleiding 'Samen snel en goed bouwen'.
 15. Regel meervoudig gebruik van maatschappelijke gebouwen, zodat gebouwen beperkt leeg staan. De Ruimte in Almere is hier een goed voorbeeld van.



Bijlage

Community of Practice: Wat is dat?

Er zijn 17 Grootchalige Woningbouwgebieden aangewezen, waarbij het Rijk een belangrijke rol speelt. Het bouwen in deze woningbouw gebieden is vaak een complexe opgave. We bouwen niet alleen huizen, we werken aan nieuwe gemeenschappen in complete en duurzame wijken van de toekomst. En dat doen we veelal in de bestaande stad. Het zijn mooie en uitdagende opgaven, waarbij zich ook veel nieuwe vragen aandienen en maatschappelijke uitdagingen samenkomen. Hoe houden we het tempo en bewaken we de kwaliteit bij deze integrale aanpak?

Geen gebied is hetzelfde, maar vaak gaat het wel om vergelijkbare knelpunten en oplossingen. Om niet steeds het wiel

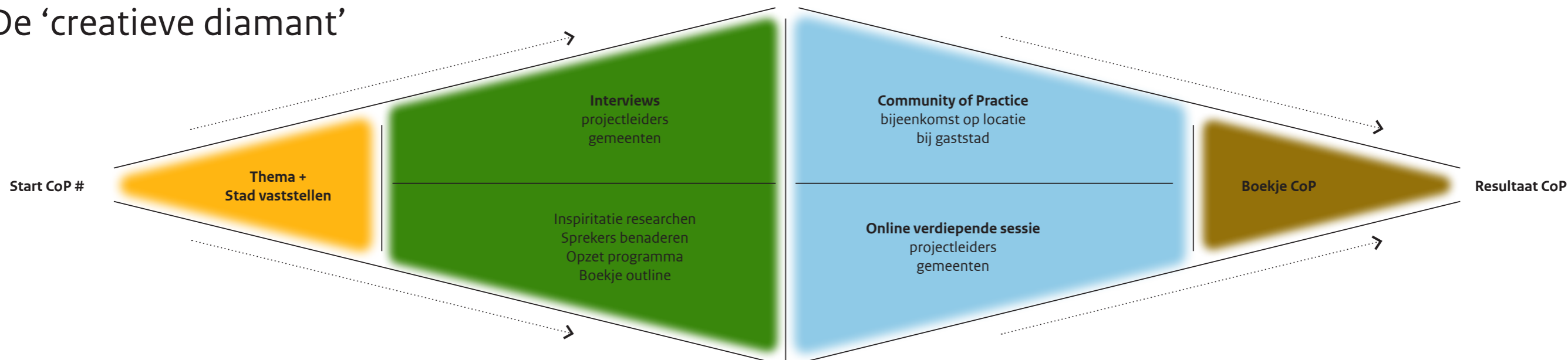
opnieuw uit te moeten vinden, willen het Rijk en alle andere partners uit de 17 Grootchalige Woningbouw Gebieden van elkaar leren via een Community of Practice. Met deze Community of Practice organiseren we de komende twee jaar ca. acht inspirerende bijeenkomsten, waarin we elkaar beter leren kennen en gezamenlijke obstakels identificeren. We creëren ruimte om samen op te trekken en het gesprek aan te gaan, zodat we kunnen leren van elkaars successen en uitdagingen. Het doel is om met de Community of Practice doorbraken te bewerkstelligen; hoe vinden we zo snel mogelijk een handelingsperspectief voor de vragen en obstakels waar we tegenaan lopen om zo snel mogelijk huizen te bouwen en de kwaliteit te borgen in die 17 grootchalige woningbouwgebieden.

De serie van bijeenkomsten is bedoeld voor alle professionals die werken in een van deze 17 grootchalige woningbouwgebieden. De Community of Practice is een interdisciplinaire groep, zo voorkomen we dat we in de valkuil vallen om de dingen eenzijdig te benaderen.

