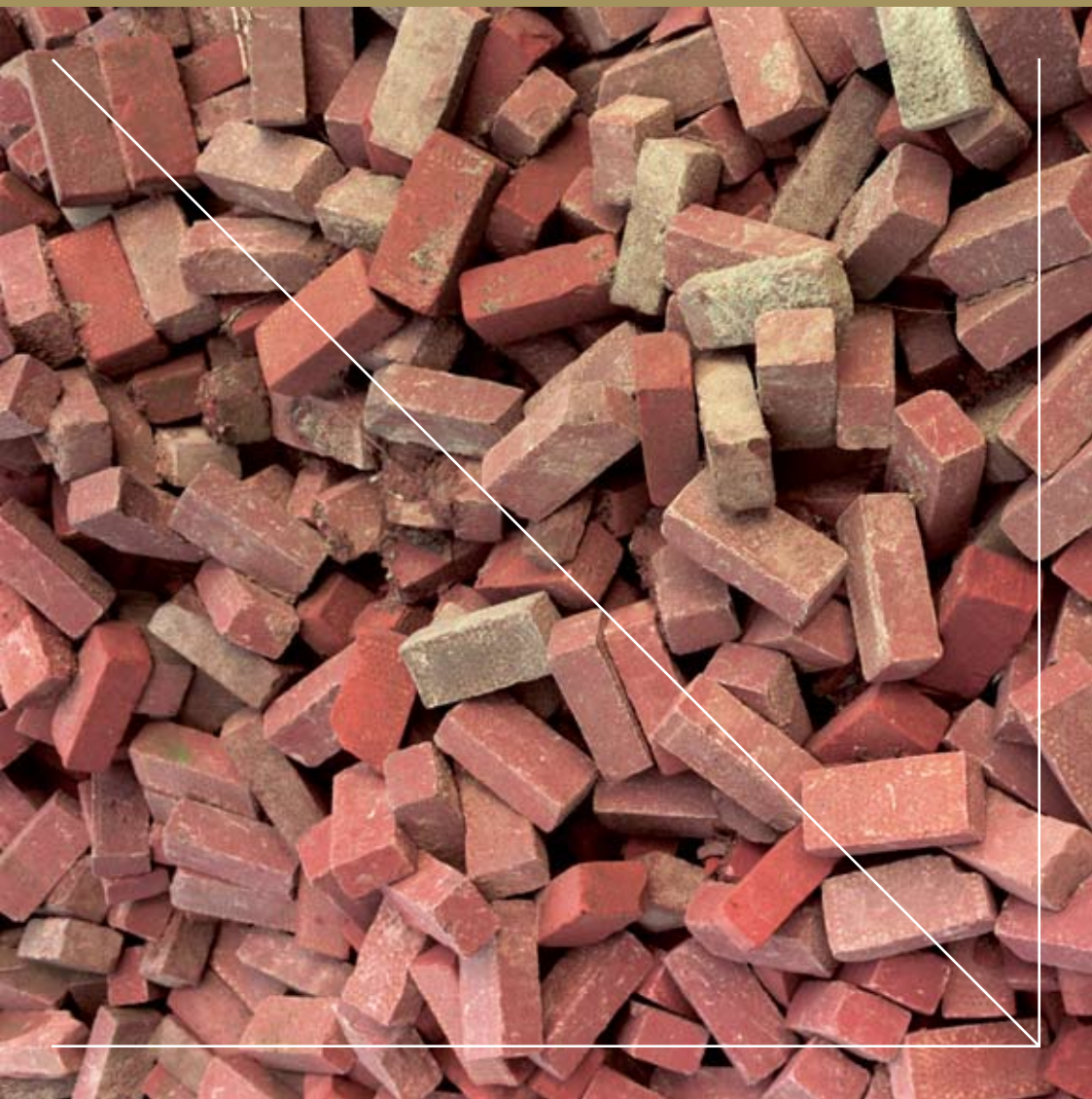


Bouwstenen voor sociaal

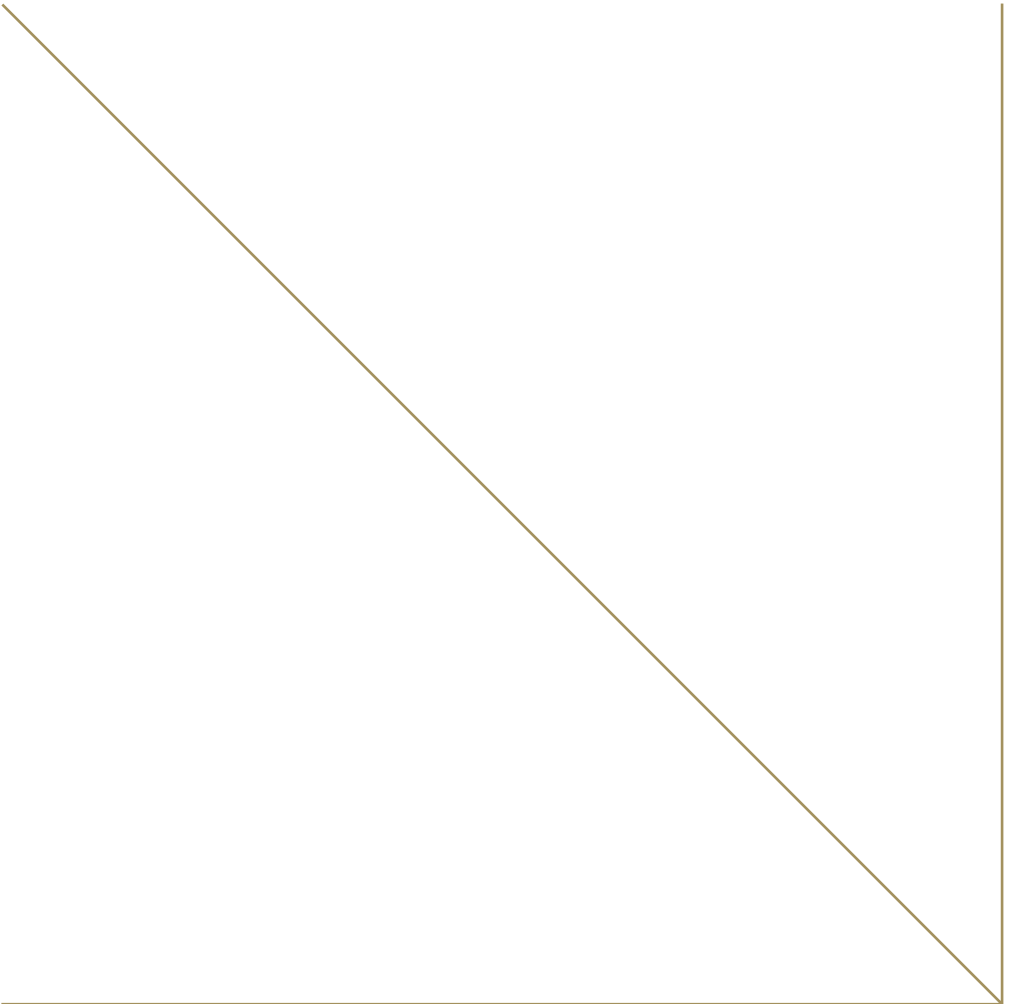
Vastgoed voor voorzieningen: een handreiking





Bouwstenen voor sociaal

Vastgoed voor voorzieningen: een handreiking







Voorwoord

Samen werken aan weerbare wijken, is de inzet van dit kabinet.

Daarbij gaat het om veel meer dan het verbeteren of vervangen van woningen en de woonomgeving. De wijkenaanpak richt zich ook op werken, leren, integreren en veiligheid. Hoewel er goede voorbeelden zijn van nieuwe coalities die in de wijken het verschil maken, zijn sociaalmaatschappelijke voorzieningen nog te vaak het sluitstuk in de herstructurering van een wijk. Een samenhangende aanpak is gewenst, maar in de praktijk gaat dat nog niet altijd van een leien dakje omdat de verschillende partijen die zich met "sociaal" en met "fysiek" bezighouden, elkaar nog onvoldoende kennen en elkaar niet vanzelf vinden. Daardoor blijven kansen liggen en worden mogelijkheden niet benut.

De voorliggende brochure wil de betrokken partijen op weg helpen bij het maken van afspraken over de ontwikkeling en exploitatie van vastgoed voor maatschappelijke voorzieningen.

Deze handreiking is tot stand gekomen in samenwerking met Aedes, de VNG, de Neprom en de departementen van OCW en VWS. De benadering die wordt gepresenteerd biedt geen eenduidige rekenmethodiek of sluitende antwoorden. De handreiking wil vooral partijen in het veld stimuleren om een manier van

samenwerken te vinden die past bij de ontwikkeling en de exploitatie van vastgoed voor maatschappelijke voorzieningen die belangrijk zijn voor de bewoners van wijken en buurten. De antwoorden zullen lokaal geformuleerd moeten worden, in samenspraak tussen gemeenten, corporaties, scholen, welzijns- en zorginstellingen, andere (markt)partijen en bewoners.

Aan die samenspraak hoop ik met deze brochure een bijdrage te leveren in de verwachting dat het mogelijk is om samen een werkwijze te ontwikkelen die door alle betrokken partijen als bruikbaar wordt ervaren. *Ik zal dat proces in de komende periode actief ondersteunen en stimuleren. Ik hoor graag van u of de handreiking aan deze verwachting voldoet.*

De minister voor Wonen, Wijken en Integratie

drs. Ella Vogelaar



Inhoudsopgave

Bij wijze van inleiding	07
1 Tien stellingen vooraf	12
2 Waarom doen we het (ook al weer)?	13
3 Samen werken in de wijk, hoe doe je dat?	16
4 Hoe programmeer je 'sociaalfysiek'?	23
5 Welke ontwikkelingen zien we?	29
6 Welke strategie kiezen we?	33
7 Hoe verdelen we de rollen?	37
8 Hoe rekenen we?	44
9 Welke afspraken maken we?	53
Bijlage 1 een rekenmodel	57
Bijlage 2 een overzicht met goede raad	66



Bij wijze van inleiding

Voorzieningen rond onderwijs, jeugdbeleid, zorg, welzijn en werk zijn essentieel, wil een wijk (weer) waarde krijgen voor de bewoners van nu én straks. Bij vernieuwing van buurten en wijken is dan ook meer aan de hand dan alleen het verbeteren of vervangen van woningen. De aanpak van woningen, openbare ruimte en van het aanbod aan voorzieningen zou hand in hand moeten gaan. Eigenlijk is iedereen het daar wel over eens.

- **Door te investeren in de sociaalfysiske infrastructuur kan er meer rendement uit stedelijke vernieuwing worden gehaald.**

Te vaak nog zijn sociaalmaatschappelijke voorzieningen het sluitstuk in de (her)ontwikkeling van een wijk. Een samenhangende aanpak is gewenst maar in de praktijk gaat die aanpak vaak stroever dan partijen zelf willen, soms ook stroever dan de wijk kan verdragen. De aanpak is ook niet eenvoudig. Het speelveld kent veel partijen, deze partijen kennen elkaar onvoldoende en er zijn aanmerkelijke verschillen in structuur en cultuur. Partijen die langs elkaar heen werken en samenwerking die moeizaam tot stand komt zijn daar het gevolg van.

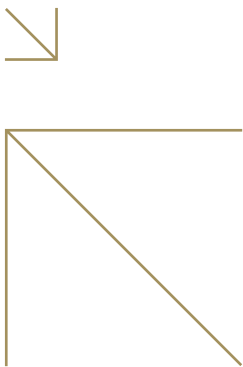
- **Deze handreiking wil de betrokken partijen op weg helpen bij het maken van afspraken over de ontwikkeling en exploitatie van vastgoed voor maatschappelijke voorzieningen.**

Wat al die partijen aan elkaar bindt, is de eenvoudige constatering dat de wijk maatschappelijke voorzieningen nodig heeft en dat die voorzieningen op hun beurt om ruimte en gebouwen vragen. Het vinden en benutten van die ruimte en het ontwikkelen en exploiteren van die gebouwen vraagt om afstemming en afspraken. *Deze handreiking ondersteunt bij het vormgeven aan die samenwerking.*

Voorzieningen en vastgoed

Wijken verschillen van elkaar op het punt van de bevolkingssamenstelling. Die samenstelling bepaalt in hoge mate de vraag naar voorzieningen. Factoren als demografische opbouw en sociaal-economische samenstelling zijn van invloed. In een wijk waar jonge gezinnen wonen, bestaat vooral behoefte aan onderwijs en kinderopvang terwijl in een wijk waar veel ouderen wonen vooral behoefte is aan zorgvoorzieningen. Veranderingen in de bevolkingssamenstelling hebben dan ook hun invloed op de vraag naar voorzieningen. De bewoners van nu én straks, en een gedegen verkenning van hun vragen en mogelijkheden, vormen altijd het startpunt.

Het is aan de instellingen (onderwijs, zorgaanbieders, kinderopvang, sportverenigingen, welzijnswerk, et cetera) om op een adequate wijze in te spelen op de voorzieningenvraag.



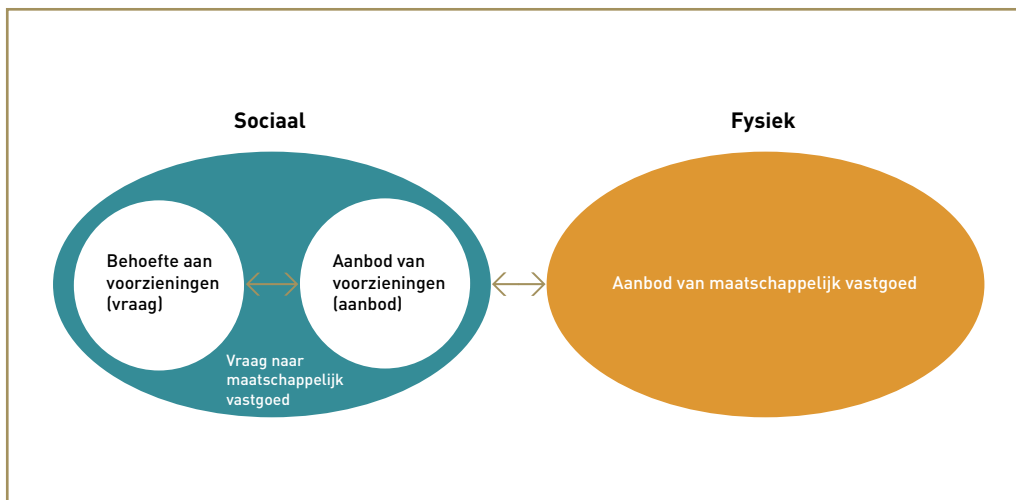
Deze partijen staan voor de opgave een aanbod te realiseren dat aansluit bij de behoefte naar voorzieningen. Uiteraard staan ook de ontwikkelingen bij de instellingen niet stil. Zo leiden nieuwe inzichten tot andere onderwijsvormen, zorgconcepten of behandelmethodieken; ook wijzigingen in de bekostigingsstructuur kunnen tot een ander aanbod leiden.

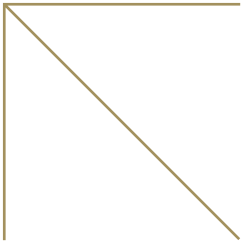
Het samenspel van vraag naar en aanbod van voorzieningen bepaalt de vraag naar een bijpassende fysieke omgeving. Veranderingen in de vraag (bijvoorbeeld een daling van het aantal schoolgaande kinderen) of het aanbod (bijvoorbeeld het inzicht dat een groene rustieke omgeving een positief effect heeft op de

genezing) hebben een effect op de vraag naar maatschappelijk vastgoed. Dit effect kan zowel kwantitatief zijn als kwalitatief.

Hier tegenover staat het aanbod van maatschappelijk vastgoed. Dit is het domein waar vooral gemeente, woningcorporaties en andere marktpartijen actief (kunnen) zijn.

- **Juist in de afstemming tussen de vraag naar en het aanbod van maatschappelijk vastgoed komt de sociaalfysieke wijkontwikkeling tot stand.**





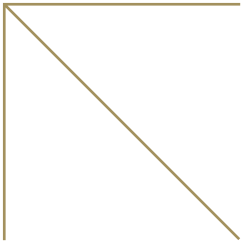
Achtergrond

De afgelopen jaren heeft de rijksoverheid de verantwoordelijkheid en bijbehorende budgetten voor huisvesting gedecentraliseerd. In eerste aanleg naar lokale overheden en in toenemende mate naar de instellingen zelf. Gelijktijdig met deze beweging zijn de instellingen zich meer en meer gaan focussen op hun kerncompetentie: het geven van onderwijs, het verlenen van zorg, of het opvangen van kinderen. De instellingen hebben de wens om in de bedrijfsvoering minder afhankelijk te worden van de beperkingen van het vastgoed. Het scheiden van wonen en zorg is hier misschien wel het meest duidelijke voorbeeld van. Het uitbesteden van de vastgoedverantwoordelijkheid noopt de zorginstellingen tot samenwerking. De woningcorporaties lijken hiervoor de meest aangewezen partners te zijn. De laatste jaren is de betrokkenheid van woningcorporaties toegenomen. In haar beleidsbrief over de toekomst van woningcorporaties (december 2005) heeft de Minister van VROM deze betrokkenheid expliciet erkend. Zij stelt: "Bij een wijkaanpak kan het ook gaan om het realiseren van maatschappelijk vastgoed, zoals in de sfeer van onderwijs of zorg. Het kan ook gaan om vastgoed voor winkel- en bedrijfsruimten met een wijkgebonden functie. De wijkgebonden functie is

een belangrijk criterium voor de toegestane activiteiten van een corporatie. De exploitatie van diensten als zorg, welzijn, onderwijs en criminaliteitsbestrijding blijft voorbehouden aan anderen. Maar de corporatie kan voor dergelijke diensten op wijkniveau wel de fysieke huisvesting realiseren, zoals buurthuizen, wijkposten, zorgsteunpunten, brede scholen en meer." De toenemende rol van woningcorporaties op het gebied van maatschappelijk vastgoed is één van de motieven voor deze handreiking.

Opzet

Over stedelijke vernieuwing en over het belang van samenhangende acties die zowel de sociale, de economische als de fysieke infrastructuur versterken, is al veel geschreven. Recent heeft VROM 'Beter leven in betere wijken' gepubliceerd, een verkenning van de sociale opgave in de stedelijke vernieuwing. Wie verder de websites van het Kenniscentrum Grote Steden (www.hetkenniscentrum.nl) of het KEI Kenniscentrum Stedelijke Vernieuwing (www.kei-centrum.nl) raadpleegt, treft een inspirerende verzameling materiaal aan. Dat doen we hier niet over. We doen hier 'slechts' een klemmend beroep op de partijen die in het woondomein actief zijn om sámen met de



partners uit het sociale domein aan de slag te gaan. Dat klemmend beroep is in navolging van een inspirerend overzichtsartikel van het KEI, dat achterin deze publicatie als bijlage is opgenomen. In dat artikel worden de 'sociale' partijen aangespoord om met zelfvertrouwen en op een zakelijke manier tot samenwerking met de 'fysieke' partijen te komen.

• **Deze handreiking wil partijen helpen bij het maken van afspraken over de ontwikkeling en exploitatie van maatschappelijk vastgoed.**

In het bijzonder gaat het dan om de realisatie van multifunctionele voorzieningen als brede scholen, zorgcentra of cultuurhuizen. Deze multifunctionele voorzieningen vormen slechts een onderdeel van de sociaalfysieke wijkaanpak. Toch blijkt in de praktijk dat juist déze voorzieningen, waar sociaal en fysiek letterlijk samen komen, vaak grote struikelblokken vormen. De voorliggende handreiking zal die struikelblokken niet allemaal weg kunnen nemen maar hoopt partijen er sneller dan nu langs of overheen te geleiden. Daarmee is de invalshoek van deze publicatie vergelijkbaar met die van het Afsprakenkader kostenverdeling herstructurering (De kosten in beeld, de kosten verdeeld). Verschillen zijn er ook. 'De kosten in beeld' presenteerde een ver uitgewerkte

redeneerwijze over de redelijke verdeling van kosten en opbrengsten bij herstructurering van woongebieden. Op het gebied van maatschappelijk vastgoed, onderwerp van deze handreiking, zijn we zover nog niet. Wel wil deze handreiking enkele stappen zetten op weg naar een algemeen aanvaarde routine: 'afspraken maken over maatschappelijk vastgoed, dat doe je zo'. De brochure is daarbij eerder een start dan een finish. Achtereenvolgens komen de volgende vragen aan de orde.

- 1 Waarom doen we het (ook al weer)? Over het belang van *'sociale' investeringen*.
- 2 Samen werken in de wijk, hoe doe je dat? Over *de verschillende manieren waarop we het sociaalfysieke vraagstuk kunnen benaderen*.
- 3 Hoe programmeren we? Over *gemeenschappelijke kaders voor sociaalfysieke investeringen*.
- 4 Welke ontwikkelingen zijn er gaande? Over *relevante trends op het speelveld van het maatschappelijk vastgoed*.
- 5 Welke strategie kiezen we? Over *de basisconfiguraties die bij het realiseren van voorzieningen en vastgoed mogelijk zijn*.
- 6 Hoe verdelen we de rollen? Over *de mogelijke rolverdeling tussen partijen en de competenties die daarvoor nodig zijn*.



- 7 Hoe rekenen we? *Over het belang van een eenduidige exploitatieopzet en manieren om deze te optimaliseren.*
- 8 Welke afspraken maken we? *Over de onderlinge relaties en de afspraken die daarbij horen.*

De eerste vier hoofdstukken dienen als algemene introductie, de laatste vier vormen de opmaat naar waar het deze handreiking om te doen is: heldere afspraken tussen de ontwikkelaars, exploitanten en gebruikers van vastgoed voor voorzieningen.

Om de gedachtevorming alvast op gang te brengen, treft de lezer hierna tien stellingen aan. Bij wijze van samenvatting.



