

# Advies en verslag verkenning ontwikkelmaatschappij Vught

Van ontwikkelmaatschappij naar een Samenwerkingsverband  
Maatschappelijk Makelen en Schakelen (MMS)

November 2014

Auteurs Jelle Rijpma  
Karin Vosters  
Arnold de Man  
Eva van Bolderen



[www.jradvies.com](http://www.jradvies.com)  
[jellerijpma@jradvies.com](mailto:jellerijpma@jradvies.com)

Croy 7N  
5653 LC Eindhoven  
06 -1370 2906

IBAN: NL85RAB00126172730  
KVK: 52925595  
BTW: NL083690086B01

---

*Stedelijke en Regionale Ontwikkeling, Visie, Strategie en Organisatie*

## Samenvatting

De partijen die we in de verkenning hebben gesproken staan positief tegenover het oprichten van een samenwerkingsverband dat we eerder een ontwikkelmaatschappij hebben genoemd. Het is kansrijk dat partijen door middel van samenwerking gezamenlijk de business case voor een ontwikkelmaatschappij sluitend kunnen maken. Hierbij staat voorop dat alle betrokken maatschappelijke stakeholders een meerwaarde kunnen creëren voor de eigen belangen en tegelijk een bijdrage leveren aan de maatschappelijke opgave: het begeleiden van het proces van tijdelijke of permanente (her)huisvesting van de bewoners direct langs het nieuwe spoor.

Daarmee is de oorspronkelijke doelstelling -het voorzien van tijdelijke huisvesting tijdens de bouwfase voor huishoudens met ernstige hinder en daarmee samenhangend een goed ingerichte omgeving bij terugkomst in hun eigen woning- genuanceerd en verbeterd.

Kortom, de betrokken stakeholders geven aan dat de oorspronkelijke hoofddoelstelling goed bedoeld is, maar dat het belangrijker is om het proces goed te begeleiden, een maatschappelijk makelende en schakelende functie. Er zijn een aantal redenen te noemen waarom de oorspronkelijke doelstellingen niet geheel overeen komen met de verwachte problematiek tijdens het bouwproces.

- a. Waarschijnlijk zijn er minder urgente gevallen voor huisvesting. Het aantal ernstig gehinderde bewoners hangt af van welke variant van verdiepte ligging wordt gekozen (V3/V3-Oost) en van de maatregelen die ProRail zelf wil en kan treffen.
- b. Bovenstaande inschatting wordt versterkt doordat in vergelijkbare situaties elders in het land weinig bewoners gebruik maken van terugkeergarantie. Tussen de 10% en 50% keert terug.
- c. Daarbij blijkt dat bewoners met een eigen huis (voornamelijk in het duurder segment) geneigd zijn om hun nieuwe woonsituatie zelf te bepalen en te regelen.

Het oorspronkelijke idee van de ontwikkelmaatschappij moet daarom worden omgebogen in de richting van een samenwerkingsverband waarin relevante partijen met elkaar makelen en schakelen (MMS) voor het goed laten verlopen van het proces van tijdelijke of permanente (her)huisvesting van de bewoners direct aan het spoor. Hierbij is er oog voor zowel de individuele als collectieve vraagstukken. Alle partijen die we hebben gesproken onderschrijven het uitgangspunt van een te vormen samenwerkingsverband met open mind en met inzet van kennis en creatief



samen kijken naar individuele en collectieve vraagstukken waarbij onverwachte oplossingen worden gezocht en uitgevoerd.

In een volgende fase werkt een onafhankelijk platform van stakeholders de mogelijkheden uit voor het creëren van meerwaarde en vernieuwende samenwerkingen tussen partijen. We stellen een proces voor waarin het platform wordt gevoed door werkgroepen om een gedragen en gedegen uitwerking van de business case en de organisatiestructuur van het uiteindelijke samenwerkingsverband op te leveren. In de periode van december 2014/januari 2015 tot medio 2015.

Voorstel is om de volgende stappen te ondernemen:

- Het platform van stakeholders werkt onder leiding van de gemeente de business case en de organisatiestructuur uit voor het voorgestelde samenwerkingsverband. Aan de hand van twee platformbijeenkomsten en vijf werkgroepen Tot medio 2015 waarin er een go/no-go wordt bepaald.
- Indien de business case sluitend te maken is, het opstarten van het platform zelf tot en met de aanbesteding
- Start met de werkgroepen. Met voorrang de werkgroep Groot Zeehelden Buurt voor de uitwerking van een business case voor de gebiedsontwikkeling van de Groot Zeehelden Buurt.

Voor de individuele vraagstukken wordt een ombudsfunctie voorgesteld. De ombudsman of vrouw dient als een meldpunt voor de individuele problemen van de bewoners. Een ombudsman of vrouw die vanuit het individuele perspectief en met zicht op de collectief te organiseren oplossingen aanspreekpunt en bemiddelaar is voor de individuele problemen van de bewoners.

De bewoners zien we in dit proces als partij die als direct belanghebbende tussen de diverse betrokken stakeholders niet gelijk maar wel gelijkwaardig een stem heeft. We formuleren met de alle betrokken stakeholders spelregels die waarborgen dat ook bewoners vanuit een gelijkwaardige positie deelnemen aan de plan- en besluitvorming. De ombudsfunctie en de positie van bewoners zal verder in het platform en de werkgroepen uitgewerkt worden.

Wij bevelen B&W aan om een besluit te nemen over het voorgestelde samenwerkingsverband (MMS) en te starten met de eerste fase: Het uitwerken van een business case en organisatiemodel door een platform van stakeholders voor het voorgestelde samenwerkingsverband. En met voorrang te starten met de werkgroep Groot Zeehelden Buurt voor de uitwerking van de business case voor de gebiedsontwikkeling van de Groot Zeehelden Buurt.



## Inhoudsopgave

Samenvatting.....	2
Deel 1 - Advies .....	5
Deel 2 – Verslag van verkenning.....	12
Resultaten gesprekken en interactieve bijeenkomst.....	13
Bijlage A – Samenvattingen gesprekken partijen .....	18
Bijlage B – Gespreksnotitie.....	21
Bijlage C – Presentatie Jelle.....	23



# Deel 1 - Advies

## Vraagstelling

In 2014 is het idee gelanceerd om te onderzoeken of een ontwikkelmaatschappij voor Vught zinvol kon zijn. Door de gemeente Vught is aan Jelle Rijpma Advies gevraagd om middels een verkenning een beeld te schetsen. Met name omdat de mogelijke consequenties van de bouw van de verdiepte ligging van het spoor door Vught wel eens tot onaanvaardbare hinder zou kunnen leiden voor de direct aanwonende bevolking. De ongerustheid van de bevolking is toegenomen sinds de presentatie van de verschillende alternatieven aan de bevolking in het eerste kwartaal van 2014.