De Community of Practice nodigt altijd externe professionals uit om nieuwe kennis in te brengen, het blikveld te verruimen en het netwerk te vergroten.

Voor elke bijeenkomst staat één vernieuwingsvraagstuk centraal, dat kansen biedt voor de toekomst, maar ook knelpunten en vragen oplevert. We doorlopen per thema de 'creatieve diamant', bestaande uit vier stappen. De eerste twee stappen draaien om divergeren. We waaieren uit en halen ideeën op. Stap 3 en 4 zijn er om te convergeren. We maken samen keuzes en komen tot oplossingsrichtingen (zie het diagram op de volgende pagina).

De 'creatieve diamant'



De eerste twee stappen draaien om divergeren. We waaieren uit en halen ideeën op.

1 Per Community of Practice stellen we een thema vast en zoeken we daarbij een stad die dit thema wil hosten.

2 Voorafgaand aan iedere Community of Practice bijeenkomst analyseren we het vraagstuk en houden we voorgesprekken met betrokkenen bij het thema. Hieruit volgen de leervragen, die centraal staan in de centrale bijeenkomst. Tegelijkertijd mobiliseren we inspirerende casussen uit binnen- en buitenland en sprekers ter lering en inspiratie, zodat deze voorbeelden kunnen worden gebruikt in de eigen ontwikkelingen. Dit alles delen we vooraf in een (digitaal) werkboek om iedereen geïnformeerd aan de bijeenkomst te laten starten.

Stap 3 en 4 zijn er om te convergeren. We maken samen keuzes en komen tot oplossingsrichtingen:

3 De Community of Practice bijeenkomst op locatie. We leren van experts en vervolgens gaan we met elkaar in gesprek in kleinere groepen. We leren van elkaar, ontdekken gezamenlijke obstakels en kansen en formuleren de eerste oplossingsrichtingen of verdiepvragen. Vervolgens organiseren we een online bijeenkomst met een kleinere groep direct betrokkenen om samen conclusies te trekken, keuzes te maken en de vervolgacties te bepalen.

4 Elke Community of Practice-thema wordt afgerond met een verslag in de vorm van een werkboek zoals deze. Hierin staan de benoemde vervolgacties, een introductie op het thema en het resultaat van de live en de online bijeenkomst. De opgehaalde inspiratie, kennis en ideeën vormen ook een onderdeel van het eindverslag.

Bijeenkomst 2 van de Community of Practice Sociale Duurzaamheid

Tot nu toe zijn de volgende bijeenkomsten geweest:

- complexiteit van stationslocaties (Nijmegen, 22 april 2024)
- sociale Duurzaamheid (Utrecht, 3 juli 2024)
- mobiliteit (Zwolle, 2 oktober 2024)

De volgende thema's staan nog op de agenda voor 2025 en 2026; deze lijst kan nog veranderen en de volgorde is nog evenmin bepaald:

- robuust energiesysteem (5 februari 2025)
- gebiedsorganisaties
- ruimte voor werk
- circulair
- bodem en water sturend
- openbare ruimte programmeren
- ecologie

Thema: Sociale Duurzaamheid - Kwaliteit tussen de stenen; sociale en maatschappelijke voorzieningen voor leefbare stadsdelen

Locatie:
Gemeente Utrecht

Datum:
3 juli 2024

Team Grootschalige
Woningbouw Gebieden

Hettie Politiek (VRO)
Bas Nagtegaal (VRO)
Damo Holt (Rebel Group - VRO)
Yvette van Greuningen (VRO)
Margaret Voll (VRO)

Gaststad
Lydia Leijdekkers (gemeente Utrecht)

Gastsprekers
Céline Janssen (TU Delft)
Annius Hoornstra (The Positive Lab)
Albert Jan Kruijer (Instituut voor Publieke Waarden)