1. Tien stellingen vooraf

- 1 Meer rendement halen uit stedelijke vernieuwing is een gedeeld belang van gemeenten, marktpartijen én maatschappelijke dienstverleners.
- 2 Er bestaat geen generiek samenwerkingsconcept voor de sociaalfysiske wijkaanpak; elke situatie vraagt om een specifieke oplossing.
- 3 De sociale dynamiek in buurten en wijken verdraagt geen uitgewerkte voorzieningsprogramma's, maar slechts globale kaders die inspiratie en ruimte bieden.
- 4 Verzakelijking en verzelfstandiging in het veld van maatschappelijke voorzieningen dwingt tot professionalisering van de vastgoedfunctie.
- 5 Het operationeel management is een onderschatte functie; juist deze functie is cruciaal om ambities te realiseren als ontmoeting en integratie.
- 6 Multifunctionele accommodaties kosten meer geld en tijd, maar kunnen ook meer opleveren.
- 7 Om financiële afspraken te kunnen maken is een transparante systematiek nodig die begrepen en erkend wordt door verschillende partijen.
- 8 Met flexibele vastgoedconcepten kan ruimte voor extra kwaliteit of voor een lagere kostprijsdekkende huur gerealiseerd worden.
- 9 Door maatschappelijke en commerciële functies op een slimme manier te combineren, kunnen extra middelen voor maatschappelijk vastgoed gegenereerd worden.
- 10 Het belang van corporaties bij een goede voorzieningsstructuur laat zich vertalen in een lage(re) discontovoet.

2. Waarom doen we het (ook al weer)?

Stelling

Meer rendement halen uit stedelijke vernieuwing halen is een gedeeld belang van gemeenten, marktpartijen én maatschappelijke dienstverleners.

Binnen de stedelijke vernieuwing is het vragen van aandacht voor de sociale pijler welhaast een dooddoener geworden. 'Natuurlijk, dat weten we nou wel', zal de reactie doorgaans zijn. De motieven blijven dan onuitgesproken, terwijl juist die motieven richting en vaart kunnen geven aan de opgave. *Waarom doen we het ook al weer?* Hoewel vrijwel iedereen bepleit dat een pakket van fysieke én sociale maatregelen nodig is om tot vitale buurten en wijken te komen, blijkt dat in de praktijk zo makkelijk nog niet. De fysieke component 'wint' het nog vaak. Vermoedelijk omdat je de waarde en het rendement van vastgoed in euro's uit kunt drukken. De sociale component heeft dat veel minder. Op de achtergrond - en vaak ook op de voorgrond - spelen ook verschillen in cultuur en aanpak. Hoe het ook zij: het vraagt extra aandacht om de sociale opgave op de agenda te houden.

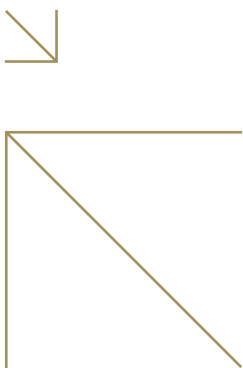
- **De sociale component van wijkontwikkeling moet een vanzelfsprekend onderdeel zijn van de aanpak. Dat gebeurt niet vanzelf.**

Hoe zit dat in uw werkgebied? Staan 'fysiek' en 'sociaal' daar op gelijke voet? Waaruit blijkt dat? Welke acties onderneemt u om de sociaal-fysieke opgaven de aandacht te geven die ze verdienen?

De centrale hypothese in deze handreiking is dat er meer rendement behaald kan worden uit stedelijke vernieuwing als er meer aandacht aan de sociale infrastructuur van buurten en wijken wordt besteed.

- **Versterking van de sociaal-maatschappelijk infrastructuur zorgt voor een wijk van hogere waarde.**

Dat rendement kan zowel in maatschappelijke termen (we spreken dan over leefbaarheid, vitaliteit en identiteit) als in economische termen worden gemeten. In het eerste geval gaat het om de meetlat die bewoners zélf gebruiken. Is het er fijn wonen, is de omgeving inspirerend en veilig? In het tweede geval gaat het om de euro's: door slimmer te investeren nemen de lasten af, kan er meer worden verdiend en nemen de onderliggende waarden toe. Dat geldt voor vastgoedeigenaren die leefbaarheid en vitaliteit vertaald zien in een hogere opbrengstwaarde van hun bezit. En het geldt ook voor publieke dienstverleners, bijvoorbeeld in lagere kosten voor toezicht en herstel.



Deze hypothese laat zich onderbouwen met een aantal observaties.

Observatie 1: locatie, locatie, locatie.

Wat makelaars al lang wisten is nu wetenschappelijk bewezen door het Ruimtelijk Planbureau. In haar publicatie 'De prijs van de plek' (april 2006) concludeert zij:

- **“De kwaliteit van de woonomgeving heeft een belangrijke invloed op de prijs van koop- woningen. Met name in de stad, maar ook op het platteland, bepaalt de omgeving voor meer dan de helft de prijs van een woning per vierkante meter.”**

Die 'omgeving' bestaat niet alleen uit de fysieke omgeving maar ook uit de sociale omgeving: zijn er scholen en andere (maatschappelijke) voorzieningen in de buurt, wat voor mensen wonen er, en hoe zit het met veiligheid en overlast? Investerings in de sociale omgeving, mits goed gekozen, zijn dus van waarde voor vastgoedeigenaren.

Observatie 2: voorzieningen als katalysator van vernieuwing

Van oudsher vindt stedelijke ontwikkeling plaats op de knooppunten van handelsroutes

en op strategische posities. Daar waar mensen wonen ontstaan voorzieningen. Lang geleden waren markt, kerk en kroeg de belangrijkste dragers van de stedelijke identiteit.

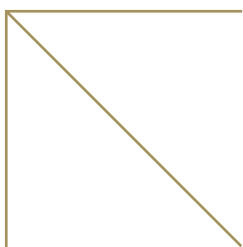
- **Waar kansen zijn op werk en onderwijs, op zorg en op sociale interactie; waar ruimte is voor persoonlijke, sociale en economische ontwikkeling: dáár willen mensen wonen.**

Zo werd Utrecht de domstad en Alkmaar de kaasstad. Voorzieningen vormen ook nu nog een katalyserende kracht bij de vorming van een (stedelijke) identiteit. Dat geldt voor markt, kerk en kroeg maar wellicht ook voor nieuwe trefplaatsen als brede school, gezondheidsboulevard en Kulturhus.

Observatie 3: de gezonde wijk

Maatschappelijke dienstverleners benadrukken het belang van een goed functionerende woonomgeving:

- **Zorgverleners en –verzekeraars hebben belang bij een ‘zorgzame’ woonomgeving, waarmee de druk op de rest van de zorgketen verminderd kan worden.**
- **De politie heeft belang bij een ‘veilige’ woonomgeving, waarin de bewoners zelf een oogje in het zeil houden.**



- **Het onderwijs heeft belang bij een 'leerzame' woonomgeving, die de geest prikkelt en tegelijkertijd veilig en vertrouwd is.**

De (sociale) kwaliteit van de woonomgeving doet er toe!

Met 'sociaal' kan dus meer rendement uit stedelijke vernieuwing gehaald worden. Dat is wat deze drie observaties ons tonen. Dat rendement is niet alleen van betekenis voor bewoners, gemeente en vastgoedpartijen, maar ook voor tal van andere dienstverleners. Ook die hebben een belang bij stedelijke vernieuwing. Sommige partijen hebben er iets te halen, zoals extra vastgoedwaarde, gezondere bewoners, vrijwilligers, nieuwe klanten, enzovoort. Andere partijen hebben er iets te brengen; denk bijvoorbeeld aan specifieke competenties op het gebied van ontmoeting en ontplooiing.

Waardecreatie door wijkontwikkeling:

- niet alleen voor woningcorporaties
- niet alleen voor huiseigenaren
- ook voor gemeenten
- ook voor voorzieningen

Iedereen heeft baat en iedereen is nodig!

Om deze gedeelde belangen veilig te stellen, moeten partijen samen werken. Zoveel is wel duidelijk. Maar hoe, met wie en rond welke onderwerpen?

Welke meetlat wordt in uw werkgebied gehanteerd om de waarde (ontwikkeling) van wijken in beeld te brengen?

Is er al een maatschappelijke kosten/baten-analyse gemaakt?

Worden uitgaven aan sociaalmaatschappelijke voorzieningen als kosten of als investeringen gezien?

3. Samenwerken in de wijk, hoe doe je dat?

Stelling

Er bestaat geen generiek samenwerkingsconcept voor de sociaalfysiske wijkaanpak; elke situatie vraagt om een specifieke oplossing.

Samen werken in de wijk ...

Hoe pak je dat aan? Hoe vinden partijen elkaar en hoe geven zij hun samenwerking vorm? Welke vragen moeten zij zichzelf en elkaar stellen voor en tijdens die samenwerking?

In deze handreiking gaan we er van uit dat er een basale overeenstemming bestaat over de wenselijkheid van sociaalfysiske wijkvernieuwing. De betrokken partijen hebben elkaar op dat punt in ieder geval al gevonden. Toch is de ervaring dat al die partijen op zijn minst 'onwennig' tegenover en naast elkaar staan. Iedereen is anders georganiseerd, de schaalverschillen zijn groot, de oriëntatie verschilt (wijkgericht? functiegericht?) en de sturingsstijl is anders. Het gesprek organiseren en samenwerken is dan moeilijk.

Dit hoofdstuk formuleert zes vragen voor de samenwerkingspartners. Elke vraag wordt aan de hand van een begrippenpaar behandeld. Die begrippenparen laten de grote variëteit aan vormen van samenwerking zien.

- **Ze kunnen allemaal voldoen, zolang de partners welbewust een keuze maken.**
- **Een gezamenlijke bespreking van de vragen en begrippenparen kan daarbij helpen.**

De inzet is dat partijen beredeneerd voor hun eigen aanpak kiezen – op maat van hun lokale situatie en hun eigen mogelijkheden en wensen. Wat moet je weten om met succes met elkaar aan de slag te gaan?

- **Bespreek de vragen uit deze handreiking gezamenlijk**
- **Probeer de aangereikte begrippen toepasbaar te maken op de lokale situatie**
- **Zo ontstaat een gedeeld antwoord op de vraag op welke wijze partijen samenwerken in de wijk**

A Hardware - Software

Dit begrippenpaar kan als hulpmiddel worden ingezet bij beantwoording van de vraag waar het probleem zit en welke hoofdstrategie wordt gekozen.

De problematiek verschilt per wijk. Wellicht is het vastgoed niet geschikt voor de activiteiten van nu: een verouderde school, een moeilijk beheerbare gymzaal met veiligheidstechnische



problemen, geen ruimte voor welzijns- of zorg-activiteiten. Misschien is er wel ruimte maar schieten de activiteiten tekort: denk aan de problematiek van huisartsen (geen of te weinig), geïsoleerde allochtone vrouwen (geen passend werk), veel schoolverlaters en buiten beeld rakende jongeren (onvoldoende leerling- en gezinsbegeleiding). Misschien zit het probleem – of juist de oplossing! – in de betrekkingen tussen mensen of groepen. Welke aspecten van de sociaalfysieke infrastructuur staan centraal bij het maken van afspraken? Wordt het accent gelegd op de **'software'**, de gewenste programma's en activiteiten (de benodigde ruimte en vastgoed vormen een afgeleid vraagstuk), of gaat het juist om de **'hardware'**, de ruimte en het vastgoed (de activiteiten en programma's voegen zich daar gaandeweg wel in)? Een combinatie van strategieën is zeker denkbaar, zolang ze maar helder is.

Maak eens kennis met:

- Denken en gebruik maken van de betrekkingen en competenties in de wijk, zie je terug in het concept van de wijkkracht. ComWonen is in de groeikernwijk Schollevaar (Capelle aan de IJssel) van de zittende bewoners uitgegaan en heeft hun kracht opgezocht, ondersteund en benut als basis voor activiteiten én maatregelen. Meer informatie op www.comwonen.nl

- In een wijk zijn vaak meer mogelijkheden voor activiteiten dan wordt gedacht. Gegeven de vraag van de bewoners kom je tot activiteiten en de ruimtelijke facilitering daarvan. In Enschede Zuid overwegen gemeente en corporaties de oprichting van de VoorzieningenCompagnie (VoC) om activiteiten, ruimte en facilitair beheer beter te matchen. Meer informatie Stadsdeelmanagement Enschede Zuid: 053 - 475 04 51
- Natuurlijk kan juist ook nieuw vastgoed, een nieuwe 'instantie' of 'identiteit' de spil zijn voor wijkontwikkeling en positieve verandering. Denk aan een grote multifunctionele voorziening. In Eindhoven is het concept van het Civic Center geïntroduceerd als spil en katalysator van alle actuele en toekomstige ontwikkelingen. Meer informatie Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling Eindhoven: 040 - 238 28 38

B Peloton - Kopgroep

Welke partijen wil je bij de opgave betrekken? Allemaal? Of alleen de partijen die hun nek willen uitsteken? Hier is het centrale begrip: een paar 'peloton - kopgroep' wellicht bruikbaar. 'Peloton' staat voor de ambitie om alle partijen die een rol kunnen spelen bij de ontwikkeling van de sociale infrastructuur aan tafel uit te



nodigen en blijvend te betrekken. **'Kopgroep'** staat voor de strategie om primair met die partijen aan de gang te gaan die willen en kunnen. De rest zal te zijner tijd wel volgen, is daarbij het idee.

Een beweging kan gemakkelijk stranden als vanaf het begin de verkeerde mix van partijen aan tafel zit. De keuze voor een geschikte startformatie is echter niet geheel vrij te maken. Als het om overheidsgeld gaat spelen aanbestedingsregels een grote rol. Het is essentieel dat er direct duidelijkheid ontstaat over de belangen van de verschillende partijen en de mogelijke wrijvingspunten daartussen.

Maak eens kennis met:

- **Corporatie Casade (Noord Brabant) heeft gekozen voor maatschappelijk vastgoed als 'harde kern' voor wijkontwikkeling. Per keer leidt dat tot een specifieke mix. Specifiek omdat de vraag en de problemen verschillen, maar ook omdat gekozen wordt voor snelheid: een kopgroep die goed samenwerkt. Het multifunctionele centrum Pannenhoeve in Kaatsheuvel is recent geopend. Zie www.casade.nl**
- **De Haagse markt is al decennia lang de grootste open markt van Nederland. Zonder twijfel vervult deze markt een stads- of zelfs regiobrede functie.**

Tegelijkertijd: het is de ruimtelijke en economische slagader van Transvaal.

Misschien ook wel een identiteitsbepaler: een thema waar hard aan getrokken wordt, door de partijen die ertoe doen.

- **Parkstad Amsterdam is een vraagstuk van wijkontwikkeling op stadsdeelniveau. Niet één wijk, maar vele wijken. Om een goede spreiding te bereiken én voldoende hardheid in de planning, is over de volle breedte van het maatschappelijk veld een plan gemaakt. Een integraal meerjarig investeringsprogramma. Zie ook: www.parkstadamsterdam.nl**

C Kudde - Zwerm

Welke organisatieprincipes voor samenwerking zijn beschikbaar en welke rolverdeling pas daarbij? Hier kan begrippenpaar 'kudde - zwerm' ingezet worden.

'**Kudde**' staat voor een wijze van samenwerken met een duidelijke leider, trekker of regisseur. Het vraagstuk van de sociale herovering past daar goed bij: vaak zal de gemeente - gegeven de vele juridische dimensies - die rol op zich nemen. Het is typisch een '**target**' klus, die om een leider vraagt die knopen doorhakt. Maar juist ook een heel erg integrale klus met een langdurig, uiterst complex een veelzijdig vergunningenpad kan wel een leider of



regisseur gebruiken. Dat hoeft overigens niet altijd de gemeente te zijn. 'Zwerm' staat voor samenwerking met een hoog zelfsturend vermogen. Op het eerste punt neemt de ene partij de leiding, op het tweede punt is dat weer een ander. Kenmerken van de 'zwerm': er is voortdurende wisselwerking tussen partijen, deze opereren zeer responsief en er is geen vaste baas. In de managementliteratuur wordt internet als aansprekend voorbeeld van zelfsturend vermogen genoemd.

Het WRR-rapport 'Vertrouwen in de buurt' kan als een oproep worden gezien om ook in het domein van de stedelijke vernieuwing het zelfregulerend vermogen van bewoners en instellingen vaker aan te spreken.

Maak eens kennis met:

- **Sociale herovering werd al aangehaald. Zonder twijfel zijn daar uitzonderlijk veel partijen bij betrokken. Verhuurders, gemeente, scholen, justitie, welzijn. Geen programma met een volledig uitgeschreven eindresultaat. Wel een aantal essentiële targets. Eerst sociaal heroveren, dan verder praten, ontwerpen en realiseren.**
- **Een brede problematiek vraagt wellicht een trekker, maar dat hoeft niet persé de gemeente te zijn. Stel dat een corporatie een dominante positie in vastgoed heeft,**

dan is het ook denkbaar om de corporatie de aanpak van de sociale infrastructuur te laten trekken. Vestia doet dat in Tuinstad Zuidwijk op Rotterdam Zuid.

- **Den Haag Zuid West heeft wel wat weg van een mengvorm. De 'kudde'-leider is goed zichtbaar als het gaat om diverse structurerende plannen van de gemeente. Tegelijkertijd is het stadsdeel zo groot (pakweg 20% van de stad), dat de aanpak bijna welbewust 'versnipperd'. Al met al zit er wel snelheid in: zelfsturing?**

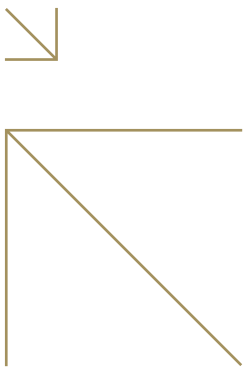
D Visie - Plan

Welke coördinatiemechanismen kunnen bij de samenwerking worden ingezet? Hier kunnen 'visie' en 'plan' naast elkaar worden gezet.

'**Visie**' staat voor de aanpak waar een wervende richting gekozen wordt die slechts op hoofdlijnen verwoord en gedeeld wordt. Elke stap, elke keuze, wordt aan deze visie getoetst.

Een eindbeeld wordt niet of nauwelijks vooraf gedefinieerd. Op lokaal en wijkniveau zien we instrumenten als 'branding en identiteit' (een bij uitstek gezamenlijk product) of een 'kansenkaart' (als bron voor 'organisch' beleid) als bijzondere varianten van een gedeelde visie die als coördinatiemechanisme voor de samenwerking dient.

'**Plan**' staat daarentegen voor aanpak waar in



een vroeg stadium het gewenste eindresultaat - in bepaalde mate - wordt vastgelegd en door partijen gedeeld. Vaak wordt gesproken over een integraal masterplan. Partijen weten met een concreet 'plan' beter waar ze aan toe zijn. Een 'visie' geeft die zekerheid niet maar biedt meer mogelijkheid om op gewijzigde omstandigheden en nieuwe kansen te reageren. Voor beide aanpakken valt wel wat te zeggen. Bedenk dat een wijk - terwijl men er mee bezig is - zal veranderen en dat ook de relatieve concurrentiepositie ten opzichte van andere wijken zal veranderen.

Maak eens kennis met:

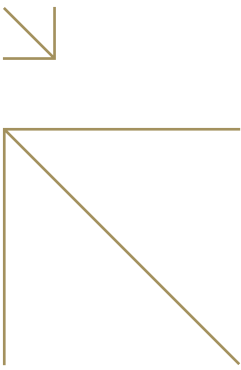
- Al eerder werd Amsterdam Parkstad aangehaald als voorbeeld. In een meerjarig investeringsprogramma voor het hele pakket aan maatschappelijke voorzieningen, is het sociale 'grid' voor de toekomst verankerd. Betrokken partijen (gemeentelijke diensten, corporaties, zorginstellingen) zijn betrokken en als het ware gecontracteerd.
- In de wijk Malberg (Maastricht) zijn de zittende bewoners én de in potentie toekomstige bewoners door de projectontwikkelaar betrokken bij de 'branding'. Wat is Malberg voor een wijk, wat voor wijk zou Malberg moeten zijn? Op grond daarvan is een visie geformuleerd met nog tal van

vrijheden. Meer informatie hierover kunt u vinden op www.maastricht.nl onder projecten.

- Zaandam Zuidoost is een lappendeken van buurten. Alleen al door dat te erkennen en vast te leggen krijg je andere ijkpunten voor eventuele herontwikkeling. Het middelste deel van het stadsdeel wordt visie-onair klaargezet als hoogstedelijk milieu met vele voorzieningen. Een tijdige actie voor geval een lightrail/metro tot dit punt reikt. Meer informatie: www.zaanstad.nl onder stedelijke vernieuwing.

E Wijkgericht – Functiegericht

Dit begrippenpaar kan als hulpmiddel worden ingezet bij beantwoording van de vraag welke eisen samenwerkingsmodel en coördinatie-principe aan de partijen stellen. Is de manier waarop zij georganiseerd zijn relevant? 'Wijkgericht' wil zeggen dat een betrokken partij de wijk als organisatieprincipe hanteert bij zowel beleidsvorming, netwerkopbouw als uitvoering. Het klassieke dorps- of buurthuis is daar bij uitstek het voorbeeld van. Maar hoe zit het met de wijkagent, het wijkteam van gemeentewerken, het wijksteunpunt van de corporatie, het verzorgingshuis in de wijk, de basisschool, het VMBO? Bij 'functiegericht' is de wijk geen leidend



organisatieprincipe voor deze partij, maar is dat bijvoorbeeld het product of de doelgroep. Heel veel instellingen, eigenlijk de meeste, zijn functiegericht georganiseerd. Ze richten zich bijvoorbeeld op de verzorging of genezing van mensen. Samenwerking in de wijk moet in dat geval op andere manieren worden gestimuleerd. Een goed besef van het onderliggende organisatieprincipe is cruciaal. Iedereen vindt 'de wijk' belangrijk. Maar het is een groot verschil of je de wijk ziet als een behapbaar schaalniveau, als een verzameling klanten of als een niveau waarop je afspraken maakt over zaken die je eigenlijk klant- of productgericht organiseert.