Het idee voor het oprichten van een ontwikkelmaatschappij kwam voort uit de vraag hoe tijdens de bouw voor tijdelijke huisvesting te zorgen voor bewoners die met ernstige hinder te maken krijgen. Dit zou wellicht kunnen worden ingevuld door buiten het plangebied nieuwe woningen te bouwen voor tijdelijke huisvesting. Na de bouwperiode van de verdiepte ligging kunnen de bewoners terugkeren in hun eigen woning en kunnen de vrijkomende nieuwe woningen onder verrekening van de gemaakte kosten weer op de markt worden gebracht. De bewoners keren terug in een ingerichte omgeving en dat is dan tevens het subdoel van de ontwikkelmaatschappij.

Het vraagstuk of en in hoeverre het idee van de ontwikkelmaatschappij kans van slagen heeft is in oktober 2014 voorgelegd aan een aantal belangrijke potentiële maatschappelijke stakeholders. In het verslag behorende bij dit advies is hun inbreng verwoord. We komen tot de volgende conclusie en advies.

## Conclusie verkenning

Direct aan het spoor staan globaal 350 woningen waarvan globaal 300 eengezinswoningen. Het betreft hier vooral koopwoningen. Het aantal ernstig gehinderde bewoners hangt af van welke variant van verdiepte ligging wordt gekozen (V3 of V3-Oost) en hangt af van de maatregelen die ProRail zelf kan en wil treffen. In een gesprek heeft ProRail aangegeven geen problemen te voorzien.

De door ons geraadpleegde stakeholders vinden het vanwege de enorme impact van de verdiepte ligging ook een maatschappelijke opgave om dat proces goed te laten verlopen. Aangegeven wordt dat de oorspronkelijke hoofddoelstelling goed bedoeld is, maar dat het belangrijker is om het proces goed te begeleiden. Belangrijke reden is, dat in vergelijkbare situaties elders in het land waarbij er sprake is van terugkeergarantie voor bewoners, de bewoners daar weinig gebruik van maken. Tussen de 10%



en 50% keert terug. Daarbij komt dat bewoners met een eigen huis sterk geneigd zijn om hun nieuwe woonsituatie zelf te bepalen en te regelen.

Daarnaast wordt geschat dat het aantal urgente gevallen beperkt zou kunnen zijn. Mogelijk is het aantal urgente gevallen slechts 10% van het totaal aantal woningen (350) direct langs het spoor. Voor de bewoners direct langs het spoor zullen er wel keuze mogelijkheden moeten zijn en waar nodig ook hulp moeten worden geboden. Daartoe wordt ook geopperd om een ombudsman te benoemen, die in voorkomende gevallen op individuele basis aan een individuele oplossing kan werken.

De geraadpleegde stakeholders geven aan dat er een zekere onafhankelijke regie en creativiteit moet zijn op de meer collectieve vraagstukken van ontwikkeling en herontwikkeling. Het voorbeeld is de mogelijke ontwikkeling van een Groot Zeehelden Buurt door meerdere partijen, waardoor er meer maatschappelijk toegevoegde waarde ontstaat dan bij het realiseren van de doelen van de afzonderlijke partijen.

Daarnaast zijn de geraadpleegde stakeholders bereid om hun kennis en mogelijkheden in te zetten voor het zo goed mogelijk laten verlopen van het proces van huisvesting en herinrichting. Vanuit de bewoners is er de wens om daarbij aan te sluiten bij hun organisatie-indeling Vught-Noord, Vught-Midden en Vught-Zuid. Nu zijn de bewoners per deel georganiseerd voor de volgende fase. Ieder met eigen zorgen over huisvesting en herinrichting. De vraag is daarbij hoe je deze organisatie van bewoners goed kunt betrekken bij de verdere besluitvorming en uitvoering van het project verdiepte ligging van het spoor in Vught.

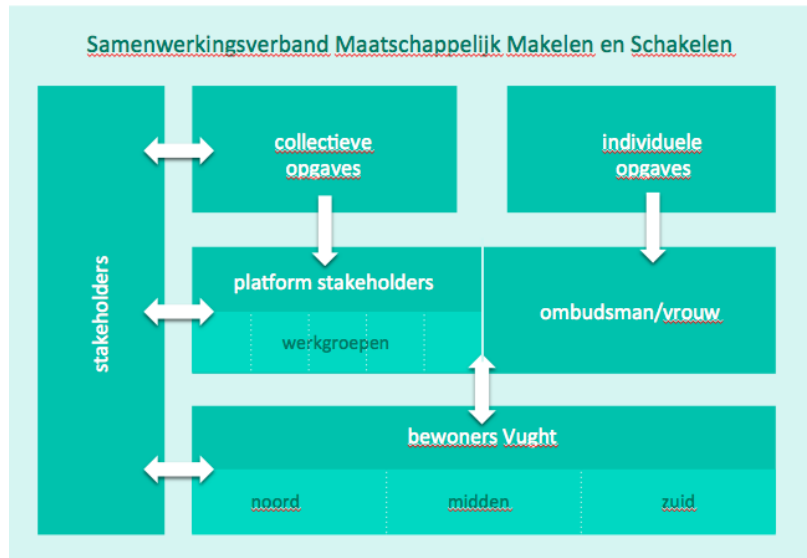
### **Advies**

Concluderend uit de gesprekken adviseren wij dat het idee van de ontwikkelmaatschappij moet worden omgebogen in de richting van een samenwerkingsverband van maatschappelijk makelen en schakelen (MMS) van partijen die een rol kunnen spelen bij het goed laten verlopen van het proces van tijdelijke en permanente (her)huisvesting van de bewoners direct aan het spoor. Enerzijds betreft dit het oog hebben voor individuele kwesties (ombudsmanfunctie) en anderzijds de collectieve vragen die betrekking hebben op het de huisvestingsprocessen en de mogelijke herinrichting van de spoorzone waarbij maatschappelijke meerwaarde kan ontstaan.

De maatschappelijke makel en schakel functie kan worden voorzien door een platform van stakeholders dat voortkomt uit het samenwerkingsverband, die op onderwerpen kijkt of er meerwaarde te organiseren is door vernieuwende samenwerkingen tussen partijen. Het



platform wordt gevoed door werkgroepen (bestaande uit specifieke partijen) die georganiseerd worden rond specifieke thema's (bijvoorbeeld thema's die verder moeten worden uitgewerkt) waarin partijen kunnen makelen en schakelen. Zie hieronder de schematische weergave van het samenwerkingsverband (MMS).