Aanwezigen
Redouan Allaoui (Gemeente Den Haag)
Gertjan Arts (Gemeente Den Bosch)
Dionne Baaré (Gemeente Nieuwegein)
Ted Barkhuis (Gemeente Leiden)
Fiona Belt (Gemeente Leiden)
Berber Bergstra (GGD Drenthe)
Hermineke Bockxmeer (Gemeente Rotterdam)
Bas Bohm (Gemeente Nijmegen)
Job Borggreve (Aedes)
Annemieke Branger (I&W)
Lex Brans (Gemeente Noord Holland)
Emma Briggs (Gemeente Eindhoven)
Ward de Bruijn (Gemeente Eindhoven)
Ronald Buitenhek (Gemeente Dordrecht)
Monique Buul (Gemeente Rotterdam)
Claudia Carelse (VRO)
Feddo Christ (VRO)
Vera Dalm (Gezondeleefomgeving/RIVM)
Marie-José Deckers (Gemeente Almere)
Eric Dil (OCW)
Arne Dolle (DUWO)
Kirsten Dubbelman (Haagwonen)
Anke Glasmeier (VRO)
Daniel Hake (Gemeente Den Haag)
Marc Hanou (Gemeente Almere)
Marco den Heijer (Gemeente Rotterdam)

Peter van der Helm (Gemeente Rotterdam)
 Jeroen Hofman (Gemeente Amsterdam)
 Hugo Hogendorf (Min I&W)
 Erna Hollander (Gemeente Nijmegen)
 Paul van Hoof (Gemeente Arnhem)
 Wilbert Ittersum (Gemeente Utrecht)
 Lizet Keijzer (Gemeente Haarlemmermeer)
 Paul Kersten (Gemeente Den Haag)
 Jan Kleine (Bureau Pau)
 Vincent Klijndijk (Gemeente Rotterdam)
 Richard Koek (Gemeente Den Haag)
 Arno Koldenhof (Gemeente Nijmegen)
 Roza Kooter (Fakton)
 Petra Kort-Hoogeboom (Gemeente Haarlemmermeer)
 Mart l'Ami (GGD Drenthe)
 Mieke van Leeuwen (Gemeente Rotterdam Oostflank)
 Robert Leverman (Stadshavens)
 Frank van de Lustgraaf (Gemeente Amsterdam)
 Marijn Fraanje (Gemeente Den Haag)
 Eric Martens (VRO)
 Maarten van der Meide (VRO)
 Kristel Wattel - Meijers (EZK)
 Bas Meijs (Gemeente Utrecht)
 Jos Melchers (Gemeente Rotterdam)
 Senta Modder (Gemeente

Haarlemmermeer)
 Jan Nederveen (Gemeente Delft)
 Herman Nienhuis (Gemeente Utrecht)
 Merlijn Nijhof (I&W)
 Mark van Oosterhout (Gemeente Dordrecht)
 Mariëlle Overboom (Gemeente Dordrecht)
 Jan Peelen (I&W)
 Ewald van Petersen (Gemeente Nijmegen)
 Sarah Pos (GGD Ghor)
 Emiel Reiding (Gemeente Amsterdam MRA)
 Kirsten van Rijen (Gemeente Arnhem)
 Bas van Rijsbergen (Gemeente Breda)
 Dirk Ritter (I&W)
 Wim Sloot (Gemeente Tilburg)
 Joris van Soest (Gemeente Den Haag)
 Arie Speulman (VRO)
 Maaïke Stoop (Gemeente Haarlem)
 Ramon Sweet (I&W)
 Frank van Swol (Gemeente Eindhoven)
 Ilse Vaartjes (Gemeente Utrecht)
 Maarten Veeger (Gemeente Zwolle)
 Gea Vermeulen (Gemeente Almere)
 Thomas Voncken (Gemeente Eindhoven)
 Jeffrey Wassink (VRO)
 Gerard van der Wel (Gemeente Rotterdam Oostflank)
 Anton Westenberg (Gemeente Zwolle)

Jan Nico Wigboldus (VRO)
 Judith van Wijk (Gemeente Haarlemmermeer)

Begeleiding en redactie (STIPO)

Minouche Besters
 Hans Karssenberg
 Salman Guldemond
 Olga Sowa
 Dirk de Jager
 Thomas Le Gras - Bleeker