Maak eens kennis met:

- In Utrecht zijn voor alle wijken 'wijkvoorzieningsvisies' opgesteld. Die visies zijn sterk gekoppeld aan de situering van de wijken, en aan de leefstijlen die zich in de wijken vestigen of op die wijken richten. Voor wie zou deze (wijk)voorziening op deze plek een functie kunnen vervullen, uit de wijk zelf en van daarbuiten komend?
- In Zwolle liggen, tegen het centrum aan, kleinschalige en (inmiddels) stadsbuurten uit de periode 1870-1940. De verouderde IJsselhal staat daar midden in. In de aanpak van hal en buurten wordt evenwicht gezocht

tussen wijkoriëntatie van voorzieningen, het stadse en open karakter van de wijk én de regiobrede functie van de hal.

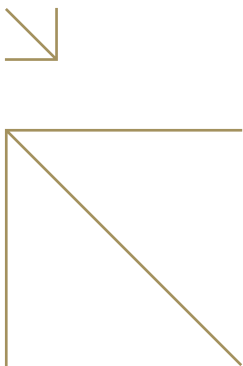
- In Arnhem geldt 'de brede school' als vast organisatieprincipe én centrum van de wijken. Dat geldt voor de nieuwe wijken (zoals Waalsprong) maar ook bij de aanpak van de bestaande wijken (bijvoorbeeld Presikhaaf). Een zwaan-kleef-aan concept voor partijen die zich wijkgeoriënteerd willen organiseren.

F Consument – Producent

Hoe kijken we aan tegen de rol en betekenis van de bewoners van een wijk? Hier kunnen de begrippen 'consument' en 'producent' worden ingezet.

Vanuit de bewoner als 'consument' kun je de sociale infrastructuur vooral beschouwen als vorm van maatschappelijke dienstverlening. De bewoner heeft een behoefte, individueel en collectief, die zo goed mogelijk bevredigd moet worden. Het gaat dan om vraaggericht werken, waarbij de klant centraal staat.

Vanuit de bewoner als 'producent' ziet de sociale infrastructuur er geheel anders uit. De identiteit van buurt of wijk wordt niet alleen bepaald door de woningen, de voorzieningen en de woonomgeving, maar ook (en vooral?) door de bewoners en ondernemers uit een wijk. Diezelfde bewoners en ondernemers zijn



niet alleen consumenten van voorzieningen, maar ook 'producenten' van eigen betrekkingen en activiteiten. Nog weer verder op dit pad van de burger als 'producent' kom je op het organiseren van wijkkracht, op het ondersteunen van mantelzorg, op empowerment enzovoort.

Producent of consument, de wijkbewoner is uiteindelijk beide. De in de wijk actieve partijen staan voor de keuze op welke wijze en in welke identiteit zij hun klanten tegemoet treden. Die keuze betekent veel voor de aanpak.

Maak eens kennis met:

- In Tilburg wordt het product 'woonzorgservice' opgepakt door een samenwerkingsverband van gemeente, welzijn, corporatie en zorg. Op het oog een voorbeeld van aanbodbenadering. In de uitwerking komt de wijkbewoner echter nadrukkelijk om de hoek kijken, als consument én als coproducent. Een mengvorm, dus. Zie de Brabantse portal voor 'woonzorgservice in de wijk': www.wzsw.nl
- Empowerment kun je een klein beetje vergelijken met opbouwwerk, maar dan stappen verder en 21e eeuws – gericht op ontwikkeling, werk, zelfredzaamheid, burgerschap, gezondheid enzovoort. In Groningen wordt in de Indische buurt

ingezet op empowerment van de huurders, met de corporatie als initiatiefnemer.

Zie www.in-groningen.nl of www.sev.nl

- In Leiden wordt in de wijk Leiden Noord het initiatief genomen voor een nieuw knooppunt van merendeels wijkgerichte voorzieningen over de volle breedte van het speelveld (van onderwijs tot politie). Een nieuw krachtig centrum dat deze wijk weer een eigen, vernieuwde identiteit moet geven. Zie: www.leiden.nl/wijkontwikkeling

Wie deze begrippenparen op zich laat inwerken, realiseert zich dat er een zekere samenhang tussen bestaat. Een vast recept bestaat echter niet. De lokale bestuurscultuur, persoonlijke voorkeuren en de aard van de samenwerkingspartners beïnvloeden de lokale receptuur.

4. Hoe programmeer je 'sociaalfysiek'?

Stelling

De sociale dynamiek in buurten en wijken verdraagt geen uitgewerkte voorzieningenprogramma's, maar slechts globale kaders die inspiratie en ruimte bieden.

Je hebt elkaar gevonden als partners, je hebt een idee over wat je samen wilt bereiken en er zijn globale afspraken over hoe je met elkaar omgaat. Dan is de volgende stap om gezamenlijk grip te krijgen op de sociale opgave voor de hele wijk, om achtereenvolgens een agenda en een programma op te stellen. Het ligt voor de hand dat de gemeente daar een leidende rol in zal spelen. Maar het is ook denkbaar dat de gemeente volstaat met een aantal kaders waarbinnen andere partijen een programma ontwikkelen. Altijd geldt: het programma moet inspelen op de vagen en behoeften van bewoners. Die moeten dus nauw betrokken worden bij het opstellen ervan.

Van analyse naar aanpak

De VROM-publicatie 'Beter leven in betere wijken' wijst er op dat het voor een effectieve aanpak van sociale vraagstukken van belang is om doelen en middelen te scheiden. Maak bijvoorbeeld onderscheid tussen de sociale agenda en het sociaal programma. De sociale

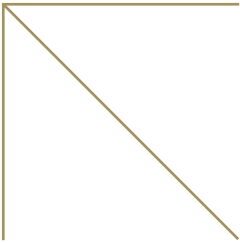
agenda benoemt wat men wil bereiken: het doel. Het sociaal programma geeft aan hoe deze doelen kunnen worden bereikt: de maatregelen of middelen.

Het opstellen van de agenda vindt plaats na een analyse van de problemen. Wat zijn die problemen? Wat moet er aangepakt worden? De analyse moet geen zoektocht worden naar het gemiddelde: juist de uitzonderingen in een wijk of buurt vormen waardevolle aanknopingspunten voor de toekomst. Met een betekenisvolle interactie tussen bewoners, dienstverleners en gemeente kunnen deze aanknopingspunten in beeld worden gebracht en omgezet in een agenda.

Cruciaal zijn demografische prognoses. De behoefte aan voorzieningen wordt immers heel sterk bepaald door de levensfase waarin de wijkbewoners verkeren. Komen er veel ouderen, dan zal de behoefte aan zorgvoorzieningen toenemen. Nieuwbouwwoningen trekken altijd jonge gezinnen aan, en zorgen dus voor vraag naar kinderopvang en scholen. Opgroeijende jeugd leidt weer tot een heel andere voorzieningenvraag. Al deze elementen zijn zeer goed te voorzien. Ze mogen in de analyse niet ontbreken!

Leefstijlonderzoek kan helpen om samenhang binnen de sociale agenda aan te brengen.

- Moet het een levendige wijk worden waar altijd iets te doen is? Ruimte voor individuele



ontplooiing staat centraal, een beetje overlast hoort erbij.

- Moet het een harmonieuze wijk worden waar ontmoeting, gezelligheid en saamhorigheid de toon zetten? De sociale druk om mee te doen is groot.
- Moet het vooral een wijk worden van orde en regelmaat; van alles is onder controle? De wijk is schoon, heel en veilig maar ook een beetje anoniem.
- Of moet het een geborgen wijk worden waar de leefbaarheid voorop staat? Mensen helpen elkaar en houden een oogje in het zeil.

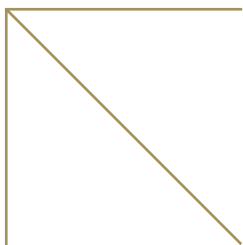
Een agenda met een zwaar accent op zorg en welzijn hoort bijvoorbeeld vooral bij de harmonieuze en geborgen wijk. Een agenda met cultuur past primair bij de levendige wijk. Veiligheid doet er altijd toe, maar sluit vooral aan op de behoefte aan orde en regelmaat. Essentieel is wel: vraag de bewoners zélf wat ze willen, en let op de al genoemde demografische prognoses die laten zien wie er stráks wonen. Als het aandeel jongeren bijvoorbeeld sterk toe zal nemen, dan moet dát het aangrijpingspunt zijn om na te denken over de sociale agenda.

1. Diagnose > 2. Doel > 3. Middel > 4. Evaluatie

Zorg voor overeenstemming over vier vragen:

- 1 Wat is er aan de hand?
- 2 Wat willen we bereiken?
- 3 Wat gaan we doen?
- 4 Bereiken we wat we willen?

Vanuit de sociale agenda dient de stap gemaakt te worden naar het sociale programma. De breedte daarvan is in beginsel onbepaald. Agendapunten als ontmoeting, dagbesteding en veiligheid laten zich op zeer uiteenlopende manier invullen. Er zijn veel wegen die naar Rome leiden. Overtollig en onveilig groen kan misschien aangepakt worden met de uitgifte van volkstuinen; eenzaamheid onder alleenstaande ouderen laat zich misschien bestrijden met eenvoudige trefpunten bij begraafplaatsen. Creativiteit loont hier!



Knooppunten van maatschappelijke dienstverlening

Een sociaal programma laat zich grofweg verdelen in maatregelen met een eenmalige of gelimiteerde looptijd (een evenement of een serie straatgesprekken) en maatregelen met een permanent karakter (een nieuwe sportaccommodatie of de verbouw van het buurthuis). In dat laatste geval spreken we over 'voorzieningen'. De meeste voorzieningen vragen een ruimtelijk beslag in de vorm van een terrein of een gebouw. Sociale en fysieke aspecten komen daar samen. Dat maakt het ingewikkeld. Hoe kunnen we daar mee omgaan, hoe kunnen we daar een programma voor ontwikkelen?

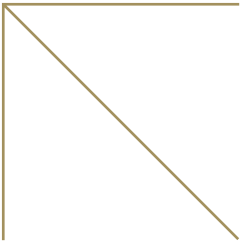
Maak een kennis met:

- **De Kultuurstraat Wesselerbrink beschrijft hoe de Wesselerbrink er over 20 jaar uit moet zien. Wat gebeurt er dan allemaal in de wijk? Hoe willen we dit gaan bereiken? En samen met wie? In de Kultuurstraat richt de aandacht zich vooral op de sociale, culturele en economische aspecten van de stedelijke vernieuwing. Op zeven 'kruispunten' worden bestaande projecten en nieuwe kansen met elkaar verboden. Naboerschap en trots zijn centrale begrippen. Zoek op www.enschede.nl naar de site van Stadsdeel Zuid.**

Tot voor kort werden voorzieningen solitair gepland en gerealiseerd. Op basis van sectorspecifieke regels en kengetallen werden scholen, buurthuizen, bibliotheken, maar ook winkels, binnen gescheiden regimes tot stand gebracht. Nu er meer aandacht is voor de synergie tussen de verschillende voorzieningen, ontstaat een nieuwe planningsvraag.

- **Hoe kunnen we een samenhangend netwerk van voorzieningen in een gebied realiseren dat maximaal bijdraagt aan de leefbaarheid en vitaliteit van een gebied?**
- **Er zijn nog maar weinig gemeenten die de sociale opgave gebiedsgericht weten op te pakken!**

Er ligt een opgave om op zoek te gaan naar knooppunten van maatschappelijke dienstverlening, naar die plekken in de wijk waar de mensen elkaar ontmoeten, waar mensen zich kunnen ontplooien, waar vertier is en gemak wordt geboden. Waar zitten deze knooppunten in ruimtelijke zin? Welke functies worden daar aangeboden, wat is de samenhang daartussen en welke (maatschappelijke) ondernemers nemen het voortouw? Het denken over een dergelijk netwerk van voorzieningen staat nog in de kinderschoenen. Toch ligt hier een belangrijke en vooralsnog intrigerende opgave.



Maak eens kennis met:

- **De gemeente Eindhoven kiest voor het begrip 'kanskaart'. Daarmee probeert zij haar partners, profit en non-profit, te verleiden om met eigen, bijdetijdse initiatieven te komen. De basis van de kanskaart wordt ondermeer gelegd met mental maps die via met gps uitgeruste mobiele telefoons worden gemaakt. Voor meer informatie kunt u kijken op: www.senseofthecity.nl**

Elke wijk kent 'logische' knooppunten

Natuurlijk is elke wijk anders, en tot in detail uitgewerkte voorzieningenprogramma's zijn vaak al snel weer achterhaald. Maar die constatering mogen niet leiden tot inertie, tot 'we doen maar niets want het valt allemaal toch niet te plannen'.

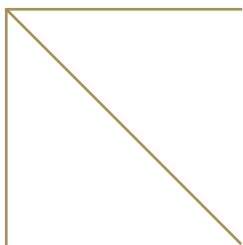
Ergens binnen een wijk, bestaande uit vier tot zeven buurten¹, is altijd een (voor de hand liggend) **ruimtelijk knooppunt** te vinden voor het creëren van voorzieningen.

- **Wie de stad en haar buurten en wijken een beetje kent, kan al snel aangeven waar het logisch is om voorzieningen te concentreren en waar dat juist níet het geval is.**

Aan de ene kant voldoet zo'n knooppunt aan eisen van nabijheid voor de klanten en de burgers. Aan de andere kant kunnen daar op een bedrijfseconomisch verantwoorde schaal de betrokken voorzieningen worden ontwikkeld. Die eis geldt voor een huisarts, voor een basisschool, voor een winkel en voor elke voorziening die je maar kan bedenken.

- **Neem de kaart van de stad en kijk waar de knooppunten zich bevinden.**
- **Welke voorzieningen zijn er, welke gebieden bedienen ze?**
- **Welke woongebieden worden voldoende bediend met sociaal-maatschappelijke voorzieningen?**
- **In welke gebieden schiet het voorzieningsniveau te kort?**

¹ Een buurt telt zo'n 400 tot 1.000 woningen en kan gezien worden als een gemeenschap, waar een groot deel van de bewoners (gezinnen, ouderen) zich sociaal aan verbonden voelt. De buurt is voor de bewoners ervan een herkenbaar begrip. Voor organisaties, voorzieningen, activiteiten of diensten geldt al gauw dat er een paar buurten nodig zijn om voldoende draagvlak te hebben. Dat noemen we hier een wijk, met zo'n 2.000 tot 5.000 woningen. De buurt is voor de bewoners het belangrijkste: daar wordt gewoond en geleefd. Voorzieningen hebben vaak een wat hoger schaalniveau - dat van de wijk - nodig.



Ga ook op zoek naar een **organisatorisch knooppunt**. Wie doet er mee? Wie werkt er van harte samen, wie moet er bijgesleept worden? En vooral: wie neemt het voortouw?

- **Het beste samenwerkingsverband wordt gevormd door partijen die er de schouders onder willen zetten.**

Dat is meestal maar een deel van de totale verzameling denkbare organisaties.

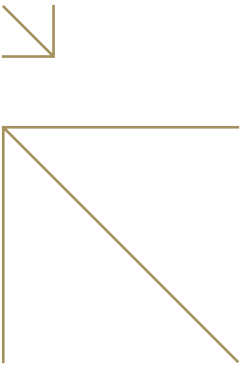
- **Een vitale coalitie hoeft niet compleet te zijn maar gaat wel aan de slag.**
- **Welke organisaties werken op een knooppunt met elkaar samen, om zo de buurt of de wijk te bedienen?**
- **Welke coalities werken goed samen, welke functioneren minder?**
- **Op welke ruimtelijke knooppunten ontbreekt het aan aanbieders van diensten en voorzieningen?**
- **Op welke ruimtelijke knooppunten ontbreekt het aan goed en betaalbaar onderdak voor sociaal-maatschappelijke voorzieningen?**

- **Op welke knooppunten zouden aanbieders van vastgoed en van diensten en voorzieningen met elkaar in verband moeten worden gebracht?**

Zorg voor initiatief

Vooropgesteld: het maakt niet uit waar het initiatief vandaan komt. Dat kan van bewoners zijn, vanuit een school, een corporatie of een zorgvoorziening. Zolang maar 'iemand' het voortouw neemt en de kracht ontwikkelt om op sociaal vlak wat van de grond te krijgen. Tegelijk geldt: bij de gemeentelijke overheid ligt een belangrijke verantwoordelijkheid. Alleen de gemeente kan door haar burgers in democratische zin worden geactiveerd en gecorrigeerd. En alleen de gemeente draagt uiteindelijk in algemene zin de verantwoordelijkheid om al datgene te doen dat voor haar burgers nodig is. Die verantwoordelijkheid kan als volgt worden aangeduid:

- **Als bij maatschappelijke partijen het initiatief ontbreekt, dan zal de gemeente dat moeten nemen.**
- **Als de discussie over een plek voor voorzieningen – een ruimtelijk knooppunt – blijft hangen, dan zal de gemeente daar een beslissing in moeten nemen.**



- Hoe zou u de opstelling van uw gemeente willen typeren?
- Is die proactief, terughoudend, enthousiasmerend, blokkerend of ... ? Waar blijkt dat uit?
- Spreekt de gemeente met één mond en handelt zij vanuit één visie, of is er wel eens licht tussen de opstelling van verschillende sectoren?
- Hoe zullen de sociaal-maatschappelijke partners de gemeentelijke aanpak typeren? Hoe gaat u dat te weten komen?

5. Welke ontwikkelingen zien we?

Stelling

Verzakelijking en verzelfstandiging in het veld van maatschappelijke voorzieningen dwingt tot professionalisering van de vastgoedfunctie.

Voorzieningen hebben doorgaans ruimte nodig. Dat brengt ons op het vraagstuk van maatschappelijk vastgoed. Daaronder kun je de (gebouwde) ruimte verstaan die nodig is voor alle voorzieningen en activiteiten die voor leefbare en vitale wijken en buurten noodzakelijk zijn. Dat is een brede definitie. In de praktijk draait het bij maatschappelijk vastgoed meestal om voorzieningen voor zorg, welzijn, onderwijs, maatschappelijke opvang, veiligheid, sport, cultuur enzovoort. Toch lijkt het verstandig om de breedte van de definitie niet uit het oog te verliezen. Een oriëntaals badhuis, een hangplek voor jongeren of een verlaten fabriek kunnen immers ook bijdragen aan leefbaarheid en vitaliteit. Die brede definitie geeft ook ruimte aan commerciële partijen. Commerciële fitness of kinderopvang kunnen immers ook een belangrijke maatschappelijke rol vervullen. En wat te denken van de gameshop die de lokale jeugd spelenderwijs van de straat houdt?

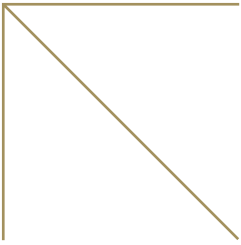
Er gaat overigens veel geld om in het maatschappelijk vastgoed. De (verzekerde) waarde

van alleen al het gemeentelijke maatschappelijke vastgoed wordt geschat op 30 á 50 miljard euro. Maatschappelijk vastgoed in eigendom van de instellingen zelf en van andere partijen komt daar nog bij.

In deze handreiking staat het maatschappelijk vastgoed centraal. Maar om de discussie daarover te vergemakkelijken is het handig om maatschappelijk vastgoed in relatie tot het aanpalende werkveld te markeren. De volgende driedeling kan daarbij van dienst zijn:

- **Voorzieningen:** het geheel van maatschappelijke activiteiten op een bepaald gebied. Voorbeeld: onderwijs, maatschappelijke opvang ofwel de 'software'.
- **Vastgoed:** de gebouwde en ongebouwde ruimte die nodig is om de maatschappelijke activiteiten mogelijk te maken. Voorbeeld: schoolgebouw, opvanghuis ofwel de 'hardware'.
- **Operationeel management:** de diensten en goederen die nodig zijn om de maatschappelijke activiteiten in de daarvoor bestemde ruimte mogelijk te maken, ook wel aangeduid als facility management. Zeg maar het *systeembeheer*, dat de software met de hardware verbindt.

In ons spraakgebruik maken we geen bewust onderscheid tussen de genoemde functies. Als we spreken over een buurthuis is het meestal niet duidelijk of we dan spreken over de sociale



programmering, het gebouw zelf of over beide. Bij het maken van afspraken is het gewenst daar wél duidelijk over te zijn. Het speelveld van maatschappelijk vastgoed wordt gemarkeerd door een aantal relevante ontwikkelingen.

Verzelfstandiging

In verschillende sectoren worden maatschappelijke instellingen verder verzelfstandigd. 'Beleidsgestuurde contractfinanciering' in de welzijnssector is daar een voorbeeld van. Ook in zorg en onderwijs vindt deze ontwikkeling plaats. Verzelfstandiging maakt instellingen kritischer op hun huisvesting; 'draagt dit gebouw voldoende bij aan mijn doelstellingen; kan ik elders niet beter of goedkoper terecht?' De gemiddelde looptijd van huurcontracten wordt wellicht korter.

Primaire processen veranderen

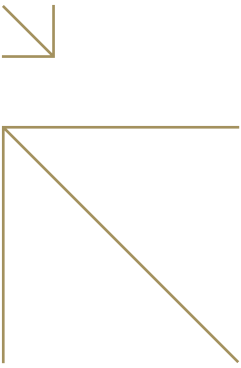
Primaire processen van maatschappelijke instellingen (blijven) veranderen. De school van morgen is niet die van vandaag en ook in zorg, welzijn, sport vinden fundamentele veranderingen plaats. Dit stelt eisen aan het vastgoed. Het vastgoed moet universeel en functieflexibel zijn. We kunnen gebouwen niet steeds sneller afschrijven.