Voor de ontwikkeling van de (plannen voor) de verdiepte ligging van het spoor zijn een aantal partijen direct verantwoordelijk. De Rijksoverheid is het bevoegd gezag waaronder ProRail de opdrachtnemer is. De gemeente Vught en de Provincie Noord Brabant dragen financieel bij. Deze partijen zijn doende om hun onderlinge afspraken en verhouding vast te leggen in een bestuursovereenkomst en uit te werken in een plan van aanpak. Vanuit deze constructie wordt het omgevingsmanagement opgezet en de herinrichting van het gebied benoemd. In de periode tot en met januari 2015 worden de afspraken uitgewerkt en ook publiek gemaakt. Er is afstemming nodig tussen het samenwerkingsverband wat wij beogen en deze constructie.

De scope van de afspraken (het plan) en de wijze waarop het omgevingsmanagement wordt uitgevoerd bepalen in belangrijke mate in hoeverre er een extra makel en schakelfunctie nodig is. Er zal altijd een meer onafhankelijke schakel en makel functie nodig blijven om de maatschappelijke kracht optimaal te kunnen benutten in aanvaardbare oplossingen. In deze fase zien de geraadpleegde stakeholders het ook als een maatschappelijke opdracht, waarbij individuele en collectieve oplossingen vaak verder reiken dan de spoorzone. De maatschappelijk makelende functie is ook nodig om waar dat kan de maatschappelijke meerwaarde te genereren, die niet zou zijn ontstaan uit de werking van partijen die ieder voor zich hun eigen doelstellingen nastreven.



## Planning tot medio 2015

Wij adviseren om de volgende stappen tot medio 2015:

- Het platform van stakeholders werkt onder leiding van de gemeente de business case en de organisatiestructuur uit voor het voorgestelde samenwerkingsverband. Aan de hand van twee platformbijeenkomsten en vijf werkgroepen Medio 2015 wordt er een go/no-go bepaald voor de business case
- Indien de business case sluitend te maken is, het opstarten van het platform zelf tot en met de aanbesteding
- Starten met de werkgroepen, met voorrang de werkgroep Groot Zeehelden Buurt voor de uitwerking van een business case voor de gebiedsontwikkeling van de Groot Zeehelden Buurt.

De organisatie van het platform en het nadere onderzoek moet in ieder geval ondersteund worden vanuit de gemeente.

Vanwege de keuze voor een verdiepte ligging is ook de planning van realisatie opgeschoven in de tijd. Verwacht wordt dat het project in 2024 gereed zal zijn met daarna nog het wegwerken van de rafels en randen. De komende twee tot drie jaar wordt een Tracébesluit voorbereid. Na het Tracébesluit volgt een aanbesteding. Na de aanbesteding volgt de bouw van de verdiepte ligging. In de bouwperiode van 4 tot 5 jaar vindt de feitelijke hinder plaats. De tijdsduur van de hinder voor direct aanwonenden is afhankelijk van het bouwproces. Het is bijvoorbeeld nog niet duidelijk of alle onderdelen tegelijkertijd worden gestart of dat er sprake is van een zekere fasering. De eerste drie jaar (tot 2017/2018) is er nog geen sprake van hinder. In de eerste drie jaar worden nadere keuzes gemaakt en worden de maatregelen bedacht en vormgegeven die de hinder zo veel mogelijk moeten beperken.

Het is te verwachten dat in deze periode dan ook het maatschappelijk makelen en schakelen de meeste betekenis heeft. Ook waar het gebiedsontwikkeling betreft zal in deze periode de planontwikkeling moeten gebeuren om op tijd klaar te zijn voor de bouwfase van het spoor. De functie van ombudsman kan langer doorlopen.

Grosso modo zou het platform makelen en schakelen vooral in de komende periode van drie jaar zijn nut kunnen bewijzen. Bewoners kunnen nog drie jaar zonder hinder naar eigen oplossingen zoeken. En wellicht is die periode per deelgebied Vught wel behoorlijk korter. Per gebied kunnen dan ook toepasselijke plannen gemaakt worden die mee sturing geven aan de planning van de bouwperiode. Conform die wensen en mogelijkheden kan worden gehandeld door de verantwoordelijke partijen. De



ondersteuning van de schakel en makel functie is daarmee ook beperkt in financieel opzicht.

### **Werkgroepen binnen het voorgestelde platform**

De volgende vragen dienen in een volgende fase nader uitgewerkt te worden:

- Hoe kan de gebiedsontwikkeling en herinrichting met maatschappelijke meerwaarde worden uitgevoerd?
- Hoe kan de functie van de ombudsman zo doelmatig en efficiënt mogelijk worden vormgegeven?
- Hoe kan binnen het makelen en schakelen de besluitvorming worden georganiseerd?
- Hoe kan het platform aansluiten bij de projectorganisatie van Verdiepte Ligging Spoor Vught?
- Hoe kan de organisatie van de bewoners aansluiten bij de uitwerking van de verdiepte ligging van het spoor en haar omgeving?

De vragen worden uitgewerkt in de volgende 5 werkgroepen

#### *A. Gebiedsontwikkeling van de Groot Zeeheldenbuurt*

De ontwikkeling van een Groot Zeeheldenbuurt door een woningbouwcorporatie, een ontwikkelaar en de gemeente en in samenwerking met ProRail is een bijzondere kans op maatschappelijke meerwaarde. Er kan een bijdrage worden geleverd aan een deel van de herhuisvesting van bewoners direct aan het spoor. En er kan een bijdrage worden gegeven aan de herinrichting van een deel van de spoorzone, waarbij er ook een verbinding ontstaat met de andere kant van het spoor. Ingeschat wordt dat in die zone na realisatie de waarde van het vastgoed weer zal stijgen. Samen met betrokken partijen kan een sluitende business case voor de gebiedsontwikkeling opgesteld worden. Verschillende partijen hebben al aangegeven hier een bijdrage aan te willen leveren.

#### *B. Faciliteren proces samenwerkingsverband*

De mate waarin en de wijze waarop het samenwerkingsverband het proces faciliteert en stuurt zullen we uitwerken op een manier die recht doet aan de formele posities van betrokken maatschappelijke stakeholders; gemeente als vertegenwoordiger van haar inwoners, het ministerie als opdrachtgever van het verdiepte spoortracé en private partijen die tijdelijke herhuisvesting van getroffen bewoners kunnen faciliteren.



### C. *Ombudsman*

Vanuit de gesprekken en met name vanuit de bewoners wordt gevraagd om een onafhankelijke ombudsman in te voeren. Een ombudsman die vanuit het individuele perspectief en met zicht op de collectief te organiseren oplossingen aanspreekpunt en bemiddelaar is voor de individuele bewoners. De ombudsman maakt met stakeholders afspraken over in te zetten instrumenten en heeft bevoegdheden ter leniging van individuele problematiek. Die gaan verder dan fysieke ruimtelijke problemen. Het kan ook gaan om de ervaren bouwhinder in andere delen van Vught en problematiek met een totaal andere invalshoek.