Opkomst nieuwe vormen van dienstverlening

Nieuwe vormen van (maatschappelijke) dienstverlening als buitenschoolse opvang, persoonlijke dienstverlening en fitness komen op. Ook deze functies moeten hun plek verwerven binnen het maatschappelijk vastgoed. De synergie met andere maatschappelijke voorzieningen en activiteiten kan daarmee versterkt worden. Vastgoed moet kunnen meebewegen met de behoefte van de wijk. Ook dit stelt eisen aan het aanpassingsvermogen van gebouw en locatie.

Integrale arrangementen

De motie Van Aartsen/Bos verplicht scholen om buitenschoolse opvang te regelen. Dat is gemakkelijk voor de ouders die werken of willen gaan werken. Combinatie van voorzieningen - het woonzorgcomplex met grand café - wordt ook op andere fronten nagestreefd. De Brede School en Huisartsen Onder Eén Dak (HOED) lijken slechts de voorbode van deze ontwikkeling. Er zullen ongetwijfeld andere concepten volgen. Het vastgoed speelt daarbij een belangrijke rol. Gebouw en locatie hebben niet alleen een accommoderende functie; ze zijn ook van betekenis voor identiteit en imago.



Ontvlechting subsidie en huisvesting bij gemeenten

Veel gemeenten willen geen verkapte subsidies meer verstrekken via goedkope of gratis huisvesting. Maatschappelijke instellingen betalen in deze gemeenten voortaan een volwaardige prijs voor hun huisvesting. Deze huisvesting kunnen zij 'afnemen' bij de gemeentelijke vastgoeddienst of bij een derde. Subsidie ontvangen ze bij een ander loket. Op het moment dat maatschappelijke instellingen een volwaardige huisvestingsprijs gaan betalen, zullen zij veranderen van een passieve gebruiker ('ik krijg het toch voor bijna niks') in een kritische consument ('ik wil waar voor mijn geld'). Dit stelt nieuwe eisen aan de professionaliteit van de vastgoedaanbieder.

Maak eens kennis met:

- **De gemeente Nijmegen is één van de gemeenten die een eind heeft gemaakt aan het verstrekken van verkapte subsidies via het leveren van goedkope huisvesting. De Nijmeegse afdeling vastgoed berekent haar gebruikers een volwaardige, marktconforme huurprijs. Mocht de gebruiker niet voldoende middelen hebben om deze huurprijs te kunnen betalen, dan kunnen ze op grond van hun maatschappelijke meerwaarde bij de gemeente aankloppen voor subsidie. Maar dat is bij een ander loket.**

Stelling

Het operationeel management is een onderschatte functie; juist deze functie is cruciaal om ambities te realiseren als ontmoeting en integratie.

Het operationeel management is een onderschatte functie. Vaak wordt er te laat of onvoldoende nagedacht over de inrichting van deze functie. Vooral in gebouwen die door meer partijen gedeeld worden is deze functie cruciaal. Veel multifunctionele accommodaties worden gerealiseerd vanuit ambities op het gebied van ontmoeting, integratie en sociale cohesie. Door voorzieningen en sociale activiteiten te concentreren op één plek wordt de natuurlijke kans op ontmoeting vergroot, zo is de gedachte. Een gebouw alleen is dan niet genoeg. Dat gebouw dient ook op adequate wijze gemanaged te worden. Om ontmoeting mogelijk te maken, moet er bijvoorbeeld sprake zijn van ruime openingsuren, een gastvrij onthaal, een laagdrempelige uitstraling en actieve verhuur van meervoudig te gebruiken ruimtes. Immers: hoe meer zielen, hoe meer kansen op 'ontmoeting' en 'integratie'.

- **Tijdens de ontwikkelfase van het vastgoed dienen niet alleen de stenen een plek te krijgen maar moet ook een gastvrij managementconcept ontwikkeld worden.**



- **Het zou nog mooier zijn als het toekomstig management reeds betrokken is bij de ontwikkeling van het vastgoed.**

6. Welke strategie kiezen we?

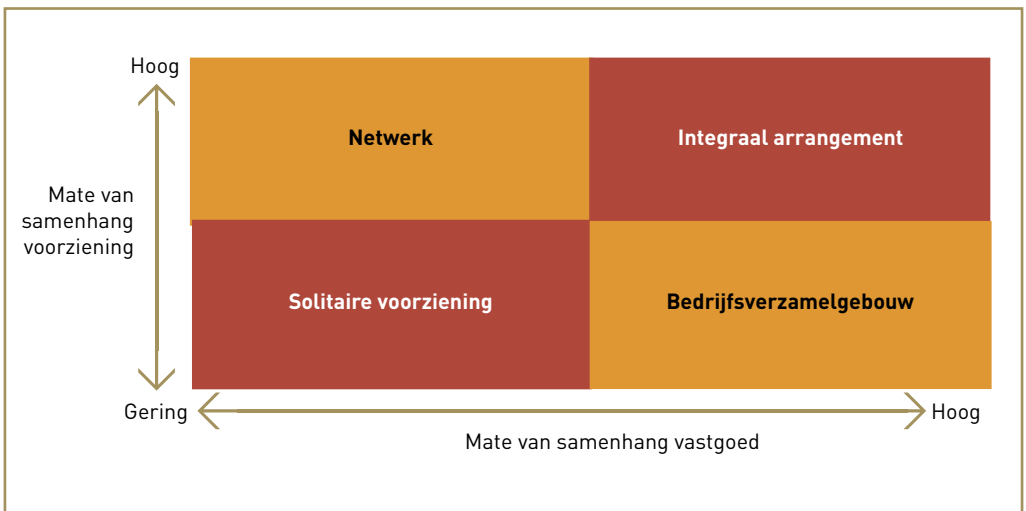
Stelling

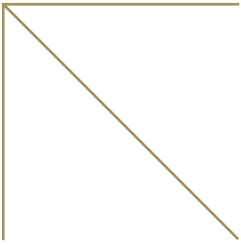
Multifunctionele accommodaties kosten meer geld en tijd, maar kunnen ook meer opleveren.

Het maken van afspraken wordt uiteraard voorafgegaan door een beeld van wat partijen willen. Wat zijn de ambities, wat zijn de ideeën en wat zijn de behoeften? Eén van de eerste vragen in die serie is een vraag naar de fysieke en inhoudelijke samenhang binnen de beoogde ontwikkeling. Hieronder worden vier basisconfiguraties onderscheiden.

Elk van de gepresenteerde basisconfiguraties kan een juiste zijn. Een intergraal

arrangement is niet altijd beter dan een solitaire voorziening. Dat hangt sterk af van wat partijen willen, van het beoogde aanbod van voorzieningen. Als er bijvoorbeeld al een centrale ontmoetingsplek in de wijk is, een goed functionerend winkelcentrum of een plein, dan is de noodzaak om een nieuw centrum te creëren minder groot. Het aanbrengen van inhoudelijke samenhang tussen voorzieningen volstaat dan wellicht. De voor- en nadelen van de verschillende configuraties laten zich alleen benoemen in de specifieke context van een buurt of wijk.





De configuratie die wordt gekozen is niettemin sterk bepalend voor de aard van de te maken afspraken. Het zal duidelijk zijn dat de keuze voor een 'integraal arrangement' de meeste samenhang en dus ook de meeste afspraken vergt. De keuze voor de basisconfiguratie is dus bepalend voor de afsprakenagenda.

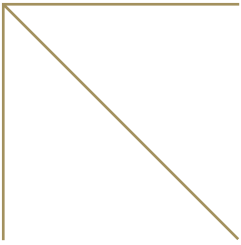
In deze brochure concentreren we ons op het vraagstuk van het 'integrale arrangement'. Want de knelpunten in het veld liggen juist bij het realiseren en exploiteren van deze arrangementen. De Brede School is weliswaar in de mode, honderden scholen worden volgens dit recept ontwikkeld, maar de totstandkoming daarvan blijkt steeds weer een complexe opgave. Dat heeft te maken met de aanwezigheid van steeds weer andere partijen en steeds weer andere randvoorwaarden en behoeften.

Voordelen van multifunctionaliteit

Het 'integraal arrangement' is direct verbonden met het concept van de multifunctionele accommodatie. De synergie tussen de beoogde voorzieningen komt gedeeltelijk tot stand via het gezamenlijk gebruik van één gebouw of locatie. Wat zijn de mogelijke voordelen van deze fysieke samenhang²?

- **Meervoudig gebruik.** Concentratie in één gebouw of locatie biedt de mogelijkheid om bepaalde ruimten meervoudig te gebruiken. De aula van de school kan in de avond gebruikt worden voor amateurtoneel en op zondagochtend door de kerk.
- **Extra faciliteiten.** Door één gebouw of locatie te gebruiken ontstaat ruimte voor faciliteiten die in een solitaire situatie niet haalbaar zijn. Een computerruimte bijvoorbeeld.
- **Handig voor de klant.** Eén gebouw of locatie is gemakkelijker voor de eindgebruiker. School en crèche liggen naast elkaar. Bovendien kunnen de instellingen hun klanten gemakkelijk doorverwijzen.
- **Uitstraling.** Het bundelen van voorzieningen in één gebouw of locatie biedt de mogelijkheid om iets van allure te realiseren; een identiteitsdrager voor buurt of wijk.
- **Samenwerking.** Eén gebouw of locatie vergemakkelijkt de beoogde ketensamenwerking tussen de partners.

² Praktijkvoorbeelden van en aandachtspunten bij de realisatie van multifunctionele gebouwen zijn beschreven in de publicatie Voor jong en oud; onderwijs en zorg als gemeenschappelijke bouwopgave. De publicatie kan worden gedownload van de website van het Aedes-Actis Kenniscentrum Wonen-Zorg (WWW.KCWZ.NL). Deze website is sowieso een bezoek waard!



Maak eens kennis met:

- **Het Kulturhus Olst vormt een centrale en dynamische plek binnen de leefgemeenschap Olst. In dit Kulturhus worden activiteiten en diensten op het terrein van zorg, welzijn, kunst, cultuur, educatie, toerisme en (lokale) overheid gefaciliteerd. Gezamenlijk beheer en gezamenlijke programmering zijn belangrijke kenmerken van de formule. Deze formule geeft het Kulturhus meerwaarde boven een gewoon multifunctioneel gebouw. Woningcorporatie Het Saalien treedt op als eigenaar en de stichting Kulturhus Olst-Wijhe is de proactieve beheerder. Meer informatie hierover kunt u vinden op www.kulturhusolstwijhe.nl**
- **Het Meesterwerk te Almere biedt als maatschappelijk hart in de wijk opvang en onderwijs aan kinderen van 0 tot 12 jaar. Ieder kind wordt, in samenspraak met ouders, de juiste begeleiding, zorg en/of uitdaging geboden. Dat gebeurt binnen een betekenisvolle omgeving, voor, tijdens en ná schooltijd. Het Meesterwerk is een integraal arrangement dat vanuit één visie en missie is ontwikkeld. Daarnaast wordt gebouw actief verhuurd voor bijeenkomsten en conferenties. Woningcorporatie Ymere is eigenaar van het gebouw. Meer informatie: www.hetmeesterwerk.nl**

De praktijk leert inmiddels ook dat de keuze voor een integraal arrangement in een multifunctionele accommodatie niet de goedkoopste is. De investeringskosten liggen doorgaans hoger dan de som van afzonderlijk te realiseren voorzieningen. Het ontwikkelproces is vaak complex en tijdrovend, bijvoorbeeld omdat verschillende bekostigingsregimes en kwaliteitsmaatstaven moeten worden samengebracht. Gedreven door hun enthousiasme stapelen partijen soms ambitie op ambitie. Daar is niets mis mee, zolang de meerkosten maar worden 'terugverdiend' door het realiseren van bovengenoemde voordelen. Reeds tijdens de initiatieffase moeten deze voordelen zoveel mogelijk zichtbaar gemaakt worden. Pas dan kan er een goede afweging worden gemaakt. Zie de rekenvoorbeelden later in deze brochure.

Voordat zaken als taakverdeling en geld aan de orde komen moet er een keuze worden gemaakt voor de mate van fysieke en inhoudelijke samenhang en de beoogde voordelen daarvan. Pas daarna kan bepaald worden wie bij het proces betrokken moeten worden en over welke zaken afspraken gemaakt moeten worden. Daarbij gaat het in ieder geval om de volgende vragen, die we in hoofdstuk 2 aan de hand van zes begrippenparen al de revue lieten passeren.



- A** Waar zit het probleem, hoe analyseer je, welke aspecten van de sociale infrastructuur staan centraal in de probleemdefinitie en de strategie?
- B** Welke partijen zijn nodig, waar zitten de gedeelde belangen, waar zitten de mogelijkheden voor een succesvolle aanpak?
- C** Welke organisatieprincipes voor samenwerking zijn beschikbaar, welke rolverdeling past daarbij, welk organisatieprincipe past het best bij de problemen en bij de betrokken partijen?
- D** Welke coördinatiemechanismen kunnen bij deze samenwerking worden ingezet, hoe kom je tot een keuze in een concrete situatie?
- E** Wat is de rol en betekenis van de burgers / bewoners, of het nu gaat om het stellen van de diagnose, het kiezen van een aanpak en de feitelijke uitvoering van de aanpak?
- F** Welke eisen stellen samenwerkingsmodel en coördinatieprincipe aan de partijen, hoe verhoudt dit alles zich tot de situatie en tot de mensen in de wijk?

7.

Hoe verdelen we de rollen?

Nu de strategie duidelijk is, kunnen afspraken worden gemaakt over de rolverdeling: wie wat gaat doen? Stel dat de voorkeur uitgaat naar een arrangement met programmatische en fysieke samenhang, dan dienen in samenhang afspraken gemaakt te worden over de eerder genoemde zaken: voorziening, vastgoed en operationeel management.

Hieronder worden de basisrollen onderscheiden die verdeeld moeten worden. Bij elke rol horen specifieke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Hier wordt alleen de kern van deze rol geschetst, gevolgd door een korte bespreking van de partijen die deze rol zouden kunnen invullen.

In de praktijk worden verschillende rollen vervuld door één en dezelfde partij. Vooral de gemeente vervult in de praktijk vele rollen. Bijvoorbeeld die van publieke kadersteller, grondexploitant en vastgoedeigenaar. Het dragen van meerdere petten kan een voordeel zijn (bijvoorbeeld een lagere bestuurlijke complexiteit) maar ook een nadeel (belangenverstrengeling). Ook woningcorporaties hebben soms verschillende petten op. Bijvoorbeeld die van maatschappelijke ondernemer die opkomt voor de leefbaarheid van de wijk maar ook die van potentieel vastgoedeigenaar die belang heeft bij een renderende exploitatie van het maatschappelijk vastgoed.

De bewoners: vrager, gebruiker, producent

Wat zijn de vragen van de bewoners? Niet alleen van de huidige maar ook van de 'vermoedelijk toekomstige'? Een actieve ondersteuning van bewoners bij het formuleren van hun wensen en behoeften is nodig. En die omvat meer dan eenvoudigweg vragen welke dienstverlening zij wensen. Wijkbewoners zijn ook 'makers'. Wat kunnen zij voor de buurt doen?

Gemeente als publieke kadersteller

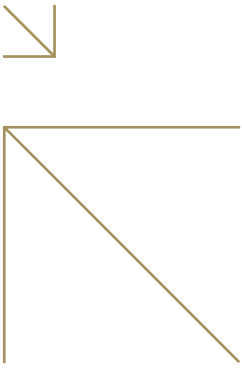
De gemeente kan met bestemmingsplannen, subsidies en verordeningen, met beleid en 'by speech' de kaders en de richting van de beoogde ontwikkeling aangeven. Het zou mooi zijn als de kaders voor zowel voorzieningen als woningen gecombineerd worden in een samenhangende woonvisie.

Maatschappelijke dienstverlener

Dit is de leverancier van de gewenste diensten, programma's en/of evenementen. Afhankelijk van de beoogde formule kan dat één partij zijn (een basisschool bijvoorbeeld) een bestaande alliantie van partijen of een nieuw te vormen samenwerkingsverband.

Grondexploitant

De grondexploitant verwerft de benodigde gronden, saneert de bodem waar nodig,



realiseert de gewenste infrastructuur en geeft bouwrijpe grond uit voor ontwikkeling. Deze grond kan verkocht worden; uitgifte in erfpacht is ook denkbaar. Bij het realiseren van integrale arrangementen komen partijen samen die daarvoor op verschillende locaties waren gehuisvest. Door 'slim' te schuiven met functies kan het resultaat van de totale operatie geoptimaliseerd worden. Het is denkbaar dat deze opbrengst wordt benut voor het realiseren van het maatschappelijk vastgoed. De gemeente vervult vaak de rol van grondexploitant. Het is ook denkbaar dat een woningcorporatie of een marktpartij deze rol op zich neemt. Publiek-private samenwerkingsverbanden komen in de praktijk ook voor³.

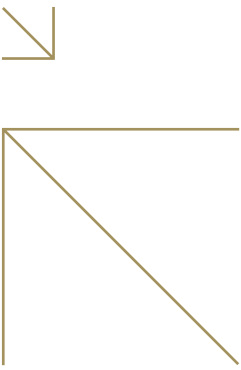
Vastgoedontwikkelaar

De vastgoedontwikkelaar koopt de grond van de grondexploitant en ontwikkelt op risicodragende basis het beoogde vastgoed. De ontwikkelaar is opdrachtgever van architect, adviseurs en bouwer. Het te realiseren vastgoed wordt na oplevering 'verkocht' aan de eigenaar. Als ontwikkelaar en eigenaar één en dezelfde partij zijn, vindt er geen feitelijke transactie plaats. Wel vindt er vaak een overdracht plaats van één afdeling naar een andere. Er komen veel partijen in aanmerking voor de rol van ontwikkelaar. Gemeente, woningcorporaties, maatschappelijke instellingen (eventueel

verenigd) en projectontwikkelaars vervullen deze rol in de praktijk. Maar hoe zit het met de competenties van deze partijen?

- Sommige gemeenten hebben geprofessionaliseerde vastgoedafdelingen gevormd. Kennis van vastgoed en het te accommoderen proces is daar gebundeld. Dat geldt echter lang niet voor alle gemeenten. Bovendien vormt de context van een overheid wel eens een belemmering om een risicovol project slagvaardig te ontwikkelen.
- Woningcorporaties zijn maatschappelijk betrokken organisaties die veel ervaring hebben met het bouwen en beheren van vastgoed. Ze hebben vaak een wijkgerichte focus. Bovendien kunnen ze maatschappelijk vastgoed onder gunstige condities financieren met borging van het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW). Hoewel corporaties goede netwerken hebben in het maatschappelijk veld is hun kennis van het primaire proces van welzijn, onderwijs, zorg, opvang, enzovoort doorgaans beperkt.

³ Het afsprakenkader kostenverdeling bij herstructurering – De kosten in beeld, de kosten verdeeld – gaat meer in detail in op de verdeling van zowel verantwoordelijkheden als van kosten, opbrengsten en risico's. In de redeneerwijze die daarbij wordt gepresenteerd, maakt het niet uit wie de feitelijke activiteit (grondexploitatie of aanpak infrastructuur bijvoorbeeld) verricht of daar opdracht voor geeft. Essentieel is de primaire toedeling van (ook financiële) verantwoordelijkheden. Zie www.vrom.nl



- Het is niet ongewoon dat maatschappelijke instellingen hun eigen vastgoed ontwikkelen. Op de markt is genoeg expertise beschikbaar waarmee deze instellingen zich kunnen laten bijstaan. Maar past het hoge risicoprofiel van vastgoedontwikkeling wel bij de aard van de reguliere bedrijfsvoering? Als het gaat om een complexe vastgoedopgave met meerdere gebruikers ligt een ontwikkelrol voor één van de maatschappelijke instellingen niet direct voor de hand.
- Er zijn natuurlijk ook commerciële marktpartijen beschikbaar als ontwikkelaar van maatschappelijk vastgoed. Als het gaat om een combinatie van maatschappelijk vastgoed en functies voor de 'markt' (woningen, kantoren, winkels) kan een projectontwikkelaar een goede keuze zijn. Tegenover de creativiteit en slagvaardigheid van een goede projectontwikkelaar staat de relatieve onbekendheid met het primaire proces.

Vastgoedeigenaar

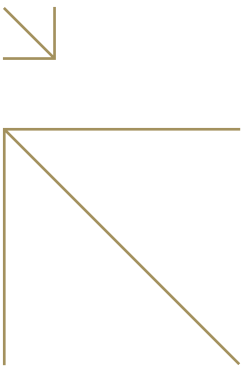
De vastgoedeigenaar neemt het opgeleverde gebouw van de ontwikkelaar af. Voor een onbepaalde tijd wordt het gebouw in exploitatie genomen. Het vastgoed wordt verhuurd aan maatschappelijke instellingen en eventueel aan andere gebruikers. Afhankelijk van de afspraken verzorgt de eigenaar het onderhoud aan buitenzijde en installaties. Het grootste

risico voor de eigenaar is leegstand. Ook voor de eigenaarrol komen verschillende partijen in aanmerking. Ook hier treffen we de gemeente aan, de woningcorporatie en de maatschappelijke instellingen zelf. Professionele vastgoedbeleggers zijn hier nauwelijks actief.

De voor- en nadelen van partijen als vastgoedeigenaar liggen in het verlengde van de zaken die de vorige rol (vastgoedontwikkelaar) al werden. Voor maatschappelijke dienstverleners geldt in het bijzonder dat het bezitten van vastgoed een grote invloed heeft op de balanspositie. Met vreemd vermogen gefinancierd vastgoed zet de solvabiliteit van de onderneming onder druk.

Operationeel manager

Deze rol kent in de praktijk vele benamingen. Exploitant, facility manager, huismeester, locatiemanager, conciërge enzovoort. Hier samengevat onder de noemer operationeel manager. Deze rol moet niet verward worden met het zogenaamde eigendomsbeheer dat de lange termijnverhuur en het planmatig onderhoud omvat. Deze activiteiten horen bij de rol van vastgoedeigenaar. Het operationeel management omvat taken als klein onderhoud, schoonmaken, receptie, beveiliging, verwarming en verlichting. In multifunctionele accommodaties is het ruimtebeheer daarnaast een belangrijke functie, aangevuld met het



actief verhuren van beschikbare ruimten buiten de tijden dat de vaste gebruikers daar aanspraak op maken. Het operationeel management is, zoals eerder al aangegeven, meer dan eens een ondergeschoven kindje. Bij multifunctionele accommodaties is het operationeel management geen functie die iemand 'er even bij doet'. Het vergt een professionele invulling. Verschillende partijen kunnen deze rol vervullen. Enkele voorbeelden.

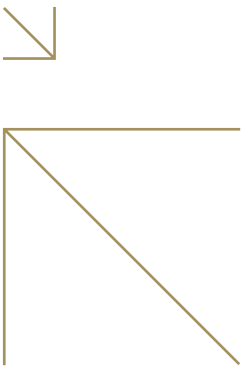
- **Aparte entiteit.** Er wordt een stichting opgericht, bijvoorbeeld door de gebruikers, waar het operationeel beheer wordt ondergebracht. De stichting neemt personeel in dienst om het werk te doen. Voordeel is de optimale beïnvloeding van het beheer door de gebruikers. Nadeel is de opbouw van specifieke kennis. Heeft deze stichting wel voldoende kritische massa voor het opbouwen van een goede (kennis)infrastructuur?
- **Facilitaire dienstverleners.** In de wereld van bedrijfshuisvesting zijn tal van professionele facilitaire dienstverleners actief. Sommige organisaties opereren zelfs wereldwijd. Deze organisaties kenmerken zich door een efficiënte bedrijfsvoering; ICT speelt een belangrijke rol. Nadeel is dat deze dienstverleners nog nauwelijks bekend zijn met de wereld van maatschappelijke voorzieningen.

- **Exploitanten sport en recreatie.** In de sportsector vond de eerste outsourcing van gemeentelijke taken plaats. De uitbestede exploitatie van zwembaden is daar een voorbeeld van. Bedrijven uit deze sector verbreden hun werkterrein nu naar andere delen van het maatschappelijk veld, waaronder het beheer en de exploitatie van multifunctionele accommodaties. Het voordeel is dat zij vertrouwd zijn met maatschappelijke vraagstukken.

Gelet op hun ervaring in het woning- en buurtbeheer is het denkbaar dat ook woningcorporaties deze operationele rol vervullen. In de praktijk komt dit echter nauwelijks voor. Woningcorporaties opteren meestal voor de rollen van ontwikkelaar en eigenaar. Of ze zien het operationeel beheer als een verantwoordelijkheid van de gebruikers, of ze zoeken samen met de gebruikers naar een duurzame invulling van deze operationele rol.

Afnemer / eindgebruiker

Het draait uiteindelijk allemaal om de burger, als afnemer of eindgebruiker van diensten. Het is verstandig om deze beoogde gebruikers van meet af aan een herkenbare rol in het proces te geven. Maatschappelijke dienstverleners (cliëntenraad), woningcorporaties (bewonerscommissie) en gemeenten (wijkvertegenwoordiging) hebben vaak al een geregeld



overleg met hun afnemers. Het is geen gek idee om los van deze organen een aparte entiteit te formeren als klankbord en tegenspeler bij de ontwikkeling van multifunctionele voorzieningen. Denk bijvoorbeeld aan een klantenpanel dat gerekruteerd wordt uit de beoogde gebruikers.

Soms komen bijzondere clusters van rollen voor. Een grote school is bijvoorbeeld de beoogde eigenaar en gebruiker van een nieuwe accommodatie. Via een aanbesteding wordt een partij geselecteerd die verantwoordelijk is voor zowel het ontwerp, de realisatie en het operationele beheer voor een periode van 30 jaar. Deze Angelsaksische werkwijze wordt in Nederland nog weinig toegepast. Niettemin verdient deze nadere overweging. Door de gehele opgave in één hand te leggen wordt een impuls gegeven aan het optimaliseren van de totale bouw- en beheerkosten. Een uitgekiend ontwerp is de sleutel daarvoor.

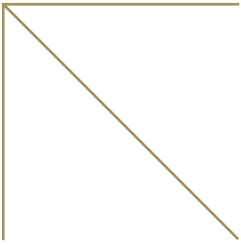
Maak eens kennis met:

- **Het Montaigne Lyceum op de Vinex locatie Ypenburg is volgens een publiekprivate samenwerking (PPS) gerealiseerd: ontwerp, bouw, financiering, inrichting, beheer en exploitatie van de school zijn in één geïntegreerd contract aangeboden. De aanbiedende partij is de Talentgroep, een samenwerkingsverband van verschillende**

marktpartijen. De school kan zich volledig toeleggen op het verzorgen van onderwijs. Onderzoek heeft aangetoond dat dit PPS-project naast kwalitatieve meerwaarde, een financiële meerwaarde van 16% heeft opgeleverd. Meer informatie kunt u vinden op www.strukton.com

Rol van woningcorporaties

Nog een opmerking over de mogelijke rol van woningcorporaties. Als corporaties veel bezit in een gebied hebben, dan hebben zij een groot belang bij de kwaliteit van de sociaalfysische infrastructuur. Deze infrastructuur is van betekenis voor de leefbaarheid maar ook voor de waarde van het omliggende woningbezit. Denk aan het credo 'locatie, locatie, locatie'. De vastgoedindex Aedex, die door een groeiend aantal corporaties wordt gebruikt, hanteert deze vastgoedwaarde als een belangrijke parameter bij het beoordelen van bedrijfseconomische en maatschappelijke prestaties. Ook al wordt deze niet altijd geïncasseerd via huurverhoging of verkoop, de waardeontwikkeling doet er wel degelijk toe. Wat heeft de grootste invloed op deze waarde? Is dat de kwaliteit van het maatschappelijk vastgoed of juist de diensten en activiteiten die vanuit dit vastgoed worden aangeboden?



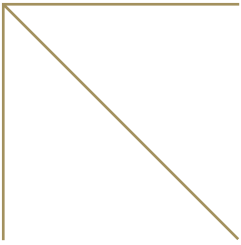
Waarschijnlijk zit in het laatste aspect voor een corporatie het grootste belang. Toch spelen de uitstraling van het gebouw en de wijze waarop het 'gastvrij' beheerd wordt ook een belangrijke rol. Via het aanbieden van een passend vastgoedarrangement kunnen corporaties invloed uitoefenen op zowel programma, gebouw als beheer.

De cruciale vraag die daarna opdoemt is: moet dit vastgoedarrangement kostendekkend zijn of mag een 'onrendabele top' geaccepteerd worden? Op grond van de impact die maatschappelijk vastgoed kan hebben op zowel leefbaarheid als waardeontwikkeling, kan een extra financiële bijdrage goed verdedigd worden. Maar hoeveel mag deze bijdrage redelijkerwijs zijn? Een vaste formule is daarvoor niet te geven. In ieder geval is het wenselijk om eerst te bepalen onder welke uitgangspunten van een reële, kostendekkende exploitatie sprake is. Als deze uitgangspunten niet passen binnen de doelstellingen van de wijkontwikkeling - de kostendekkende huur is bijvoorbeeld te hoog voor de beoogde gebruikers - dan kan vervolgens de gewenste corporatiebijdrage nader bepaald en besproken worden. Hier ligt overigens een sterke verwantschap met de benadering die steeds meer gemeenten kiezen. Bepaal eerst wat je nodig hebt voor een gezonde vastgoedexploitatie, en stel dan de eventuele bijdrage vast die nodig is om je

maatschappelijke doelstellingen te realiseren. Gemeenten noemen die bijdrage subsidie; corporaties spreken ook wel over 'economisch offer'.

Maak eens kennis met:

- **De voormalige, naorlogse kerk Pius X is ingrijpend verbouwd om huisvesting te bieden aan huisartsenpraktijken, poliklinische faciliteiten, een apotheek en organisaties voor maatschappelijke dienstverlening (zoals een consultatiebureau). dankzij deze nieuwe functie is dit beeldbepalende gebouw voor Zuidwest behouden gebleven. Met dit nieuwe zorgcentrum is de uittocht van huisartsen in Den Haag Zuidwest gestopt. Pius X is een mooi voorbeeld van hoe een corporatie, in dit geval Vestia, met het verbouwen van een kerkgebouw een wezenlijke bijdrage aan de vitaliteit van een verouderde wijk heeft geleverd; een mooi voorbeeld van waardecreatie. Voor meer informatie: WWW.STIOM.NL (De stadsdelen, Escamp).**



Rol van gemeenten

Nog meer dan voor corporaties geldt dat gemeenten verschillende rollen in het geheel vervullen. Voor maatschappelijke instellingen vervullen zij vaak de rol van subsidieverschaffer én die van vastgoedleverancier. Veel gemeenten kiezen er voor om deze rollen operationeel te scheiden. De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (of daarmee vergelijkbaar) vervult de publieke rol van subsidieverstrekker; een afzonderlijk gepositioneerd vastgoedbedrijf vervult de rol van verhuurder. Het vastgoedbedrijf berekent een volwaardige kostprijs- of markthuur. Door beide rollen te scheiden worden onduidelijke relaties vermeden.

8. Hoe rekenen we?

Stelling **Om financiële afspraken te kunnen maken is een transparante systematiek nodig die begrepen en erkend wordt door verschillende partijen.**

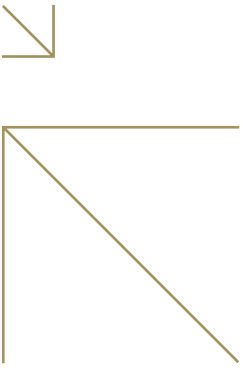
Als de rollen bekend zijn, is het tijd om eens te praten over geld. Wordt de beoogde investering terugverdiend? Of in algemene woorden gesteld: wie gaat aan wie, wat betalen? Deze te maken afspraken hangen in bepaalde mate met elkaar samen. De huur is bijvoorbeeld gerelateerd aan de kwaliteit, de kwaliteit wordt beïnvloed door de investeringskosten en de investeringskosten zijn weer afhankelijk van de grondprijs. Het maken van financiële afspraken gaat verder dan een afspraak tussen twee afzonderlijke partijen.

- **Er is een gemeenschappelijke financiële onderlegger nodig, op basis waarvan partijen hun afzonderlijke afspraken kunnen maken. Het gaat om een basismodel waarmee partijen gezamenlijk de exploitatie kunnen beoordelen en deze gezamenlijk ook kunnen optimaliseren.**

Dit basismodel zou tenminste de grondexploitatie en de vastgoedexploitatie dienen te omvatten.

Om de exploitatie te kunnen beoordelen is een overzicht nodig van alle kosten en opbrengsten die met de beoogde ontwikkeling samenhangen. Het gaat dan niet alleen om de investeringskosten maar ook om de exploitatiekosten en opbrengsten gedurende de beoogde levensduur. Hoe nuttig dit overzicht ook is, het geeft geen uitsluitsel over de financiële haalbaarheid van het project. De investeringskosten worden op een ander tijdstip gerealiseerd dan de exploitatiekosten en opbrengsten. Deze kunnen niet zonder meer gesaldeerd worden. Ook als de investeringskosten over de exploitatieperiode gespreid worden op basis van annuïtaire of lineaire afschrijving, zal het exploitatieresultaat van jaar tot jaar verschillen. Ook hiervoor geldt dat de minnen van het ene jaar zich niet laten optellen bij de plussen van een ander jaar. Wat te doen?

De contante waardemethode is een generieke, bedrijfseconomische rekentechniek waarmee bedragen die in verschillende jaren betaald of ontvangen worden, vergelijkbaar gemaakt kunnen worden. Met behulp van een discontovoet worden deze bedragen teruggerekend naar het heden; ze worden 'contant' gemaakt. Op die manier kunnen de toekomstige exploitatiekosten en opbrengsten uitgedrukt worden in een contante waarde en daarmee vergelijkbaar gemaakt worden met de investeringskosten. Ligt deze contante waarde



boven het bedrag van de investeringkosten dan is er sprake van een rendabele investering. Ligt het bedrag eronder, dan hebben we te maken met een onrendabele investering, een onrendabele 'top'. Voor vastgoedpartijen is deze benadering zeer vertrouwd. De constante waarde van de toekomstige kasstroom heet bij woningcorporaties 'bedrijfswaarde'. Institutionele vastgoedbeleggers spreken liever over 'beleggingswaarde'. De basis van beide waardebenaderingen is echter dezelfde: via een discontovoet wordt de gehele toekomstige exploitatie uitgedrukt in één bedrag. Op die manier kan bij een gegeven huurprijs het rendement van de investering worden bepaald, of andersom, kan bij een gegeven rendement de kostprijsdekkende huur worden bepaald. De methode is transparant - alle aannames worden zichtbaar gemaakt - en daarom zeer geschikt als onderlegger voor het maken van financiële afspraken.

- **In de bijlage van deze brochure is de constante waardemethode omgezet in een model dat partijen kunnen gebruiken om in samenhang greep te krijgen op de totale exploitatie.**

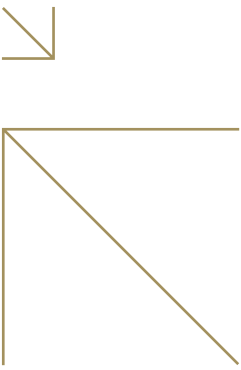
Maak eens kennis met:

- **Areadne is een redeneer- en rekenmodel dat specifiek is ontwikkeld voor investeren in wonen, zorg en welzijn. Areadne helpt**

samenwerkende partijen om op een snelle en transparante manier hun plannen voor de realisatie of transformatie van vastgoed te optimaliseren. Niet alleen de financiële kant van de plannen wordt doorgerekend, maar ook de maatschappelijke winst die de nieuw- of verbouw kan opleveren. Areadne is tot stand gekomen met steun van Aedes-Actiz kenniscentrum. Meer informatie: www.aredne.nl

Op weg naar afspraken over geld moeten partijen de volgende vragen beantwoorden:

- Hoe zetten we de berekening op? Gaan we uit van een huur die gebaseerd is op de kwaliteit en de waarde daarvan binnen de plaatselijke markt en berekenen we daarna de rendabele of onrendabele top van de investering? Of draaien we het om: we gaan uit van een kostendekkende exploitatie en berekenen daarna de daarbijbehorende huurprijs? Hoewel in de vastgoedwereld de eerste benadering de meest gangbare is, zal het in de wereld van maatschappelijk vastgoed op de tweede vaak uitdraaien. Vooralsnog is er namelijk geen markt van maatschappelijk vastgoed die richting geeft aan wat een redelijke huurprijs is. Daarnaast zijn er ook geen andere, algemeen erkende systemen die de verhouding tussen prijs en kwaliteit regelen.



- Welke uitgangspunten voor de exploitatie kiezen we? Dit betreft het vraagstuk van de parameters. Het gaat om aannames voor investeringskosten, exploitatiekosten en exploitatieopbrengsten waaronder de huur. En wellicht speelt ook de grondexploitatie een rol; wat zijn daarvan de kosten en opbrengsten? Daarnaast moeten er uitgangspunten worden gekozen voor de stijging van exploitatiekosten en -opbrengsten (deze hoeven niet gelijk aan elkaar te zijn) en de eerdergenoemde discountvoet. Het model in de bijlage geeft een overzicht van al deze uitgangspunten.
- Op welke manier nemen we de exploitatierisico's mee in de berekeningen? De aannames die worden gedaan voor zaken als exploitatiekosten, huuropbrengst en restwaarde kunnen in de praktijk natuurlijk tegenvallen. Er kunnen technische calamiteiten plaatsvinden, er kan leegstand ontstaan nadat de eerste huurder vertrokken is, enzovoort. Om deze risico's af te dekken is het gebruikelijk een risico-opslag op te nemen in de discountvoet. Maar hoe hoog moet of mag deze opslag zijn?
- Wat is resultaat van de eerste berekeningen? Welk exploitatieresultaat of welke kostendekkende huur komt er uit en wat vinden we er van? Met een exploitatiemodel moet je spelen. Binnen de grenzen van wat

realistisch is ga je aan verschillende knoppen draaien. Je voert simulaties uit op zoek naar het optimale resultaat.

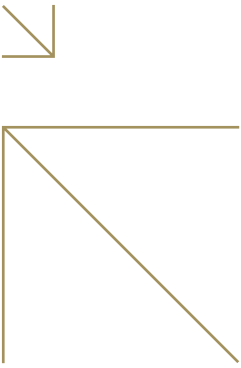
Deze laatste vraag is niet alleen bij de aanvang van het project actueel. Gedurende de gehele ontwikkeling en exploitatie van het vastgoed zullen partijen naar het optimum blijven zoeken. Kan het slimmer, kan het goedkoper? De invloed op het resultaat is echter in de eerste fase van de planontwikkeling het grootst. Dan liggen alle mogelijkheden nog open. Er kunnen grofweg drie optimaliseringstrategieën onderscheiden worden.

Optimalisering binnen de vastgoedexploitatie

Stelling

Met flexibele vastgoedconcepten kan ruimte voor extra kwaliteit of voor een lagere kostprijsdekkende huur gerealiseerd worden.

Wie naar het huidige maatschappelijk vastgoed kijkt, valt de snelle veroudering van de gebouwen op. Veel accommodaties halen maar net een levensduur van 40 jaar. Dan is iedereen blij dat de accommodatie vervangen wordt door iets nieuws. Deze praktijk staat in schril contrast met die van bijvoorbeeld woningen. Als de locatie goed is en de woning



voldoende wordt onderhouden, dan neemt de waarde doorgaans toe. Iedereen kan daar over meepraten. Nu is maatschappelijk vastgoed niet gelijk aan woningbouw, maar toch moet het mogelijk zijn om functieflexibele gebouwen te maken die mooi en dierbaar zijn, die makkelijk aanpasbaar zijn aan nieuwe gebruikseisen. Gebouwen die als het ware kunnen meebewegen met de eisen van de tijd. Vandaag bieden ze onderdak aan een school, morgen aan een zorgcentrum en overmorgen aan weer iets anders. Daarvoor zijn nieuwe, slimme vastgoedconcepten nodig. Het veronderstelde waardebehoud kan benut worden voor extra kwaliteit of toegerekend worden aan een lagere kostprijs huur.

Maak eens kennis met:

- **Solids is een vastgoedconcept dat ontwikkeld is door woningcorporatie Het Oosten. Dit concept staat voor dierbare gebouwen, waar mensen van kunnen houden en zich mee kunnen identificeren. Solids kunnen zich voortdurend aanpassen aan nieuwe behoeften en andere bestemmingen. Door het zeer grote accommodatievermogen behouden deze gebouwen hun waarde. Solids worden casco opgeleverd met grote gebruiksvrijheid voor de huurder. Meer informatie: www.solids.nl**

Een tweede strategie betreft de intensiteit van het gebruik. Een school wordt eigenlijk maar 30% van de tijd gebruikt. In de namiddag, in de avond, tijdens het weekend en gedurende de vakantietijd staat het schoolgebouw doorgaans leeg. De aula kan echter ook andere functies vervullen. Dit stelt eisen aan de school zelf (denk aan de ontsluiting, compartimentering van de verwarming), maar ook aan het operationeel management. Er is wellicht toezicht nodig en iemand moet ermee de markt op! Die aula wordt niet immers vanzelf verhuurd.

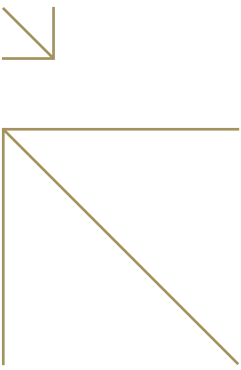
Er zijn nog meer manieren om te optimaliseren. Bijvoorbeeld met de keuze voor onderhoudsarme materialen en constructies. Wees echter bewust dat de effecten niet altijd opwegen tegen de extra investeringskosten. Met simulaties moet het voordeel aangetoond kunnen worden.

Optimalisering binnen de grondexploitatie

Stelling

Door maatschappelijke en commerciële functies op een slimme manier te combineren, kunnen extra middelen voor maatschappelijk vastgoed gegenereerd worden.

De grondexploitatie kan primair worden verbeterd door meer bouwvolume te realiseren.



De kosten van verwerving en die van sloop en bouwrijp maken liggen min of meer vast. En dan geldt: hoe meer grond wordt uitgegeven, hoe hoger het grondresultaat.

Misschien kunnen aan het beoogde maatschappelijk vastgoed appartementen toegevoegd worden. Ernaast of erboven. Wellicht kan daarmee ook bijgedragen worden aan de veiligheid van de gehele locatie. Misschien is er nog meer synergie mogelijk. Een gezamenlijke huismees-ter, gedeeld parkeren?

De creativiteit hoeft zich niet te beperken tot de nieuwe locatie. Bij het realiseren van maatschappelijk vastgoed worden doorgaans verschillende verhuisketens in gang gezet. Het slim vrijspelen van bestaande locaties kan ook interessante revenuen opleveren. Niet alle gemeenten staan overigens toe dat er op deze manier middelen worden gegenereerd voor het realiseren van maatschappelijk vastgoed. Aan het maatschappelijk vastgoed wordt een vaste normprijs toegerekend. En 'that's it'. Er zijn echter ook gemeenten die een ondernemende aanpak aanmoedigen. 'Als de sociale sector via slimme combinaties en verhuisketens middelen kan vrijmaken, mogen zij deze benutten voor nieuwe voorzieningen en vastgoed', zo wordt dan geredeneerd.