Het advies is om de functie samen met bewoners en gemeente verder uit te werken en een eigen plek te geven binnen of ten opzichte van het makelende platform.

### D. *Individuele en collectieve vraagstukken van bewoners*

Met betrokken partijen een gezamenlijk beeld schetsen van de individuele en collectieve vraagstukken. Aan de hand van kaarten, aantallen, bedragen en scenario's kunnen vraagstukken verder aangescherpt en inzichtelijk gemaakt worden, als input voor de business case.

### E. *Besluitvorming over gewenste werkwijze, uitgangspunten en spelregels*

Om er voor te zorgen dat het platform een gedragen en gedegen uitwerking geeft van de business case en de organisatiestructuur van het uiteindelijke samenwerkingsverband. Stellen we voor om in de eerste fase spelregels en uitgangspunten toe te passen waardoor ongelijkwaardige partijen toch gelijkwaardig aan tafel zitten.

- Aansluiten bij de eigen organisatie van bewoners in Samen voor Vught; Noord, Midden en Zuid
- De belangen, expertise denkkraft van bewoners optimaal benutten ten einde gedragen afspraken te maken over de wijze waarop
- Betrokken partijen delen zo veel mogelijk informatie zodat wederzijds vertrouwen kan groeien.

De gemeente Vught is naast partner in de opdracht voor de verdieping van het spoor, vooral ook vertegenwoordiger van de bewoners in haar gemeente. Zij hecht grote waarde aan het tijdig, transparant en op basis van gelijkwaardigheid betrekken van bewoners die getroffen worden door de werkzaamheden van de verdieping van het spoor; omdat zij hun huis tijdelijk of definitief moeten verlaten, omdat hun huis



jarenlang onverkoopbaar zal zijn of omdat hun woonomgeving drastisch gaat veranderen. Bij de inrichting van een samenwerkingsverband zal de gemeente waken voor een sterke verankering van de positie van deze bewoners.

De bewoners hebben zich georganiseerd in de vereniging Samen voor Vught. Voor de komende periode hebben zij een onderverdeling gemaakt in Noord, Midden en Zuid mede vanwege de samenhang van vraagstukken in deze deelgebieden. Samen voor Vught spant zich collectief in voor individueel maatwerk. De bewoners moeten worden gezien als een partij die in het proces van plan en besluitvorming, als direct belanghebbenden een echte stem heeft.

Door het toepassen van bepaalde principes kan aan het samenwerkingsverband waarde worden toegevoegd en kunnen de bewoners in een gelijkwaardige positie deelnemen aan de plan- en besluitvorming.

Wij bevelen aan om:

- De vervolgfase van onderzoek te starten nadat er voldoende inzicht is in de maatregelen die ProRail kan treffen voor de varianten V3 en V3-Oost.
- De vervolgfase uiterlijk te starten in januari 2015 en het resultaat in de vorm van een business case op te leveren voor de zomervakantie van 2015

Wij bevelen B&W aan om een besluit te nemen over het voorgestelde samenwerkingsverband (MMS) en te starten met de eerste fase: Het uitwerken van een business case en organisatiemodel door een platform van stakeholders voor het voorgestelde samenwerkingsverband. En met voorrang te starten met de werkgroep Groot Zeehelden Buurt voor de uitwerking van de business case voor de gebiedsontwikkeling van de Groot Zeehelden Buurt.



## Deel 2 – Verslag van verkenning

In gesprekken met diverse maatschappelijke stakeholders hebben de vragen naar visie, meerwaarde en randvoorwaarden voor een ontwikkelmaatschappij centraal gestaan: welke rol kunnen de partijen spelen; welk belang hebben zij bij participatie in een ontwikkelmaatschappij en wat zijn voor hen de randvoorwaarden voor deelname aan het samenwerkingsverband.

Aansluitend aan de individuele gesprekken is een interactieve bijeenkomst georganiseerd met de partijen. Om de eerste conclusies zoals benoemd in de gespreksnotitie en de presentatie te toetsen, en nog onbeantwoorde vragen verder te onderzoeken.

De volgende partijen hebben wij gesproken:

Gemeente Vught - Bestuur van de bewonersvereniging Samen voor Vught  
- Ontwikkelaar Janssen de Jong - Makelaar Aten Zijlstra makelaars -  
Makelaar T'sas makelaardij - Provincie Vastgoed en Ontwikkelbedrijf -  
ProRail – BOM.

Met de gemeente zijn meerdere gesprekken gevoerd op ambtelijk en bestuurlijk niveau. Er is tussentijds informeel verslag gedaan aan het Ministerie, de Provincie en de Gemeente Vught op ambtelijk niveau.

Bij deze verkenning zijn de resultaten uit het proeflab Isabellastraat (Kramer, 2014) betrokken.



## Resultaten gesprekken en interactieve bijeenkomst

Hier schetsen we de belangrijkste conclusies en aandachtspunten die tijdens de gesprekken met de partijen en de gespreksrondes naar voren zijn gekomen. In de bijlagen A, B, C staan de samenvattingen van de gesprekken met de partijen, de gespreksnotitie en de PowerPoint presentatie van JR advies, tijdens de presentatie bijeenkomst.

In de verslaglegging van de gesprekken en de interactieve bijeenkomst wordt gesproken over een ontwikkelmaatschappij. In het advies is voor de term samenwerkingsverband gekozen omdat tijdens de gesprekken en de bijeenkomst naar voren kwam dat de term ontwikkelmaatschappij niet de lading dekt.

Het belangrijkste resultaat is dat de partijen nut en noodzaak zien van een ontwikkelmaatschappij en bereid zijn om hier actief over mee te denken en aan deel te nemen. Vanwege de enorme impact van de verdiepte ligging vinden de partijen het ook een maatschappelijke opgave om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen.

Tijdens de gesprekken en de gespreksrondes kwam naar voren dat een samenwerkingsverband een onafhankelijke partij zou moeten zijn. Die partijen verbindt en op zoek gaat naar oplossingen voor de (tijdelijke) huisvesting van individuele bewoners en ondernemers én herinrichting van de nieuwe spoorzone. Uitgangspunt is dat we met individuele oplossingen gemeenschappelijke belangen kunnen realiseren; ook van de betrokken partijen.