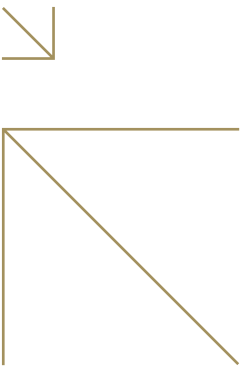
Optimalisering binnen de 'gebiedsexploitatie'

Stelling

Het belang van corporaties bij een goede voorzieningestructuur laat zich vertalen in een lage(re) discontovoet.

Het begrip 'gebiedsexploitatie' verwijst niet naar een feitelijke exploitatie. Het is overdrachtelijke bedoeld. Het gaat om het effect van een specifieke investering op de waarde in het hele gebied. Bijvoorbeeld de invloed op de waarde van de omliggende huur- en koopwoningen. In de praktijk blijkt het lastig om de waarde-effecten van één zo'n specifieke interventie te beoordelen. Wat is bijvoorbeeld het effect van een woonzorgzone op de waarde van de omliggende woningen? Het is in ieder geval geen automatisme dat maatschappelijk vastgoed de waarde van het omliggende vastgoed verhoogt. Een brede school is niet per definitie meer waard dan een gewone school. Goed onderwijs is weliswaar een bekend vestigingsmotief voor woningzoekenden, maar bundeling van voorzieningen zal op zichzelf niet doorslaggevend zijn. Er is veel meer nodig om woningzoekenden te verleiden; dan moet het echt een bijzondere school worden; breed of smal.

Met de huidige kennis van zaken is de economische, maar ook maatschappelijke



meerwaarde van voorzieningen nauwelijks vast te stellen. Een alternatieve gedachtelijn is om deze meerwaarde tot uitdrukking te brengen in het gewenste rendement. In de corporatiebranche is het niet ongebruikelijk om voor verschillende investeringscategorieën verschillende rendementpercentages te hanteren. Van sociale huurwoningen wordt een lager rendement geëist dan van duurdere huurwoningen. Wordt de maatschappelijke en economische uitstraling van een investering in maatschappelijk vastgoed zeer aannemelijk geacht, dan ligt het voor de hand om een daarbij passende rendementseis te hanteren. Sommige corporaties eisen voor maatschappelijk vastgoed een rendement gelijk aan dat van hun sociale huurwoningen.

Rekenvoorbeelden

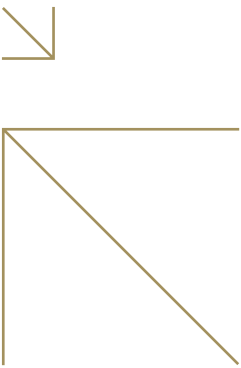
Op basis van het model dat behandeld wordt in de bijlage, worden hierna enkele rekenvoorbeelden gegeven die genoemde optimaliseringsstrategieën illustreren. Eerst wordt echter de basisexploitatie kort behandeld van waaruit de simulaties steeds zijn opgezet. Alle bedragen zijn exclusief BTW.

Uitgangspunten in de basisexploitatie zijn:

- het gaat om een niet nader gedefinieerd

- gebouw met 3.000 m² bruto vloeroppervlak
- de veronderstelde exploitatieduur is 40 jaar
- de investering bedraagt € 1.250 per m² voor de bouwkosten, vermeerderd met een grondprijs van € 150,- per m²
- de totale jaarlijkse exploitatiekosten liggen op € 37,- per m² inclusief een component voor aanpassingen om gedurende de looptijd in te kunnen spelen op markttechnische veranderingen
- aanvangshuur is € 100,- per m² bruto vloeroppervlak (BVO)
- aan het eind van de looptijd wordt een restwaarde gerealiseerd die gelijk is aan de (geïndexeerde) grondprijs; het gebouw zelf heeft dan geen waarde meer
- alle bedragen worden geïndexeerd met 2,5% per jaar
- financieringsrente is 4,5%; met een risicoopslag van 1,5% resulteert dit in een discontovoet van 6,0%
- met deze discontovoet worden alle bedragen 'teruggerekend' naar heden (contant gemaakt).

Het resultaat van deze basisexploitatie is €0,-. Dat wil zeggen dat de huur zo gekozen is dat deze kostendekkend is. Het saldo van alle contant gemaakte kosten en opbrengsten is gelijk aan de investeringssom. Indien de financieringsrente onder het niveau ligt van de



discontovoet, en dat is in dit rekenvoorbeeld het geval, dan ontstaat er een risicobuffer in de exploitatie. In dit geval is dat een bedrag van circa € 750.000,- netto contant. Dit bedrag is dus een equivalent van de gehanteerde risico-opslag van 1,5%.

Het resultaat van deze basisexploitatie is uiteraard sterk afhankelijk van de gekozen uitgangspunten. Draaien aan een 'knop' als discontovoet (rente) heeft grote gevolgen voor het resultaat. Als tegenvallende investeringkosten gedekt moeten worden door de huur, wat is daarvan de prijs? De simulatie hieronder geeft de effecten daarvan op twee manieren weer. Wat is het effect op het contante

wordt gehouden, de inverse berekening? Het eenmaal bepaalde resultaat is geen vast gegeven. Tijdens de ontwikkelfase, maar straks ook tijdens de exploitatiefase, zullen voortdurend vragen gesteld worden of het niet slimmer of goedkoper kan? Hieronder volgen een aantal rekenvoorbeelden, simulaties, waarmee de eerder geschetste optimaliseringsstrategieën rekenkundig worden beproefd.

Sturen op waardebehoud

Meer investeren in functieflexibiliteit en multifunctionaliteit, zou dat wat opleveren?

Uitgangspunten zijn:

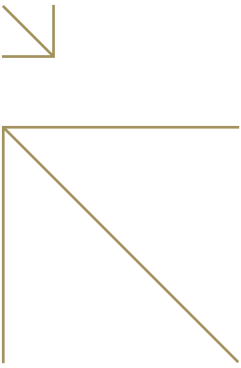
- 10% meer investeren bij aanvang (bouwkosten);
- elk jaar 50% meer besteden aan markt-technische aanpassingen om gebouw 'up to date' te houden;
- na 40 jaar heeft het gebouw in plaats van een restwaarde van € 0,- een restwaarde van 80% van de oorspronkelijke, geïndexeerde bouwkosten

Dat levert op:

- een resultaatsverbetering van circa € 250.000 netto contant;
- met deze resultaatsverbetering zou de aanvangshuur verlaagd kunnen worden van € 100 per m² BVO naar € 96,-.

	effect in contante waarde	kosten- dekkende huur per m ² BVO
discontovoet 5,0%	€730.000	€90,-
discontovoet 6,0% (basiswaarde)	€0,-	€100,-
discontovoet 7,0%	-€580.000	€110,-

exploitatieresultaat en wat is het effect op de huur indien het exploitatieresultaat gelijk



Maar is het wel reëel om een restwaarde van 80% te veronderstellen. Wie zal het zeggen? Om de meerkosten van 10% initieel en 50% voor markttechnische aanpassingen te kunnen terugverdienen is ten minste een restwaarde van 56% van de oorspronkelijke bouwkosten nodig.

Intensiveren van gebruik

Een dag telt 24 uur en een week zeven dagen. Wat zou het opleveren indien we het gebruik van maatschappelijk vastgoed zouden intensiveren?

Uitgangspunt:

- ongebruikte capaciteit van het gebouw is bij traditionele verhuur 50%; 'restcapaciteit' (denk aan avonden, weekenden enz.) wordt 20% benut voor andere doeleinden, uitgaande van dezelfde huur;
- daar is natuurlijk extra managementcapaciteit voor nodig; deze verdubbelt in dit rekenvoorbeeld van € 5,- naar € 10,- per m² per jaar.

Dat levert op:

- een resultaatsverbetering van bijna € 1.000.000 netto contant; dat tikt flink aan!
- met deze resultaatsverbetering zou de aanvangshuur verlaagd kunnen worden van € 100 per m² BVO naar € 88,-.

Vertalen naar omgevingswaarde

Als beoogde eigenaar is een woningcorporatie bereid om de betekenis van het maatschappelijk vastgoed (en de te huisvesten functies) voor de leefbaarheid en de waarde van de woningen die zij in de directe omgeving heeft, te verdisconteren in de exploitatie.

Uitgangspunt:

- discontovoet wordt verlaagd van 6,0% naar 4,5%.

Dat levert op:

- een resultaatsverbetering van bijna € 1.200.000 netto contant;
- met deze resultaatsverbetering zou de aanvangshuur verlaagd kunnen worden van € 100 per m² BVO naar € 86,-.

Toevoegen commerciële functies op locatie

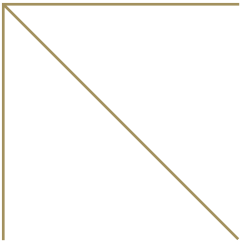
Tot nu toe is de grondexploitatie steeds buiten beschouwing gelaten. In dit voorbeeld worden woningen en commerciële ruimten toegevoegd. De exploitatie van het maatschappelijk vastgoed blijft ongewijzigd.

Uitgangspunt:

- toevoegen 20 woningen en 200 m² commerciële ruimten.

Dat levert op:

- een resultaatsverbetering van ruim € 1.000.000 netto contant;



- met deze resultaatsverbetering zou de aanvangshuur verlaagd kunnen worden van € 100 per m² BVO naar € 84,-.

Alle berekeningen zijn tot nu toe gemaakt op basis van investerings- en exploitatiekosten zonder BTW. Deze benadering is van toepassing in gevallen waarin de eindgebruiker grotendeels BTW-plichtige activiteiten ontplooid. De BTW kan dan 'verrekend' worden. Dit geldt voor de meeste instellingen in de sectoren sport en cultuur. Als de eindgebruiker niet voor BTW kan opteren, moeten investerings- en exploitatiekosten mét BTW berekend worden.

Hieronder zijn de effecten nog eens op een rijtje gezet. Alle bedragen zijn exclusief BTW.

Het is natuurlijk mogelijk om verschillende strategieën te combineren. De resultaten mogen in dat geval niet zomaar opgeteld worden. Het effect zal relatief afnemen. Elke keer dienen de berekeningen daarom opnieuw uitgevoerd te worden. Het model in de bijlage maakt dat echter gemakkelijk.

	basis	waarde- behoud	intensiveren gebruik	vertalen omg.waarde	toevoegen functies
vastgoedexploitatie					
investerings- kosten	€ 4.200.000	€ 4.575.000	€ 4.200.000	€ 4.200.000	€ 4.200.000
exploitatiekosten	€ 2.442.800	€ 2.673.900	€ 2.772.900	€ 3.092.300	€ 2.442.800
exploitatie- opbrengsten	€ 6.642.800	€ 7.500.000	€ 7.942.800	€ 8.462.800	€ 6.642.800
saldo	€ 0	€ 251.100	€ 969.900	€ 1.170.500	€ 0
grondexploitatie					
grondkosten					€ 700.000
grondopbrengsten					€ 1.750.000
saldo	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	€ 1.050.000
kostprijsuur	€ 100	€ 96	€ 88	€ 86	€ 84
risicovergoeding	€ 765.800	€ 834.200	€ 765.800	€ 0	€ 765.800

9.

Welke afspraken maken we?

Als de strategie duidelijk is, de rollen zijn verdeeld en er een beeld van de financiële haalbaarheid is, kunnen eindelijk afspraken gemaakt worden. Voor elk type relatie gaat het om andere afspraken. Hieronder volgen de belangrijkste relaties met de meest relevante afspraken. In het schema wordt de kern van deze relaties benoemd.

Het gaat niet alleen om de aard van de afspraak maar ook om het tijdstip, van de afspraak. Wordt er in de beginfase van het proces een harde afspraak gemaakt over de huurhoogte of kan deze gaandeweg nog bijgesteld worden. Voor wie is het risico op tegenvallers (en dus ook het profijt van meevallers), is dat voor de ontwikkelaar of voor de uiteindelijke afnemer. Er is natuurlijk ook een mengvorm mogelijk. Als de afspraken maar duidelijk zijn. Tip: maak de afspraken zodanig zijn dat gedurende het proces de betrokken partijen allemaal belang hebben bij optimalisering van ontwerp en uitvoering. Stel dus niet te snel de huurhoogte vast maar stel een (duidelijke) huurbenadering vast.

Tussen gemeente en maatschappelijke dienstverlener(s)

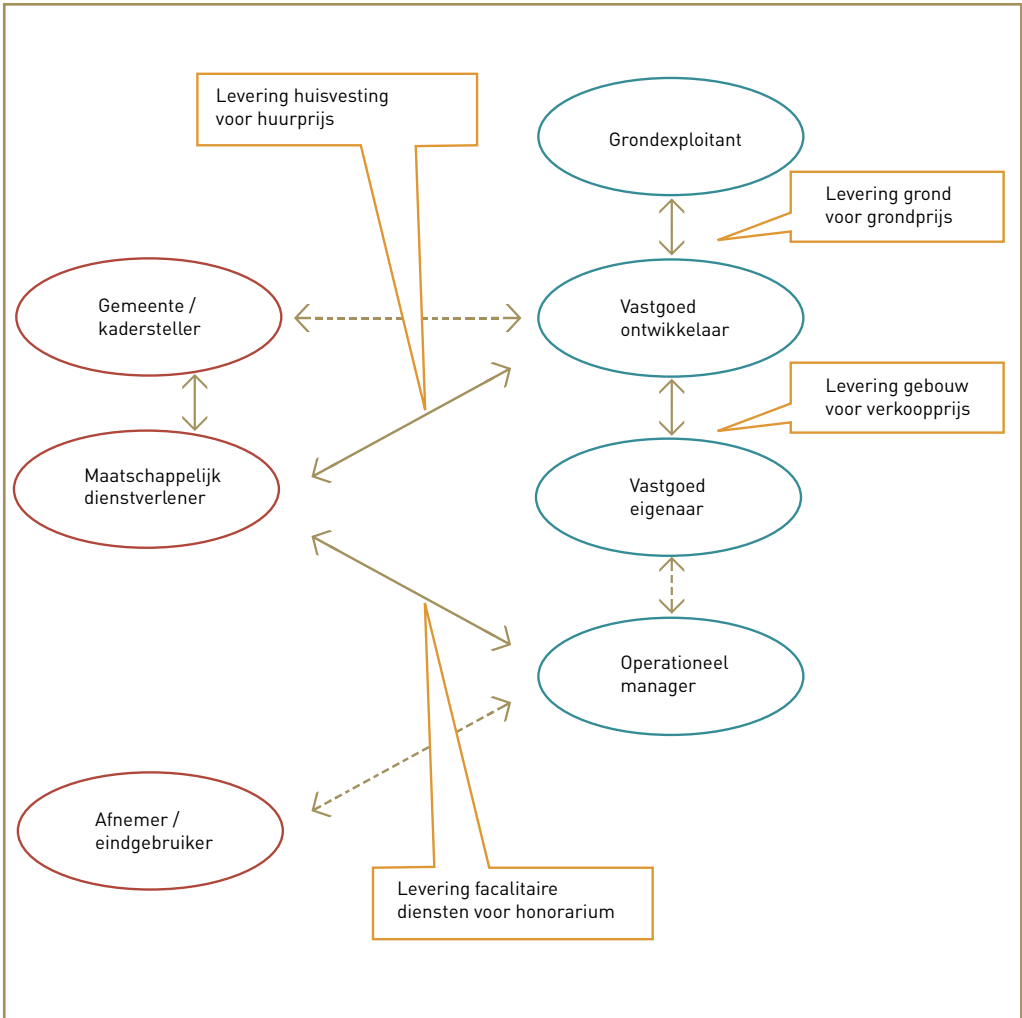
De aard van de afspraken is afhankelijk van de aard van de relatie. Worden er alleen op

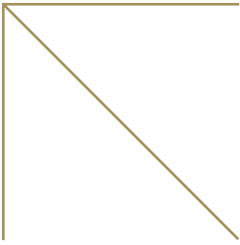
organisatieniveau afspraken gemaakt, en is de dienstverlener daarna vrij om deze afspraken zelfstandig te vertalen naar de afzonderlijke locaties? Of worden aanvullend ook op locatie-niveau afspraken gemaakt? In dat geval gaat het onder meer om afspraken als:

- De diensten en activiteiten die overeengekomen worden. *Met welke intensiteit, op welke tijden en met welke looptijd?*
- De vergoeding voor deze diensten en activiteiten. *Is deze een vast totaalbedrag of een bedrag per activiteit?*
- De beoogde resultaten. *Wat is de gewenste output en wat is de gewenste outcome?*
- De invloed van de performance op de vergoeding. *Is er sprake van een bonus malusregeling?*

Het is hier belangrijk op te merken dat de relatie tussen de gemeente en de maatschappelijke dienstverleners zeer verschillend is. Verschillende regimes werken op deze relatie in.

- Bij basisonderwijs en voortgezet onderwijs heeft de gemeente de taak om huisvesting ter beschikking te stellen. Op de inhoudelijke programmering is de invloed van de gemeente zeer beperkt, zeker in het bijzonder onderwijs. In het middelbaar en hoger beroepsonderwijs is ook de huisvestingsfunctie doorgedecentraliseerd.





- Ook bij de zorg is de gemeentelijke invloed gering. De financiering loopt via AWBZ en zorgverzekeraars. Met de komst van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) komt hier verandering in.
- De kinderopvang staat op eigen benen. De kinderopvang ontvangt haar geld direct van de ouders. De ouders kunnen daarin financieel ondersteund worden door Rijksoverheid en werkgever.
- In sectoren als welzijn, sport en cultuur is de gemeente de belangrijkste financier. Op grond daarvan kan zij sterk sturen op diensten en activiteiten.
- De situering. *Wat is de situering en hoe wordt kavel ontsloten; kan er in de omgeving geparkeerd worden?*
- Bestemming en toegestaan bouwvolume. *Als later (commerciële) functies worden toegevoegd voor wie zijn de revenuen?*
- Moment van levering en betaling. *Hoe wordt omgegaan met indexering en rentevergoedingen?*
- Risico's. *Wat bijvoorbeeld te doen bij uitblijven van een bouwvergunning?*
- Technische aspecten. *Denk onder meer aan aansluiting op riolering, gas, water, elektra en telecom, en aan de kwaliteit van de grond.*

Tussen grondexploitant en vastgoedontwikkelaar

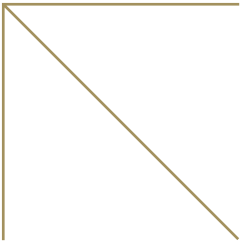
Als de grondexploitant en vastgoedontwikkelaar verschillende partijen zijn, zullen er afspraken gemaakt moeten worden over de wisselwerking tussen beide. De aard van de afspraken is sterk afhankelijk van de risico-verdeling. Bij een strikt gescheiden grondexploitatie en vastgoedontwikkeling, zijn ook de risico's strikt gescheiden. Afspraken in een dergelijke context zullen dan vooral betrekking hebben op:

- De prijs. *Wat is hoogte van de prijs van de bouwrijpe grond?*

Tussen vastgoedeigenaar en maatschappelijke dienstverlener(s) als huurder(s)

In deze relatie gaat het onder meer om afspraken over:

- De hoogte van de huur en de grondslag daarvan. *Wordt de huur berekend op basis van kostenprijs, marktprijs of is sprake van een gesubsidieerde huur?*
- De risico's tijdens het ontwikkeltraject. *Wie betaalt eventuele tegenvallers; liggen deze bij de vastgoedontwikkelaar of worden deze doorberekend in de huur? En bij meevallers?*
- De duur van het huurcontract. *Wat is de looptijd en wat is de opzegtermijn van dit contract?*



- De te verrichten onderhoudswerkzaamheden gedurende de huurperiode. *Wat komt voor rekening van de verhuurder, wat is voor de huurder?*
- Het gebruik van het vastgoed. *Is onderverhuur toegestaan?*
- De betaling van de huur. *Per maand, kwartaal of per jaar? En is dit vooraf of achteraf?*
- De vergoeding van deze diensten en de wijze van betalen. *Is dit een vast bedrag per maand waarbij het risico geheel ligt bij de facilitaire dienstverlener of vindt verrekening plaats naar de mate van gebruik (denk aan energieverbruik)?*
- De looptijd van de overeenkomst. *Hoe lang loopt het contract met de dienstverlener? Bij een korte looptijd zal de prijs hoger zijn, gelet op de voorinvestering die van de kant van de facilitaire dienstverlener nodig is.*
- De meting van de performance. *Heeft de operationeel manager bijvoorbeeld ook een functie als het gaat om ontmoeting? Zo ja, hoe wordt deze dan gemeten?*

Tussen maatschappelijke dienstverlener(s) en operationeel manager

Voorafgaand aan het maken van afspraken moet de dienstverlener geselecteerd worden. Als er veel overheidsgeld mee gemoeid is, kunnen de regels van de Europese aanbesteding van toepassing zijn. Bij het contracteren van de meest geschikte partij moeten onder meer afspraken gemaakt worden over:

- De aard van de te leveren diensten en producten. *Gaat het alleen om basisfaciliteiten als schoonmaken, klein onderhoud, beveiliging, verwarming en verlichting. Of gaat het ook om zaken als bemensen receptie, zalenverhuur, catering, leveren ICT-voorzieningen, enzovoort?*
- De kwaliteit van deze diensten en producten. *In de facilitaire wereld wordt hierbij gesproken over Service Level Agreements. Hoe hoog moet dit 'level' zijn?*

Bijlage 1.

Een rekenmodel

Het model 'Rekenen aan maatschappelijk vastgoed' bevat twee modules. Eén module voor de vastgoedexploitatie en één voor de grondexploitatie. In beide domeinen kan de begoede ontwikkeling geoptimaliseerd worden.

Vastgoedexploitatie

De kasstromenanalyse is op de volgende principes gebaseerd:

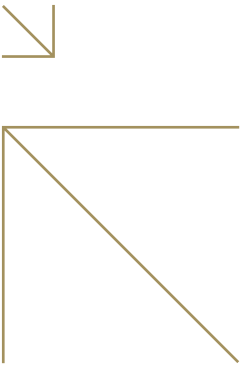
- Alle opbrengsten en kosten die direct of indirect voortvloeien uit de exploitatie, de kasstromen, worden gedurende de gehele (resterende) exploitatieperiode in beeld gebracht. Er wordt daarbij rekening gehouden met een (gemiddelde) stijging van opbrengsten en kosten.
- Daarna worden deze kasstromen met behulp van de contante waardemethode naar één moment toegerekend: het startmoment van de exploitatie. De discontovoet (ook wel rendementseis) die daarbij gehanteerd wordt, moet voorzien in een vergoeding voor de kapitaalverschaffer, de financieringsrente, alsmede een exploitatierisicopslag voor algemene en specifieke risico's die samenhangen met het vastgoed of de huurder (zoals onvoorziene leegstand, technische calamiteiten, rentefluctuaties op lange termijn, enzovoort).

- Het verschil tussen de contant gemaakte kosten en de contant gemaakte opbrengsten geeft de rendabele of onrendabele top van de exploitatie; bij een kostendekkende huur is deze per definitie nul.
- Daarna wordt bezien wat het effect is van eventuele financiering. Indien de financieringsrente gelijk is aan de discontovoet, blijft het resultaat gelijk. De contante waarde van de jaarlijkse financieringskosten, rente en aflossing, is immers gelijk aan de initiële investeringskosten. Indien de financieringsrente lager is dan de discontovoet, wordt een positief verschil zichtbaar. De contante waarde van dit verschil kan opgevat worden als de risicobuffer die past bij de exploitatierisico's die aan de exploitatie verbonden zijn.

Deze principes zijn verwerkt in een eenvoudige spreadsheettoepassing. Deze toepassing omvat twee overzichten die beide in deze bijlage zijn opgenomen:

- Een overzicht met de invoergegevens en belangrijkste resultaten.
- Een overzicht van de kasstroom van kosten en opbrengsten gedurende de exploitatieperiode.

Hieronder worden achtereenvolgens de invoergegevens en resultaten uit het eerste overzicht toegelicht.



Toelichting op invoergegevens

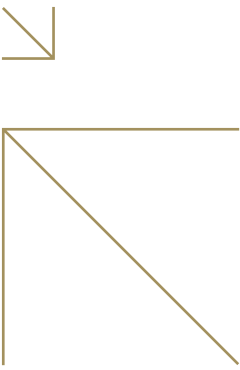
- **Bruto Vloeroppervlak:** in te voeren gegevens gelden allemaal per m² BVO en zijn exclusief BTW. Definitie van deze oppervlaktemaat staat omschreven in de NEN 2580.
- **Startjaar exploitatie:** het eerste volledige exploitatiejaar.
- **Looptijd exploitatie:** de veronderstelde exploitatieduur van het object. In dit voorbeeld is een looptijd van 40 jaar aangehouden.
- **Prijspeil:** dit is het kostenpeil dat geldt voor alle in te voeren bedragen. In dit voorbeeld: begin 2006. In het rekenmodel is een 'prijspeilfactor' ingesteld, deze is 0 indien de kosten of opbrengsten aan begin van het jaar worden gerealiseerd, 0,5 voor halverwege het jaar, of 1 voor het eind van het jaar.
- **Kosten-, huur- en restwaardestijging:** de jaarlijkse procentuele stijging van de betreffende type kasstroom. In dit voorbeeld is voor elk type kasstroom een gemiddeld percentage van 2,5% per jaar gehanteerd.
- **Financieringsrente:** de financieringsrente is samengesteld uit de risicovrije rente en een toeslag voor financieringsrisico's. Deze toeslag voor het financieringsrisico wordt hoofdzakelijk bepaald door de kredietwaardigheid van de kredietnemer en de looptijd van de financiering. Indien financiering aan de orde is, is het dan ook van belang dat afspraken worden gemaakt door wie, voor

hoe lang en tegen welke percentages wordt gefinancierd. Handige afspraken hierover kunnen veel geld besparen. Ter dekking van de financieringslasten wordt in dit rekenvoorbeeld een rentevoet gehanteerd van 4,5%.

- **Exploitatierisico-opslag:** bovenop de rentevoet wordt een risico-opslag berekend die afhankelijk is van de lengte van het huurcontract en andere te beoordelen exploitatierisico's (denk aan onderhouds calamiteiten). In dit voorbeeld wordt 1,5% gehanteerd. Rentevoet en risico-opslag vormen samen de discontovoet waarmee de toekomstige opbrengsten en kostenkosten contant worden gemaakt. In het rekenvoorbeeld is deze discontovoet dus 6,0%.

Investing

- **Bouw:** aanneemsom inclusief bijkomende kosten (exclusief kosten van losse inrichting) en kostenindexering cq. afkoop prijsstijging en renteverliezen tot start exploitatie (einde werk). In dit voorbeeld: € 1.250,- per m² BVO.
- **Grondkosten:** grondkosten zoals deze door grondbedrijf of andere leverancier in rekening wordt gebracht inclusief renteverliezen tot start exploitatie (einde werk). In dit voorbeeld: € 150,- per m² BVO.

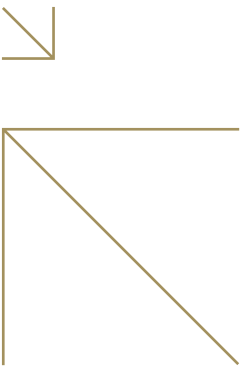


Exploitatiekosten

- **Onderhoud:** al het dagelijks en planmatig onderhoud aan buitenzijde, installaties en vaste inrichting dat ten laste komt van de eigenaar om object technisch op peil te houden. In dit voorbeeld: € 20,- per m² BVO per jaar.
- **Markttechnische aanpassingen:** om de beoogde huur voor langere tijd te borgen is het nodig om periodiek het gebouw aan te passen aan de eisen van de tijd. Dit kan via grootschalige ingrepen, bijvoorbeeld via een renovatie na 20 jaar, dit kan ook via opknappen bij mutatie. De kosten van deze periodieke aanpassingen zijn in dit model als jaarlijkse inspanning opgenomen. In dit voorbeeld: € 7,- per m² BVO per jaar. Dit bedrag is equivalent aan een eenmalige ingreep ter grootte van 25% van de oorspronkelijke bouwkosten na 20 jaar.
- **Zakelijke lasten:** opstalverzekering, heffing WOZ, rioolrechten en andere publieke heffingen voor eigenaar. In dit voorbeeld: € 5,- per m² BVO per jaar.
- **Management:** dit zijn kosten in verband met het algemeen management, portefeuilleplanning, planning technisch beheer en verhuur van vastgoed. In dit voorbeeld: € 5,- per m² BVO per jaar.

Exploitatieopbrengsten

- **Huur:** dit is de met de gebruiker contractueel overeengekomen huursom op jaarbasis. In dit voorbeeld is voor een kostendekkende huur gekozen: € 100,- per m² BVO voor eerste exploitatiejaar.
- **Leegstandgraad:** dit is het gemiddelde percentage van zowel huur als overige bijdragen waarvan vooraf redelijkerwijs verwacht mag worden dat deze als gevolg van leegstand niet ontvangen wordt. In dit voorbeeld is voor een leegstandgraad van 0% gekozen.
- **Benutting restcapaciteit:** dit is een specifieke parameter voor multifunctionele accommodaties. Deze parameter geeft aan met welk percentage de huuropbrengst uit permanent gebruik verhoogd kan worden door extra verhuur tijdens avonden, weekends enzovoort.
- **Restwaarde:** de waarde van het object als percentage van respectievelijk de bouwkosten en de grondkosten, die aan het eind van de gekozen exploitatieperiode vrijkomt als gevolg van verkoop of herontwikkeling. In dit voorbeeld is gekozen voor een waarde die gelijk is aan de (te indexeren) grondkosten; het gebouw zelf heeft geen waarde meer.



Toelichting op resultaten

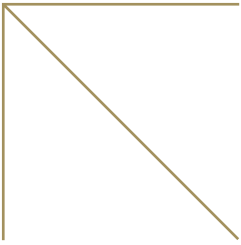
Op basis van de ingevoerde gegevens wordt een (geïndexeerd) overzicht van de kasstromen samengesteld. Deze kasstromen worden vervolgens contant gemaakt op de eerder aangegeven manier. De kernresultaten zijn:

- **Exploitatieresultaat voor financiering:** dit is de contante waarde van het saldo van investeringkosten en netto exploitatieopbrengsten. In dit rekenvoorbeeld is dit bedrag precies € 0,-. Er is dus sprake van een kostendekkende huur.
- **Kostprijsuur:** dit is de huurprijs die nodig is voor een kostendekkende exploitatie. In dit geval is deze € 100,- per m² BVO in het eerste exploitatiejaar.
- **Exploitatieresultaat na financiering:** dit is de contante waarde van alle exploitatiekosten en opbrengsten inclusief die voor rente en aflossing. In rekenvoorbeeld resulteert dit in een bedrag van ruim € 750.000 euro.
- **Kostprijsuur zonder dekking exploitatierisico's:** dit is de kostendekkende huur indien de hiervoor genoemde exploitatierisico's niet verdisconteerd worden in de huur. Deze benadering van de huur kan relevant zijn indien de huurder de exploitatierisico's geheel of gedeeltelijk van de verhuurder overneemt.

Grondexploitatie

In aanvulling op de module vastgoedexploitatie is een eenvoudige grondexploitatiemodule opgenomen. Onderscheid is gemaakt tussen de locatie die voor het maatschappelijk vastgoed zelf ontwikkeld wordt en de eventuele locaties die als gevolg van die ontwikkeling vrijkomen. Relevante invoergegevens zijn:

- **Grondoppervlakte:** oppervlak van de gehele locatie in m².
- **Programma:** dit is de omvang van het beoogde programma voor maatschappelijke voorzieningen (in m² BVO), commerciële ruimten (in m² BVO) of woningen (in stuks). Rekenvoorbeeld is beperkt tot 3.000 m² maatschappelijke voorzieningen.
- **Kosten verwerving:** dit betreft kosten van aankoop van locatie met eventuele opstallen en/of de inbrengwaarde van het eigen vastgoed dat ingebracht wordt. In het laatste geval dient keuze gemaakt te worden tussen boekwaarde, bedrijfswaarde of actuele verkoopwaarde.
- **Kosten locatieontwikkeling:** het betreft hier alle kosten die verband houden met sloop van opstallen, eventuele bodemsanering, bouwrijp maken en planontwikkelkosten.
- **Opbrengst programma:** hier komen de eenheidsprijzen voor de grond die behoren bij de verschillende programmaonderdelen. Deze prijzen worden bij voorkeur residueel

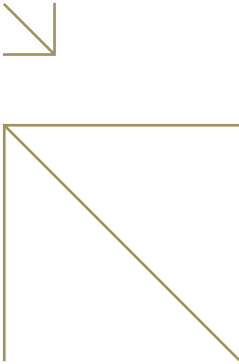


bepaald; dit betekent dat zij gebaseerd worden op de veronderstelde uiteindelijke verkoopprijs verminderd met de veronderstelde bouw- en bijkomende kosten. Voor de maatschappelijke voorzieningen kan het ook andersom. Eerst wordt de grondprijs berekend die nodig is voor een kostendekkende grondexploitatie. In dit rekenvoorbeeld is dat € 150,- per m² BVO. Daarna wordt met deze grondprijs de vastgoedexploitatie doorgerekend.

A Overzicht invoer gegevens en resultaten

Rekenen aan maatschappelijk vastgoed - algemeen

Vastgoedexploitatie (alle bedragen excl. BTW)		2006	NCW
Object			
Bruto Vloeroppervlak	m ² BVO	3.000	
Startjaar exploitatie	begin jaar	2006	
Looptijd exploitatie	jaar	40	
Prijspeil	begin jaar	2006	
Financieringsrente	%/jaar	4,50%	
Exploitatie risico opslag	%/jaar	1,50%	
Investing			€ 4.200.000
Bouwkosten	€/ m ² BVO	€ 1.250	
Grondkosten	€/ m ² BVO	€ 150	
Exploitatiekosten			€ 2.442.800
Onderhoud	€/ m ² BVO / jaar	€ 20	
Markttechnische aanpassing	€/ m ² BVO / jaar	€ 7	
Zakelijke lasten	€/ m ² BVO / jaar	€ 5	
Management	€/ m ² BVO / jaar	€ 5	
Kostenstijging	%/jaar	2,50%	
Exploitatieopbrengsten			€ 6.642.800
Huuropbrengsten	€/ m ² BVO / jaar	€ 100	
Huurstijging	%/jaar	2,50%	
Leegstandsgraad	% huur	0%	
Benutting restcapaciteit	% capaciteit	0%	
Restwaarde gebouw	% bouwkw.	0%	
Restwaarde grond	% grondk.	100%	
Restwaardestijging	%/jaar	2,50%	
Exploitatieresultaat vastgoed			
Exploitatieresultaat voor financiering	contant		€ 0
Kostprijsdekkende huur	€/ m ² BVO / jaar		€ 100
Exploitatieresultaat na financiering			€ 765.800
Kostprijsuur zonder dekking expl.risico	€/ m ² BVO / jaar		€ 88



Vervolg A Overzicht invoer gegevens en resultaten

Grondexploitatie (alle bedragen excl. BTW)		2006	NCW
Nieuwe locatie			
Grondoppervlakte	m ²	3.600	
Programma maatsch. voorzieningen	m ² bvo	3.000	
Programma commerciële functies	m ² bvo	0	
Programma woningen	stuks	0	
Kosten verwerving / inbrengwaarde	€/m ²	€ 75	€ 270.000
Kosten locatieontwikkeling	€/m ²	€ 50	€ 180.000
Opbrengst maatsch. voorzieningen	€/m ² bvo	€ 150	€ 450.000
Opbrengst commerciële functies	€/m ² bvo	€ 250	€ 0
Opbrengst woningen	€/stuk	€ 35.000	€ 0
			€ 0
Vrijkomende locatie(s)			
Grondoppervlakte	m ²	0	
Kosten verwerving / inbrengwaarde	€/m ²	75	€ 0
Kosten locatieontwikkeling	€/m ²	50	€ 0
Opbrengst programma	€/m ²	275	€ 0
			€ 0
Grond- en vastgoedexploitatie samen			
Totale exploitatieresultaat	contant		€ 0
Kostprijsdekkende huur	€ / m ² BVO / jaar		€ 100

B Overzicht Kasstroom voor en na financiering

Rekenen aan maatschappelijk vastgoed - kasstroomoverzicht

Exploitatieoverzicht in € per m ² BVO					Voor financiering		Na financiering	
exploitatie jaar	kosten exploitatie	opbrengst huur	opbrengst restwaarde	saldo kosten/opbr.	kosten investering	kasstroom totaal	annuïteit investering	kasstroom totaal
2006	€ 37,46	€ 100,06	€ 0,00	€ 62,60	€ 1.400,00	€ 1.337,40-	€ 76,08	€ 13,48-
2007	€ 38,40	€ 102,57	€ 0,00	€ 64,17	€ 0,00	€ 64,17	€ 76,08	€ 11,91-
2008	€ 39,36	€ 105,13	€ 0,00	€ 65,77	€ 0,00	€ 65,77	€ 76,08	€ 10,31-
2009	€ 40,34	€ 107,76	€ 0,00	€ 67,42	€ 0,00	€ 67,42	€ 76,08	€ 8,66-
2010	€ 41,35	€ 110,45	€ 0,00	€ 69,10	€ 0,00	€ 69,10	€ 76,08	€ 6,98-
2011	€ 42,38	€ 113,21	€ 0,00	€ 70,83	€ 0,00	€ 70,83	€ 76,08	€ 5,25-
2012	€ 43,44	€ 116,04	€ 0,00	€ 72,60	€ 0,00	€ 72,60	€ 76,08	€ 3,48-
2013	€ 44,53	€ 118,94	€ 0,00	€ 74,42	€ 0,00	€ 74,42	€ 76,08	€ 1,66-
2014	€ 45,64	€ 121,92	€ 0,00	€ 76,28	€ 0,00	€ 76,28	€ 76,08	€ 0,20
2015	€ 46,78	€ 124,97	€ 0,00	€ 78,18	€ 0,00	€ 78,18	€ 76,08	€ 2,10
2016	€ 47,95	€ 128,09	€ 0,00	€ 80,14	€ 0,00	€ 80,14	€ 76,08	€ 4,06
2017	€ 49,15	€ 131,29	€ 0,00	€ 82,14	€ 0,00	€ 82,14	€ 76,08	€ 6,06
2018	€ 50,38	€ 134,57	€ 0,00	€ 84,20	€ 0,00	€ 84,20	€ 76,08	€ 8,12
2019	€ 51,64	€ 137,94	€ 0,00	€ 86,30	€ 0,00	€ 86,30	€ 76,08	€ 10,22
2020	€ 52,93	€ 141,39	€ 0,00	€ 88,46	€ 0,00	€ 88,46	€ 76,08	€ 12,38
2021	€ 54,25	€ 144,92	€ 0,00	€ 90,67	€ 0,00	€ 90,67	€ 76,08	€ 14,59
2022	€ 55,61	€ 148,55	€ 0,00	€ 92,94	€ 0,00	€ 92,94	€ 76,08	€ 16,86
2023	€ 57,00	€ 152,26	€ 0,00	€ 95,26	€ 0,00	€ 95,26	€ 76,08	€ 19,18
2024	€ 58,42	€ 156,07	€ 0,00	€ 97,64	€ 0,00	€ 97,64	€ 76,08	€ 21,56
2025	€ 59,88	€ 159,97	€ 0,00	€ 100,08	€ 0,00	€ 100,08	€ 76,08	€ 24,00
2026	€ 61,38	€ 163,97	€ 0,00	€ 102,58	€ 0,00	€ 102,58	€ 76,08	€ 26,50
2027	€ 62,92	€ 168,07	€ 0,00	€ 105,15	€ 0,00	€ 105,15	€ 76,08	€ 29,07
2028	€ 64,49	€ 172,27	€ 0,00	€ 107,78	€ 0,00	€ 107,78	€ 76,08	€ 31,70
2029	€ 66,10	€ 176,57	€ 0,00	€ 110,47	€ 0,00	€ 110,47	€ 76,08	€ 34,39
2030	€ 67,75	€ 180,99	€ 0,00	€ 113,23	€ 0,00	€ 113,23	€ 76,08	€ 37,15
2031	€ 69,45	€ 185,51	€ 0,00	€ 116,06	€ 0,00	€ 116,06	€ 76,08	€ 39,98
2032	€ 71,18	€ 190,15	€ 0,00	€ 118,97	€ 0,00	€ 118,97	€ 76,08	€ 42,89
2033	€ 72,96	€ 194,90	€ 0,00	€ 121,94	€ 0,00	€ 121,94	€ 76,08	€ 45,86
2034	€ 74,79	€ 199,78	€ 0,00	€ 124,99	€ 0,00	€ 124,99	€ 76,08	€ 48,91
2035	€ 76,66	€ 204,77	€ 0,00	€ 128,11	€ 0,00	€ 128,11	€ 76,08	€ 52,03
2036	€ 78,57	€ 209,89	€ 0,00	€ 131,32	€ 0,00	€ 131,32	€ 76,08	€ 55,24
2037	€ 80,54	€ 215,14	€ 0,00	€ 134,60	€ 0,00	€ 134,60	€ 76,08	€ 58,52
2038	€ 82,55	€ 220,52	€ 0,00	€ 137,96	€ 0,00	€ 137,96	€ 76,08	€ 61,88
2039	€ 84,62	€ 226,03	€ 0,00	€ 141,41	€ 0,00	€ 141,41	€ 76,08	€ 65,33

Vervolg B Overzicht Kasstroom voor en na financiering

2040	€ 86,73	€ 231,68	€ 0,00	€ 144,95	€ 0,00	€ 144,95	€ 76,08	€ 68,87
2041	€ 88,90	€ 237,47	€ 0,00	€ 148,57	€ 0,00	€ 148,57	€ 76,08	€ 72,49
2042	€ 91,12	€ 243,41	€ 0,00	€ 152,29	€ 0,00	€ 152,29	€ 76,08	€ 76,21
2043	€ 93,40	€ 249,49	€ 0,00	€ 156,09	€ 0,00	€ 156,09	€ 76,08	€ 80,01
2044	€ 95,73	€ 255,73	€ 0,00	€ 160,00	€ 0,00	€ 160,00	€ 76,08	€ 83,92
2045	€ 98,13	€ 262,12	€ 402,76	€ 566,76	€ 0,00	€ 566,76	€ 76,08	€ 490,68
2046	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
2047	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
2048	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
2049	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
2050	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
2051	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
2052	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
2053	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
2054	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
2055	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
CW / m ²	€ 814,26	€ 2.175,10	€ 39,16	€ 1.399,99	€ 1.400,00	€ 0,01-	€ 1.144,73	€ 255,26
CW totaal	€ 2.442.800	€ 6.525.300	€ 117.500	€ 4.200.000	€ 4.200.000	€ 0	€ 3.434.200	€ 765.800
				bedrijfs waarde		expl.result. voor finan.		expl.result. na finan.

Bijlage 2. Een overzicht met goede raad

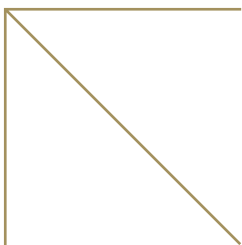
Sociaal en fysiek in één pot

Gerben Helleman en Bram Heijkers
KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing

Tegenwoordig wordt het besef breed gedeeld dat een succesvolle aanpak van de stedelijke vernieuwing in de praktijk altijd bestaat uit een (locatiespecifieke) mix van fysieke en sociale maatregelen. Een integrale sociaal-fysieke wijkaanpak stuit in de praktijk echter op diverse knelpunten die te maken hebben met verschillen in taal, cultuur, werkwijze, organisatie en planning tussen betrokken sectoren (zie KEI-overzicht: Sociaal en fysiek in de stedelijke vernieuwing). Een van de belangrijkste knelpunten tussen deze twee (denk)werelden is de moeilijkheid om te komen tot een goede financieringsconstructie voor sociale projecten en deze vervolgens af te stemmen met het fysieke kosten en batenplaatje. In dit overzicht worden een aantal (in)directe knelpunten en oplossingen in de vorm van processtappen op een rij gezet.