### Betrokken huishoudens

Aan de hand van de kaart en met de varianten V3 en V3-Oost werd er in eerste instantie vanuit gegaan dat er globaal 350 huishoudens hinder zullen ondervinden van de aanleg en bouw van het verdiepte spoor. Dit zijn met name koopwoningen. En 150 huishoudens indien de keuze op V3-Oost zal vallen. Tijdens de gesprekken kwam naar voren dat het aantal urgente gevallen mogelijk maar 10% van het aantal is dat oorspronkelijk gedacht werd. Dat is afhankelijk van de gekozen variant en het maatregelenpakket dat vanuit ProRail hierbij geleverd zal worden. Er blijkt vooral behoefte te zijn aan een onafhankelijke organisatie die naast zorg voor huishoudens met de meest urgente problemen, het proces van tijdelijke huisvesting, beperken van bouwoverlast en herinrichting kan faciliteren en regisseren. Vanuit deze gedachten is het aan te bevelen om de doelstellingen van een onafhankelijke ontwikkelmaatschappij aan te passen.



Belangrijke reden is, dat in bekende gevallen waarbij er sprake is van terugkeergarantie voor bewoners, de bewoners daar weinig gebruik van maken. Uit vergelijkbare situaties elders in het land blijkt het terugkeerpercentage zeer uit een te lopen. In bijvoorbeeld Vught en Barendrecht keerden na renovatie bewoners tussen de 10% en 50% terug naar de oude woning. In de business case die we willen uitwerken zullen we hiervoor verschillende scenario's uitlichten. Koop- en terugkoop garanties bieden nieuwe mogelijkheden en flexibiliteit. Dat is een ervaring in de gemeente Moerdijk. Bij de uitwerking van de business case moet in kaart worden gebracht hoeveel huishoudens en in welke gradaties de huishoudens daadwerkelijk getroffen zullen worden. De keuze voor de variant V3 of V3-Oost heeft hiervoor consequenties.

Er zijn ook bewoners (voornamelijk van koopwoningen in het duurdere segment) die zaken zelf willen en kunnen regelen. Mogelijk hoeft het samenwerkingsverband hier slechts te faciliteren. Woningbouwcorporaties kunnen ook zelf maatregelen treffen voor huurders en zich richten op het faciliteren of regisseren van noodzakelijke verhuisbewegingen.

### **Betrokkenheid van bewoners**

Uit ervaringen met het pilotproject in de Isabellastraat in Vught-Noord hebben we geleerd dat het verstandig is om met bewoners individueel keukentafelgesprekken te voeren. Het blijkt dat er op individueel niveau andere zaken spelen dan voor het collectief van bewoners. Door de opgaven individueel in kaart te brengen kunnen we zo veel als mogelijk vanuit het collectief naar oplossingen zoeken. Tijdens deze gesprekken kunnen bewoners de persoonlijke situatie schetsen van de economische en emotionele impact. Angsten, wensen en belangen kunnen besproken worden. Ook geven deze gesprekken inzicht in welke bewoners terug zouden willen keren of permanent willen herhuisvesten. In de gesprekken die tot nu toe zijn gevoerd merken we dat bewoners in hoge mate bereid zijn om over niet voor de hand liggende individuele oplossingen na te denken. Daarvoor hebben zij nodig dat zij vroegtijdig actief uitgenodigd worden om mee te denken over de collectieve vraagstukken en de impact daarover voor hen individueel (Kramer, 2014). We vragen bewoners ook om vanuit hun individuele wensen, belangen en toekomstdromen op wijk- en of straatniveau met elkaar en potentiële partners, naar oplossingen te zoeken. Daarmee verbreden we de verantwoordelijkheid voor het dragen van de consequenties van de verdieping van het spoor.

### **Kansen**

De gemeente beschikt over een aanzienlijk aantal percelen/gebieden in de omgeving van het spoor, die ingezet kunnen worden voor de bouw van



woningen. De gemeente heeft ruimte voor de ontwikkeling van 800 tot 900 woningen, met mogelijk nog 100 woningen extra als inhaal vanuit voorgaande jaren. Dit biedt genoeg mogelijkheden voor de gemeente om extra woningen te bouwen voor tijdelijke huisvesting van bewoners tijdens de bouw van het verdiepte spoor.

Voor herinrichting ziet de gemeente op alle terreinen kansen; wonen, groen, verkeer, bedrijvigheid. Op al deze terreinen kan een kwaliteitsslag gehaald worden. Dit vraagt wel om een nadere visieontwikkeling en planschets. Er zijn al wel kansenstudies verricht voor mogelijkheden van de spoorzone bij het verdiepte spoor, de gemeente brengt deze studies in het proces voor verdere uitwerking.

Men ziet kansen voor stijgende woningwaarde bij de herinrichting van het spoor. Een dek over het spoor biedt extra ontwikkelruimte en mogelijk het verbinden van twee wijken. De woningwaarde van de huizen langs deze zone zal daardoor omhoog gaan. Dit betekent dat bewoners de waarde van hun huizen weer zullen zien stijgen of dat nieuwe huizen voor een hogere prijs verkocht kunnen worden.

#### **Taak en werkwijze ontwikkelmaatschappij**

De taak van de ontwikkelmaatschappij moet meer gericht worden op regisseren van het proces; het samenbrengen van gemeente, corporaties, bouwbedrijven, het collectief (en individueel) oppakken van problemen. In plaats van alleen de huisvesting van zwaar gehinderde bewoners te faciliteren. De naam ontwikkelmaatschappij dekt de lading niet.

In de gesprekken werden termen bij de ontwikkelmaatschappij genoemd als: onafhankelijk, regievoerend, denktank, ombudsfunctie etc. Een faciliterende en regievoerende partij, die onafhankelijk is, partijen samen kan brengen en in samenwerking met partijen in kan spelen op problemen die zich tijdens het proces voordoen. Een sterk procesgerichte organisatie.

Belangen van de stakeholders kunnen worden ondergebracht in de overkoepelende ontwikkelingsmaatschappij die daarnaast staat en waarin alle partijen (met inbreng van middelen) zijn vertegenwoordigd. Vanuit subsidienten en ProRail wordt inbreng geleverd om de business case te ondersteunen en sluitend te maken. Inbreng kan vanuit kostenbesparingen en specifieke assets worden geleverd. Gezamenlijke inbreng wordt in een sluitende -door betrokkenen gedragen- Business case ondergebracht met goede afhechting van afspraken en risicoverdeling. Afspraken en kaderstelling vergen een goede inbedding (good governance) die door alle partijen moet worden onderkend. Ook de bewonersorganisatie dient zich hierin te kunnen vinden. De regie kan ook onder de verantwoordelijkheid



van de gemeente gebracht worden, onder voorwaarde dat taken wel onafhankelijk worden uitgevoerd.

De betrokken partijen acteren in de vorm van subsystemen (contracten) voor hun eigen corebusiness. De risico's liggen dan ook bij de partijen zelf voor hun eigen specialisme. Bewoners zullen mogelijk inhoudelijk geen rol vervullen in de ontwikkelmaatschappij, maar fungeren meer als klankbordgroep. Zij zullen toetsen op basis van kwaliteit en gemaakte afspraken.