Wees assertief, doe mee

Een goede sociaal-fysieke samenwerking begint bij de gedachte dat de beide (denk)werelden zich, vanaf het begin, voor elkaar openstellen. Dit geldt zowel voor de fysieke (nodig sociaal uit), als voor de sociale sector (zoek fysiek op). Fysiek wordt daarbij vaak als de locomotief van de stedelijke vernieuwing gezien. Ten behoeve van een afgewogen vernieuwingsaanpak is het echter zaak om daar minimaal een grote wagon 'sociaal' aan te haken. Vooral volkshuisvesters moeten zich meer bewust worden van de belangrijke bijdragen die bijvoorbeeld jongerenwerk, voorzieningen (buurtsuper, kinderopvang, wijkrestaurant, sportclub) en buurtconciërges bieden bij de vitalisering van wijken. Het zijn deze maatregelen die zorgen voor sociale verbanden, leefbaarheid, veiligheid(sgevoel) en het wegnemen van vooroordelen. In combinatie met fysieke maatregelen ontstaat zo een evenwichtige vernieuwing. Fysiek en sociaal trekken hierbij gezamenlijk op. Om dit te laten slagen is het van belang dat het sociale domein duidelijk maakt wat ze te bieden heeft en wat ze kan bijdragen aan de vernieuwing van een wijk. Daar is momenteel nog onvoldoende sprake van. Men maakt zich klein,



luistert, is te afwachtend, zet nooit een grote bek op en toont geen leiderschap (KEI, 2004b). Het kwantificeren van bezit, behoeften en de eigen bijdrage biedt hiervoor mogelijkheden. Fysiek heeft van oudsher een kwantitatieve traditie, terwijl sociaal meer kwalitatief gericht is. Hoewel daar op zich niets mis mee is, leidt dit ertoe dat de twee werelden elkaar onvoldoende verstaan en begrijpen. Daarnaast dwingen de wettelijke verplichtingen van verantwoording van gemeenten aan lokale reken-kamers steeds meer tot een zekere mate van kwantificering:

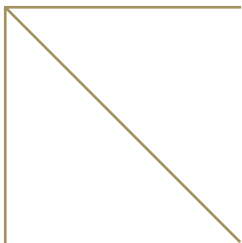
Bereken je materiële waarde

De sociale sector heeft met de bestaande accommodaties en grond vaak meer waarde in handen dan zij zelf denkt. Deze waarde kan worden bepaald door te kijken naar de boekwaarde van accommodaties en grond, de verwachte kosten en de reserveringen voor groot onderhoud. Neem ook de gebruikswaarde mee, de bezetting en de opbrengst. En stel de contante waarde van het bezit vast door van de toekomstige opbrengsten de toekomstige kosten af te trekken en er de verwachte restwaarde na verkoop (na 10 of 50 jaar) bij op te tellen. Houd er vervolgens rekening mee dat deze contante waarde beïnvloed kan worden door de grondkosten, bouwkosten, plan- en proceskosten, beheerkosten en de restwaarde van grond en accommodaties. Door dit alles te kwantificeren neemt het sociale een steviger uitgangspositie in bij de (financiële) onderhandelingen.

Bereken je behoefte

Om op de korte en langere termijn een bijdrage te leveren aan vitale wijken moeten sociale partijen zich afvragen welke diensten en ruimten (oppervlaktes, programma van eisen) nu en in de toekomst op wijkniveau nodig zijn voor zorg, onderwijs, cultuur en sport. Dit leidt tot een betere analyse van de problemen en kansen van een wijk, zodat de middelen voor de vernieuwing van de wijk beter kunnen worden verdeeld.

In de handreiking 'De sociale verbouwing' (NIZW-Sociaal beleid, 2004) worden bruikbare kengetallen aangereikt voor deze kwantificering van sociale doelen en maatregelen.

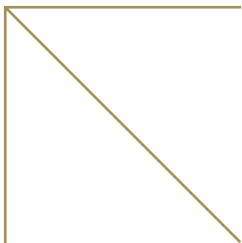


Verschillende partijen in o.a. Amsterdam, Apeldoorn en Breda hebben hier praktijkervaring mee opgedaan (Opdam et al., 2003; Companen, 2004; KEI, 2004c).

Toon je immateriële meerwaarde

Het wordt pas duidelijk waar het geld het best tot zijn recht komt als partijen zich bewust worden van het (financieel) nut van de verschillende sociale en fysieke investeringen. Dit is lastig, omdat kosten van sociale investeringen (ver) voor de baat uitgaan en de maatschappelijke baten vaak moeilijk zijn te moneteriseren. Fysieke partijen moeten echter goed in ogenschouw nemen dat aspirant-bewoners niet alleen op basis van fysieke kenmerken voor een woning kiezen, maar ook vanwege het imago van de wijk, de leefbaarheid (schoon, heel en veilig) en de aanwezige voorzieningen. Die sociale kwaliteiten van de woonomgeving zorgen voor een waardestijging van het woningbestand, niet alleen van koopwoningen, maar dankzij de marktafhankelijke huurstijging bij mutatie ook van huurwoningen.

Het gaat er om dat partijen concreet zicht hebben op de materiële en immateriële meerwaarde van sociale investeringen (en andere omgevingsvariabelen) in relatie met fysieke investeringen. Langzaam maar zeker verschijnen hiervan ook de cijfermatige bewijzen. Zo blijkt uit onderzoek dat veiligheid in een stad samengaat met hogere huizenprijzen. Voor elk extra geweldsmisdrijf per 1000 inwoners blijkt de waarde van een gemiddeld huis met zo'n € 1.100 te verminderen (Marlet, 2006). En volgens Martien Kromwijk, voorzitter van de Raad van Bestuur van corporatie Woonbron, is de waarde van hun bezit in het Rotterdamse Schiedam met veertig procent gestegen door de sociale programma's die deze corporatie heeft uitgevoerd (Graaf & Laverman, 2006). Verschillende adviesbureaus proberen op dit moment hier meer inzicht in te verkrijgen door aan de omgevingsvariabelen een financiële waarde toe te kennen, zodat het maatschappelijk rendement en de additionele waarde van investeren in welzijn en sociale maatregelen voor het vastgoed kan worden berekend (Doevendans, 2005; KEI, 2005; Mulder, 2004b; Van Leent, 2006).



Neem een open, zakelijke houding aan

Naar aanleiding van bovenstaande voorbereidingen verschijnen de sociale partijen beter voorbereid aan de onderhandelingstafel. Daarbij is voldoende kennis over de complexe financiële aspecten rondom integrale wijkvernieuwing een noodzaak. Een competentie waar het in stedelijk vernieuwingsland nog wel eens aan schort.

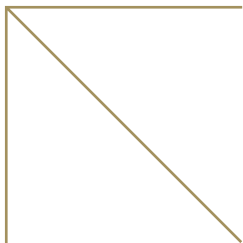
Sociale partijen moeten daarbij wel leren een min of meer zakelijke houding aan te nemen. In Tilburg heeft de Twern, een organisatie voor maatschappelijke diensten, een productenboek ontwikkeld waarin een overzicht wordt gegeven van welzijnsproducten en -diensten. Vervolgens maakt men (afrekenbare) afspraken waarvan de effecten worden onderzocht, om een resultaat- en kwaliteitsgarantie te kunnen geven.

Een en ander levert een bijdrage aan het wegnemen van taal- en cultuurverschillen tussen de bij de herstructurering betrokken partijen. En er ontstaat duidelijkheid over het gezamenlijk investeringsbudget, elkaars financiële huishouding en mogelijke (meer)opbrengsten.

Vereven op gebiedsniveau

De volgende stap is om de kosten en baten van alle sociale en fysieke maatregelen op elkaar af te stemmen. Vaak wordt de fysieke aanpak betaald uit de middelen die vrijkomen door de grondexploitatie, de verkoop van woningen en uit het corporatievermogen. Sociale maatregelen, die naar verhouding minder kosten maar structureler zijn, kennen altijd een negatief financieel saldo, terwijl ze immaterieel wel een grote toegevoegde waarde hebben.

Voor een betere afstemming kan een gebiedsgerichte exploitatie uitkomst bieden. Hierbij wordt de financiering van sociale maatregelen samengevoegd met de grond- en vastgoedexploitatie. Deze integrale kosten-baten analyse is een uitbreiding van het reeds bestaande Afsprakenkader Kostenverdeling van het Ministerie van VROM (2003), waarin alleen de fysieke poot is opgenomen. Op deze manier ontstaat inzicht in wie waar van profiteert (waardeverdelingsvraagstuk) en de manier waarop de inspanningen het beste kunnen worden ingezet om maximaal maatschappelijk rendement te behalen (investeringsperspectief).



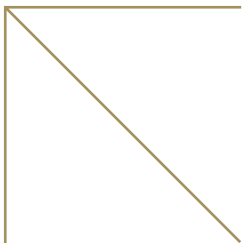
Op basis hiervan kunnen de juiste keuzes en afspraken worden gemaakt. Zo wordt bijvoorbeeld duidelijk dat het bouwen van een jeugdhuis op termijn onrendabel is wanneer de jongerenwerker niet voor meerdere jaren is meegefinancierd. Niemand is erbij gebaat wanneer deze jongerenwerker na twee jaar wordt wegbezuinigd en het pand door gebrek aan een nieuwe bestemming verloedert. Naast het bouwen moet men dus ook stilstaan bij het beheer van sociale voorzieningen (zoals personeelskosten).

In bijvoorbeeld Oud-Krispijn (Dordrecht) is in nauwe samenwerking tussen gemeente en corporaties een soortgelijke exploitatie gemaakt (Verhage & Sluis, 2003). Men maakt daarbij een onderscheid in drie banken: de pandenbank, de grondbank en de sociale bank. Deze drie banken regelen de financiële afstemming. De pandenbank (beheer en projectontwikkeling woningen) valt onder verantwoordelijkheid van Krispijn Wonen, een wijkontwikkelingsmaatschappij waarin de drie betrokken corporaties hun bezit hebben ondergebracht. De budgettaire bevoegdheden van de grondbank zijn in handen van het gemeentelijk grondbedrijf en de accountmanagers van de diensten Stadsontwikkeling (sloop, bouwrijp maken) en Stadswerken (openbare ruimte). De sociale bank is onderdeel van de dienst Welzijn. Een gemeentelijke wijkmanager draagt de verantwoordelijkheid voor de afstemming tussen de verschillende diensten en de welzijnsorganisaties. In tien jaar tijd wordt gezamenlijk € 139 miljoen geïnvesteerd. Voor de algehele afstemming hebben de wijkmanager en directeur van Krispijn Wonen wekelijks overleg.

Zet middelen optimaal in

In de onderhandelingen moet goed worden nagedacht wie zijn geld waar insteekt. Binnen de sociale huur- en marktsector lijken voldoende middelen beschikbaar te zijn (KEI, 2004a). Het is daarom aan de gemeente om te overwegen haar geld vooral te investeren in dat wat andere partijen niet als hun core-business beschouwen, namelijk de 'zachte' projecten, oftewel de diensten die in accommodaties en wijken worden aangeboden.

Daarbij zou zelfs de vraag kunnen worden gesteld of de fysieke partijen niet mee zouden moeten betalen, omdat zij door middel van een toename in de vastgoedwaarde hier ook van



profiteren. Want waarom worden bij maatschappelijke voorzieningen als onderwijs en cultuur de kosten niet doorgerekend en ten laste gebracht aan de vastgoedeigenaren die daarvan profiteren, terwijl dit bij infrastructuur en groenvoorzieningen (via de grondexploitatie) wel het geval is (Mulder, 2004a)? In de praktijk zien we echter steeds meer corporaties ook investeren in sociale activiteiten en de eerder genoemde omgevingsvariabelen om zo de aantrekkingskracht van een buurt te vergroten. Zo participeert corporatie Vestia als partner en vastgoedeigenaar in een brede school in Zuidwijk te Rotterdam (Schrederhof, 2005). Andere corporaties zetten buurtconciërges in (Peeters, 2004), betalen mee aan jeugdprojecten of arbeidsmarktbegeleiding (Faijer et al., 2005) of beheren een wijkgebouw en jongerencentrum (Woondiensten Enkhuizen, 2006).

Overigens hoeven deze sociale investeringen helemaal niet altijd groots en meeslepend te zijn. Zo heeft de Leidse Welzijnsorganisatie (LWO) in de prioriteitswijk Leiden-Noord verschillende eenvoudige projecten opgestart, zoals een zakgeldproject voor jongeren en een buurt-service- team, die de wijk een bijzondere impuls hebben gegeven. Samen met corporatie 'De Sleutels van Zijl en Vliet' startte LWO een huisbezoekproject om met alle bewoners persoonlijke en wijkgerichte problemen en mogelijke oplossingen te bespreken.

De hiermee gepaard gaande projectfinanciering en de op jaarbasis gebaseerde gemeentebegroting zijn hierbij een groot knelpunt. Beide leiden tot onzekerheid over de sociale investeringen op langere termijn en daarmee tot een verzwakking van de onderhandelingspositie. Programmatisch werken met een integrale begroting biedt hiervoor een oplossing door deze systematiek binnen de sociale sector en de gemeente zodanig in te passen dat meerjareninvesteringen mogelijk worden. Hopelijk biedt de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) hiervoor uitkomst.

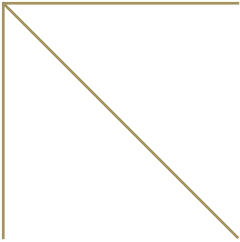
Andere middelen waaruit geput kan worden zijn onder andere het verstrekken van gemeentelijke leningen tegen lage tarieven aan sociale instellingen, een opslag op de verkoopprijs van nieuwbouwwoningen ten behoeve van een fonds sociale voorzieningen of het aanvragen van goedkope leningen bij het Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten.

Wees creatief met regels, ruimte en organisatiestructuur

Het is belangrijk dat betrokkenen ruimte krijgen om creatief te zijn. Wanneer een zorginstelling besluit eigen gronden te verkopen om een sociaal programma te financieren, ga dan als overheid niet meteen roepen dat dit regeltechnisch niet mag. Denk mee in plaats van de Sovjetunie nieuw leven in te blazen! Anders bloeden goede initiatieven dood. Begin lekker on-Nederlands met JA. De maatschappij schreeuwt om vernieuwing en innovatie. Dat bereik je niet door meteen te mitsen en te maren. Ieder idee is interessant, geef ruimte voor creatieve combinaties. Huisvest bijvoorbeeld in een verloederde winkelstrip of leegstaande woning studenten pedagogiek, die huiswerkbegeleiding kunnen geven aan kinderen met een achterstand. Maak voorzieningen in een zorginstelling (restaurant, fysiotherapie) ook toegankelijke voor buurtbewoners. Bouw een wijktheater dat kan fungeren als een extra ontmoetingsfunctie en tegelijkertijd zorgt voor een differentiatie in het lesaanbod. Hetzelfde geldt voor zaken als kinderopvang en broedplaatsen die naast een ontmoetingsfunctie ook zorgen voor werkgelegenheid en een stimulans van de wijk economie.

Het zou enorm helpen wanneer overheden ruimte creëren voor dit soort initiatieven en ook binnen de eigen organisatie de verkokering te lijf gaan. Bij de ontwikkeling van de woon-dienstenzones in Hilversum was het belangrijkste knelpunt het onder één noemer krijgen van alle financieringsstromen, met elk hun eigen regels. De wet- en regelgeving is immers nog geënt op oude structuren. Zo krijg je volgens de richtlijnen van de commissiebouw op dit moment nog altijd meer geld als je een woonunit realiseert in een ouderwets verzorgingshuis dan dat dit apart gebeurt. Deze praktijk strookt natuurlijk niet meer met het gewenste beleid (Simon, 2003).

Ook door efficiënt en effectief gebruik van ruimten en middelen ontstaan financiële voordelen. Denk daarbij aan (clusters van) multifunctionele gebouwen, zoals de Woonzorgwelzijnswijk Breda, Civic centers Eindhoven en de talloze brede scholen (Van Leent e.a., 2004). Schoollokalen worden hier gebruikt voor taalcurssussen in de avond en waar ouderenhuisvesting wordt gecombineerd met kinderopvang ontstaat de functie van voorleesoma. Bij deze voorzieningen is het voor sociale partijen van groot belang zoveel mogelijk lange



termijncosten (beheer, diensten) vooraf te benoemen en zomogelijk onder te brengen in de stichtingskosten (vastgoed) en/of gebiedsexploitatie.

Doen

In het bovenstaande zijn verschillende tips aangereikt om de sociaal-fysieke wijkaanpak (financieel) beter op poten te krijgen. Belangrijkste boodschap is daarbij dat partijen elkaars meerwaarde leren kennen. Probeer tot een gezamenlijke analyse en plan op hoofdlijnen te komen. Ga daarbij niet te snel naar het punt van onderhandelen en rekenen. Behandel het financiële vraagstuk vooral vanuit het object (de wijk, de inhoud) en niet vanuit de posities van partijen (macht, geld). Openheid, resultaatgerichtheid en onthechting zijn daarbij belangrijke voorwaarden voor succes. Vervolgens is het vooral zaak om de plannen op hoofdlijnen snel uit te werken tot inspirerende en interessante maatregelen. Ga dus vooral ook aan de slag. Kleinschalige, zichtbare projecten, die niet veel financiële middelen vragen, werken inspirerend, zorgen veelal voor een vliegwieleffect en geven bewoners vertrouwen in de wijk(vernieuwing). En om dat laatste was het toch allemaal om begonnen...

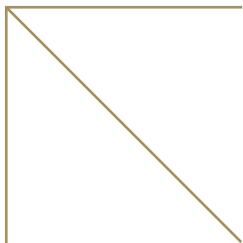
Geraadpleegde literatuur en leestips

Companen (2004) Retteketet, plat die flat? Arnhem: Companen.

Doevendans, P. (2005) Het maatschappelijk harder maken. In: Het Experiment, nr. 3. Rotterdam: SEV.

Faijer, M.J., I. Konings, H. Luesink, J. Pronk & S. Verbeek (2005) Sociaal beleid bij herstructurering door woningbouwcorporaties. Utrecht/Deventer: X-S2/Saxion Hogeschool IJsselland.

Graaf, K. de & W. Laverman (2005) Het gebied staat voorop. In: Building Business, december 2005.



Helleman, G. & D. den Heijer (2004) Optimaliseren van de sociaal-fysieke wijkaanpak. In: Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, april 2004.

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing (2004a) Verslag KEI-atelier creatieve financiering. Rotterdam: KEI.

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing (2004b) Verslag KEI-atelier financiering sociale projecten. Rotterdam: KEI.

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing (2004c) Verslag KEI-werkbezoek Breda Noordoost. Rotterdam: KEI.

KEI kenniscentrum stedelijke vernieuwing (2005) Speerpuntsessie financiering op de KEI-voorjaarsparty, juni 2005.

Leidse Welzijnsorganisatie (2006)

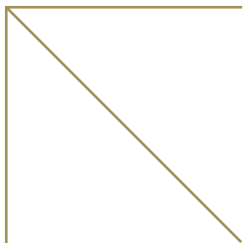
Marlet, G. (2006) Investeren in veiligheid: de opbrengsten. In: RMO, casestudies 'opbrengsten van sociaal investeren'.

Ministerie van VROM (2003) De kosten in beeld, de kosten verdeeld, een afsprakenkader voor kostenverdeling bij herstructurering. Den Haag: Ministerie van VROM.

Mulder, K. (2004) Herstructurering als sociale opgave. In: Tijdschrift voor de Sociale sector, april 2004

Mulder, K. (2004) Waarde maken met omgevingskwaliteit. In: Tijdschrift voor de Volkshuisvesting, nr. 6, pp. 47-51.

NIZW-Sociaal beleid (2004) De sociale verbouwing. Den Haag: VROM/VWS.



Opdam, E., A. Voorburg & J. Kappe (2003) Voorbeeldwijken: zes voorbeelden van sociaal-fysieke wijkaanpak. Den Haag: VROM/VWS.

Peeters, P.H. (2004) Het opbouwwerk van de woningcorporatie. In: Tijdschrift voor de Sociale sector, december 2004, pp. 10-13.

Schrederhof, K. (2005) Woningcorporatie Vestia als partner in brede school. In: Vitale Stad, februari 2005, pp. 18-19.

Simon, A. (2003) Van bouwen naar wonen. In: Vitale stad, november 2003.

Smet, J. de (2003) Verslag conferentie 'Sociaal-fysieke krachtlijnen van stedelijke vernieuwing'
(word-document). Utrecht: NIZW.

Twern, de (2006)

Verhage, R. & R. Sluis (2003) Samenwerking bij stedelijke vernieuwing. Delft: DUP.

Van Leent, M., T. van Wijk & C. Post (2004) Voorzieningen als katalysator van stedelijke vernieuwing (N7). Rotterdam: KEI.

Van Leent, M. (red.) (2006) Wijken van waarde: zoektocht naar een duurzame gebiedsexploitatie. Provincie Noord-Brabant/Futura.

Woondiensten Enkhuizen (2006)









Dit is een publicatie van: **Ministerie van VROM**
→ Rijnstraat 8 → 2515 XP Den Haag → www.vrom.nl

Ministerie van VROM →

staat voor ruimte, wonen, milieu en rijksgebouwen. Beleid maken, uitvoeren en handhaven.

Nederland is klein. Denk groot.