Tijdens de gesprekken en de gespreksrondes zijn een aantal interessante instrumenten benoemd die de moeite zijn om verder uit te werken:

### **Erfpacht**

Voor de percelen die de gemeente in bezit heeft wordt erfpacht als compensatiemogelijkheid genoemd voor de nieuw te bouwen huizen; voor een nieuwbouwhuis hoeft geen grond door de toekomstige eigenaar aangekocht te worden. Hoe erfpacht precies gebruikt kan worden dient nog verder uitgezocht te worden. Bestaande plannen van een aantal ontwikkelaars voor nieuw te bouwen woningen langs het spoor, kunnen een extra impuls krijgen en geven aan gevraagde opgaven. Zij denken zeer constructief mee over de inzet van deze woningen de eerste 5 jaar als tijdelijke huisvesting voor bewoners die getroffen gaan worden door de verdieping van het spoor.

### **Ombudsman**

In veel gesprekken kwam de term ombudsman naar voren. Er lijkt grote behoefte aan een ombudsman of vrouw die de individuele problemen bij de bewoners ophaalt, als een soort meldpunt of loketfunctie. En beschikt over de juiste instrumenten, kennis en netwerk om oplossingen te vinden voor de individuele problemen. De ombudsman werkt samen met de partijen (die gezamenlijk in het platform en de werkgroepen zitten) en is in staat om individuele problemen op te lossen. Het idee van de ombudsman moet verder uitgewerkt worden.

### **Meerdere werkmaatschappijen**

De maatschappelijke stakeholders die samenwerken in de ontwikkelmaatschappij hebben ieder hun eigen expertise en vanuit de eigen belangen leveren zij ook een bijdrage aan de gezamenlijke maatschappelijke doelstellingen. Op onderwerp of thema kunnen werkgroepen georganiseerd worden, waarin een thema wordt uitgewerkt. Vanuit een thema kan er met relevante partijen een werkmaatschappij worden opgericht, die verantwoordelijk zijn voor een specifiek onderdeel.



### **Uitgangspunten betrokkenheid bewoners**

Vanuit de bewoners is er de wens om daarbij aan te sluiten bij hun organisatie-indeling Vught-Noord, Vught-Midden en Vught-Zuid. Per deel zijn nu de bewoners georganiseerd voor de volgende fase. Ieder met zijn eigen problematiek van huisvesting en herinrichting. De vraag is daarbij hoe je deze organisatie van bewoners goed kunt betrekken bij de verdere besluitvorming en uitvoering van het project verdiepte ligging van het spoor in Vught.

### **Conclusie**

De partijen die we hebben gesproken staan positief tegenover het idee van de ontwikkelmaatschappij en zijn bereid bij te dragen aan de maatschappelijke opgave mits dit in het voordeel is van de belangen van de marktpartijen: een win-win situatie. De partijen zijn bereid om kennis en kunde in te zetten in een volgende fase waarin een sluitende business case gemaakt kan worden.

De ontwikkelmaatschappij zal eerder een faciliterende en initiërende organisatie zijn die vanuit een zekere onafhankelijkheid, regie en creativiteit partijen bij elkaar brengt om het proces van tijdelijke of permanente (her)huisvesting in goede banen te leiden. Samen met een ombudsfunctie die de individuele vraagstukken van bewoners oppakt en daar samen een oplossing voor probeert te vinden.

Maatschappelijke partijen en burgers zullen actief de uitvoering realiseren.

De ontwikkelmaatschappij zal bestaan uit verschillende participanten:

- a. De marktpartijen met hun subcontracten (corporatie, beleggers, ontwikkelaars); deze leveren hun eigen inbreng en expertise
- b. Overheid (gemeente, provincie, Ministerie) vanuit een opdrachtgeversrol en de publieke middelen/steun die kunnen inzetten. De gemeente vervult ook een private rol met het grote aantal assets (gronden en vastgoed) dat in de wijkontwikkeling kan worden ingezet
- c. ProRail als opdrachtnemer van gemeente, provincie en het Ministerie
- d. Bewoners. De bewoners kunnen geen (of nauwelijks) financiële invloed genereren. Zij hebben een groot belang bij het vinden van passende en realistische oplossingen. De organisatie van bewoners ziet dat positie verschuift van behartiger van individuele belangen naar bewaker van de gemaakte afspraken op inhoud en proces. Bewoners hebben in alle subkringen hun inbreng als direct belanghebbenden.



# Bijlage A – Samenvattingen gesprekken partijen

## Gemeente Vught

De gemeente staat positief tegenover een ontwikkelmaatschappij, ook omdat de gemeente zelf geen financiële middelen heeft om in te zetten om de bewoners te faciliteren in tijdelijke huisvesting, naast de wettelijke regelingen van ProRail. En de gemeente ziet het belang van dat de bewoners op individueel niveau geholpen worden bij mogelijkheden voor (her)huisvesting. Gemeente heeft verschillende percelen grond om in te zetten voor woningbouw, dit kan dienen als startkapitaal.

De gemeente wil afstand bewaren, maar wel regie voeren. De rol van de gemeente heeft meerdere kanten: de gemeente is namelijk opdrachtgever en is de belangenbewaker van de bewoners tijdens het proces.

Belangen die de gemeente bij de ontwikkelmaatschappij heeft zijn dus ook een zo goed mogelijke oplossing voor de bewoners met betrekking tot huisvesting. En daarnaast heeft de gemeente belang bij een kwalitatief zo goed mogelijk heringerichte spoorzone en het benutten van herinrichtingskansen voor een toenemende waardering van de spoorzone. Randvoorwaarden voor de gemeente om deel te nemen in de ontwikkelmaatschappij zijn dat de gemeente risicoparticipatie niet ziet zitten, de investering die de gemeente nu al moet doen is al genoeg. De gemeente wil eigen identiteit behouden en niet uitsluitend sociale woningbouw uit Den Bosch overnemen. De provincie heeft invloed op het aantal woningen dat de gemeente Vught mag bouwen, hier moet rekening mee gehouden worden.

## Samen voor Vught

Het bestuur van Samen voor Vught staat positief tegenover een ontwikkelmaatschappij, Zij zien het belang van dat er collectief naar een oplossing wordt gezocht om individueel maatwerk te leveren. Hoe Samen voor Vught een rol voor henzelf ziet in de ontwikkelmaatschappij is nog niet geheel duidelijk. In ieder geval zullen zij het proces bewaken dat hierin de belangen van de bewoners worden behartigd en meedenken in creatieve oplossingen voor zowel op individueel niveau als collectief. Zij zien ook dat zij zelf actief mee kunnen denken om zowel individueel als collectief de situatie te kunnen verbeteren. Samen voor Vught nu vertegenwoordigd vanuit Noord-Midden-Zuid, deze verdeling zou ook zo kunnen zijn in de ontwikkelmaatschappij. Individuele keukentafelgesprekken zien zij als toegevoegde waarde om ook persoonlijke kwesties op tafel te kunnen leggen.



### **Janssen de Jong**

Staat positief tegenover een ontwikkelmaatschappij, kan een goede schakel zijn om partijen aan elkaar te koppelen. Ziet de rol van de ontwikkelmaatschappij als een op afstand fungerende onafhankelijke organisatie. Ziet mogelijkheden om vanuit de eigen doelstellingen door samen te werken met andere partijen bij te dragen aan de doelstellingen van de ontwikkelmaatschappij. Heeft hiervoor ook goede netwerkrelaties en kunnen eigen projecten (voor-) financieren.

Janssen de Jong wil ook graag ontwikkelen langs het spoor. Heeft zelf al een klein gebied langs het spoor in bezit. Plannen hiervoor liggen op het moment in de koelkast.

Zij geven een handreiking om samen met Woonwijze en Gemeente Vught en stedenbouwkundigplan uit te werken waarbij ieder 1/3 van de kosten betaalt.

### **Provincie Noord-Brabant/ Vastgoed en Ontwikkelbedrijf**

Provincie is bereid om kennis en ervaringen te delen voor de opzet van de ontwikkelmaatschappij. Indien de business case van de ontwikkelmaatschappij goed te organiseren is, kan de provincie mogelijk op verschillende manieren een bijdrage leveren. Daarnaast zijn er eventueel mogelijkheden voor pilotprogramma's of financiering.

Randvoorwaarden voor de provincie om bij te dragen aan de ontwikkelmaatschappij zijn dat er een sluitende business case moet zijn. Indien er geen sluitende business case is kan de gemeente participeren vanuit algemeen maatschappelijk belang, maar dan moet er wel instemming zijn van verschillende beleidsafdelingen/directies. Daarnaast moet er een goede risicoanalyse plaatsvinden, over afname en kostenrisico's. En een goede afbakening van belangen georganiseerd worden om te voorkomen dat de inzet van Rijks- en provinciegelden niet op zichzelf blijven staan.

### **Makelaars Aten-Zijlstra makelaars en T'sas makelaardij**

Enthousiaste stakeholders voor ontwikkelmaatschappij. Zien de ontwikkelmaatschappij als een onafhankelijke regievoerende partij. Willen deelnemen met drie grootste makelaars van Vught samen (Aten Zijlstra, T'sas makelaardij en Lelieveld Makelaardij). Zien mogelijkheden voor win-win situatie. Beide partijen hebben veel kennis van specifieke markt- en eigendomsomstandigheden en werken goed samen met woningcorporatie Woonwijze. Zijn bereid om in een projectgroep bij te dragen voor het opstellen van de business case.

Randvoorwaarde is dat de ontwikkelmaatschappij een onafhankelijke, regievoerende partij is, zonder winstoogmerk. Taken zijn voornamelijk



ontzorgen het wegnemen van hinderlijke zaken, zonder dominante spelers. Een marktonderzoek achten zij van belang.

### **ProRail**

ProRail is momenteel nog bezig met het uitwerken van de verschillende tracés, in november verwachten zij deze uitgewerkt te hebben en uitsluitel kunnen geven over welk tracé gekozen zal worden. ProRail ziet vooralsnog bij de verschillende tracés geen problemen die door een ontwikkelmaatschappij opgelost moeten worden. Zij vindt het lastig om daarom toezeggingen te doen voor een ontwikkelmaatschappij. Daarnaast zien zij ook zichzelf als verantwoordelijke voor het oplossen van huisvesting, uitkoop e.d. en zien geen nut of noodzaak om regie aan een ontwikkelmaatschappij over te laten.

### **BOM**

De BOM gaf aan dat zij specifiek richten op de gebiedsontwikkeling van bedrijventerreinen en daarom niet mee zullen doen in de ontwikkelmaatschappij. Zij gaven aan dat de ontwikkel- en vastgoedafdeling van de Provincie meer aansluiting zou hebben bij de ontwikkelmaatschappij. Zij zijn wel bereid kennis te verschaffen indien dat gewenst is.

### **Ministerie van Infrastructuur en Milieu**

Het standpunt van het Ministerie tot nu toe is dat zij het nut zien van een ontwikkelmaatschappij, maar het Ministerie ziet in deze fase nog geen rol voor het Ministerie. Zien kansen voor dit project in de trant van participatie en draagvlak van bewoners. Door het Ministerie aangeven als belangrijke pijlers in dit project.

### **Woonwijze**

Er is geen mogelijkheid geweest met Woonwijze te spreken. We hopen in een vervoltraject alsnog met hen te spreken

### **Rabobank**

Er is geen mogelijkheid geweest om met de Rabobank te spreken. Aanbeveling is om in de vervolfase met meerdere banken in gesprek te gaan.



## Bijlage B – Gespreksnotitie

### Toelichting op programma voor presentatie over verkenning voor ontwikkelmaatschappij Vught, mede op basis van de gevoerde gesprekken

Begin 2014 is het idee van een ontwikkelmaatschappij Vught gelanceerd en besproken in de zogenaamde VE-sessies in het kader van de verdiepte ligging spoor in Vught. Het idee is verder blijven liggen, maar in de wandelgangen ging het rondzingen. De gemeente Vught heeft daarom opdracht gegeven om de waarde van het idee verder te verkennen bij potentiële stakeholders. Er is met een selectie van potentiële stakeholders gesproken. Het idee wordt positief meestal ontvangen en er is bereidheid om het idee verder uit te werken naar een business case. Er zijn ook stevige aanvullingen.

Het oorspronkelijke idee en de amendementen

Doel: het tijdelijk huisvesten van bewoners die teveel hinder van de bouwperiode rond de verdiepte ligging gaan ondervinden; en bij terugkeer zorgen voor een goed ingerichte woonomgeving. Afhankelijk van welke tracé voor de verdiepte ligging wordt gekozen kan het gaan om 100 tot 150 woningen. In het totaal zijn er ongeveer 300 - 350 woningen die direct langs het spoor liggen en de grootste last te verduren krijgen.

Verdienmodel

We voorzien een oplossing in het bouwen van nieuwe woningen die tijdelijk voor de herhuisvesting worden gebruikt. Dit vergt een investering waarover rente moet worden betaald. De rentelasten, de kosten van organisatie en deels de kosten van herinrichting worden verrekend bij verkoop van de woning na de tijdelijke huisvesting.

De investering kan komen uit reguliere ontwikkeling door corporaties en door ontwikkelaars die per saldo meer woningen mogen bouwen. De investering kan ook worden voorgeschoten door de overheid en er kan zelfs een aparte maatschappij voor worden opgericht.

De eerste vorm is kansrijk. Er zijn partijen met posities en ambities. Met enige aanpassing en samenwerking kunnen zij de beoogde doelen realiseren. Een randvoorwaarde is dat er voldoende woningen mogen worden gebouwd én dat het aanbod van woningen weer marktconform is. Het biedt ook de kans om op een aantal plekken langs en over het spoor tot een betere ruimtelijke kwaliteit te komen. Op die plekken zullen de huizenprijzen wellicht stijgen.

De verwachting is dat veel inwoners die tijdelijk een onderkomen elders vinden, niet meer zullen terugkeren naar hun oude woning. In Vught is er



een project geweest waarbij slechts 10% gebruik heeft gemaakt van terugkeer garantie. In stadsvernieuwingsprojecten zijn percentages van 60% niet ongewoon en bij de aanleg van de Betuwelijn is er een voorbeeld van 80%. Het betekent dat de woningen aan het spoor op de markt beschikbaar komen. Dit heeft consequenties voor de aanpak en ook het aanbod van woningen. Het betekent ook dat het gaat om een proces van verkoop en verhuizen voor de bewoners direct aan het spoor. Nu al zijn de huizen aan het spoor onverkoopbaar. Het bewust vormgeven van dat proces, zo spoedig mogelijk, maakt een geaccepteerd maatschappelijke en individuele oplossing mogelijk en draagt bij aan bereidwilligheid van bewoners om actief mee te denken over oplossingen. Dit zal in de business case verder moeten worden uitgewerkt.

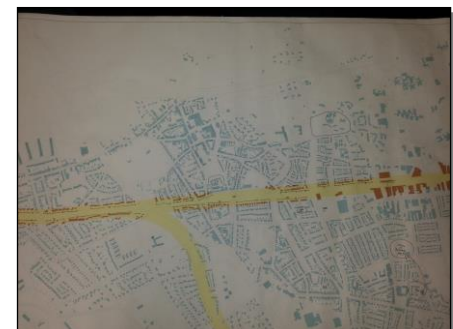
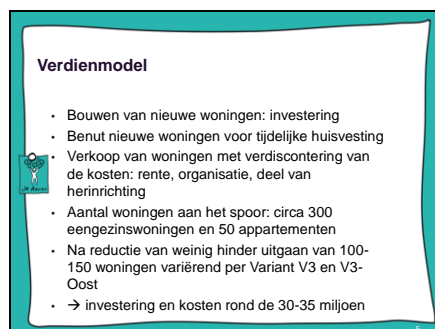
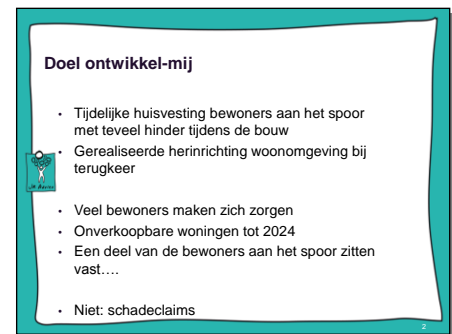
De ontwikkelmaatschappij is waarschijnlijk een verkeerde aanduiding. De interviews geven aan dat de meeste partijen een onafhankelijke organisatie zien die de partijen op het doel van (her) huisvesting met elkaar verbindt. Dus initiërend, regie-voerend en faciliterend. De uitvoering kan waarschijnlijk beter worden ondergebracht bij (consortia van) bestaande partijen die de gestelde doelen concreet in plannen realiseren. Het zelfstandig faciliteren en initiëren is nodig omdat de doelstelling van (tijdelijke) huisvesting van geen enkele partijen een hoofddoel is. Wel is het mogelijk om via deze doelstelling bij te dragen aan de hoofddoelstelling van afzonderlijke partijen; het zo soepel mogelijk, efficiënt en integraal realiseren van de verdiepte ligging.

In de interviews komt het individuele aspect naar voren. Mensen kunnen niet verhuizen omdat hun hypotheek onder water staat. Hier moet je individueel maatwerk kunnen leveren. Een mooie suggestie is om erfpacht toe te passen waardoor de kosten van een nieuwe woning kunnen worden verlaagd (alleen bouwkosten). We zien ook via een pilot in één van de straten (11 woningen) dat er individueel maatwerk kan worden gemaakt. Men zet dan liever in op voortzetting van het leven op een andere plek met acceptatie van waardedaling van de huidige woning, dan op de schaderegelingen met zeer beperkte mogelijkheden.

Bij de verdere uitwerking moet rekening worden gehouden met huur en koop. Bij de koopwoningen met een verdeling in categorieën € 200.000, = en € 300.000, =.



## Bijlage C – Presentatie Jelle



### Amendementen en reacties

- Terugkeergarantie: ervaring 10%-40% komt terug
- Kapitaal kan komen uit normale ontwikkeling woningbouw en gedragen door ontwikkelende en bouwende partijen.
- Rekening houden met huur en koop
- Rekening houden met grenzen € 200.000 en € 300.000 woningprijzen
- Onafhankelijke organisatie die andere partijen bij elkaar brengt op realiseren doel
- Onafhankelijke organisatie met transparante hantering criteria toekenning woningen

### Amendementen en reacties

- Passen in woningmarkt: Vught bouwt circa 80-90 woningen per jaar. In verleden te weinig gebouwd. Ruimte voor 100 woningen meer in de periode tot 2020
- Rekening houden met vervanging
- Rekening houden met individuele situatie; Idee van erfpacht
- Positie van gemeente grondbezit: kansrijk
- Kansen op gezamenlijke ontwikkeling plannen voor nieuwbouw langs het spoor. → dekplaat verbindt twee wijken → waardestijging vastgoed

### Hoofdconclusie advies

- De partijen die we hebben gesproken staan positief tegenover het idee. De partijen zijn bereid om kennis en kunde in te zetten in een volgende fase waarin een sluitende business case wordt gemaakt.
- De ontwikkel-mij zal eerder een faciliterende en initiërende organisatie zijn die vanuit een zekere onafhankelijkheid partijen bij elkaar brengt om de doelstelling (tijdelijke) huisvesting in goede banen te leiden. Maatschappelijke partijen en burgers zullen actief de uitvoering realiseren

### Essenties

- Organiseren van een maatschappelijk proces van bouwen-verkoop-koop-verhuizing-herinrichting, waarbij de tijdelijke hinder voldoende wordt opgelost.
  - Uitwerken vanuit V3 en V3-Oost
- Hoe kan de regie worden vormgegeven?
- Wat organiseer je collectief en wat individueel?
- Hoe is de rol van de partijen en wat is hun bijdrage?

