

# **M** AATSCHAPPELIJK VASTGOED een nieuwe kerntaak



***ZIJN CORPORATIES ER KLAAR VOOR?***

# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>Het onderzoek</b>	<b>6</b>
<b>Verantwoording</b>	<b>6</b>
<b>Thema I: Organisatie</b>	<b>8</b>
Programmabeheer - Casade: 'Doel van het gebouw moet duidelijk zijn'	10
Beheersysteem - Allee Wonen: 'Maatschappelijk vastgoed wordt aan het zicht onttrokken'	15
<b>Thema II: Marktsegmenten</b>	<b>18</b>
Scholenhuisvesting - Het Grootslag: 'Gebouw moet zichzelf in stand kunnen houden'	20
Overname vastgoed - Mitros: 'Corporatie optimaliseert bij school de bezetting'	23
<b>Thema III: Uitvoering</b>	<b>26</b>
Ketenintegratie - UWOON: 'Wij zullen van mensen afscheid moeten nemen'	28
Relatiebeheer - Eigen Haard: 'Partijen moeten eerst aan elkaar proeven'	30
<b>Conclusies</b>	<b>33</b>
<b>Over de auteurs</b>	<b>35</b>
<b>Ellen Olde Bijvank, Quintis</b>	<b>35</b>
<b>Aernout Bouwman-Sie, Persblik</b>	<b>35</b>

# Voorwoord

Maatschappelijk vastgoed, de huisvesting van bijvoorbeeld zorg, scholen en buurt- plus wijkcentra, is een groeiende markt waarop steeds meer corporaties actief zijn. En het aantal sociale huisvesters dat zich met dergelijk vastgoed bezighoudt zal naar verwachting alleen maar groeien.

Het toenemende belang van maatschappelijk vastgoed voor de corporatiesector is niet alleen het gevolg van de economische crisis, die gemeenten dwingt om hun vastgoedbeleid kritisch onder de loep te nemen en waar noodzakelijk gebouwen af te stoten. Ook nieuwe regelgeving rond de financiering van zorg-huisvesting zorgt er voor dat maatschappelijk vastgoed steeds vaker bij beleidsmakers van corporatie op de agenda staat.

Adviesbureau Quintis en Persblik, redactie & advies vroegen zich af in hoeverre corporaties zijn voorbereid op de nieuwe kerntaak die zich aandient. Zij hebben daarom een enquête opgesteld en rondgestuurd.

De resultaten van deze enquête en enkele interviews met corporaties over hoe zij met maatschappelijk vastgoed omgaan staan in dit boekje.

Wij wensen u veel inspiratievol leesplezier.

## Quintis

Ellen Olde Bijvank



## Persblik, redactie & advies

Aernout Bouwman-Sie



## inleiding

Het werkerrein van woningbouwcorporaties is vandaag de dag veel groter dan alleen het bouwen en beheren van sociale huurwoningen. De laatste tien jaar hebben sociale huisvesters hun activiteiten met wisselend succes uitgebreid naar bijvoorbeeld het realiseren en bouwen van scholen, het opzetten van wijk- en buurtcentra en het aanleggen van duurzame energievoorzieningen in de wijk.

Als gevolg van de huidige economische crisis zijn corporaties in toenemende mate terughoudend geworden met het opzetten van activiteiten die buiten hun traditionele werkveld liggen. Het huidige politieke klimaat, waarin steeds weer opnieuw een beeld wordt gecreëerd van een sector waarin onverantwoord met geld wordt omgegaan, versterkt die terugtrekkende beweging. En dus keren corporaties terug naar hun kerntaak: het bouwen en beheren van sociale huurwoningen.

In de eerste plaats is het de vraag of de terugtrekkende beweging van de sector strategisch gezien de juiste is.

Zo kan de sector door zich terug te trekken op de sociale woningmarkt moeilijk zichtbaar maken waar zij het verschil maakt. Want door de economische crisis liggen veel bouwprojecten stil en kunnen corporaties op beperkte schaal nieuwe sociale huurwoningen realiseren. Wat overblijft is het onderhouden, renoveren en energiezuinig maken van de huidige voorraad; een nuttige en goede maar voor het publiek en de politiek moeilijk zichtbaar te maken activiteit.

Op de tweede plaats laat de corporatiesector door zich terug te trekken op de oude kerntaak van het beheren van sociale huurwoningen een belangrijk en zeer interessant werkveld liggen. Maatschappelijk vastgoed wordt steeds belangrijker voor corporaties. Niet alleen stuurt regelgeving - Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH) en de nieuwe Woningwet - er steeds meer op aan dat corporaties zich in deze markt begeven. Corporaties kunnen door geld te steken in bijvoorbeeld onderwijs- en zorghuisvesting ook een belangrijke bijdrage leveren aan de leefbaarheid in de Nederlandse woonwijken.

Zo stelt goed onderwijs in goede huisvesting wijkbewoners in staat om een opleiding te volgen en met die opleiding een goede baan te vinden. En goede zorg in goede huisvesting zorgt ervoor dat wijkbewoners in hun eigen buurt gebruik kunnen maken van onmisbare zorgdiensten.

Naast maatschappelijke argumenten zijn er ook economische argumenten voor corporaties om geld te steken in maatschappelijk vastgoed. Als gevolg van de economische crisis is de woningmarkt ingezakt. Meer woningen bouwen is daardoor op dit moment een riskante onderneming. Maatschappelijk vastgoed is daarentegen een stabiele markt die bovendien door de verwachte groei van de zorgsector op de middellange termijn goede perspectieven biedt.

Voor corporaties komt er de komende jaren steeds meer ruimte om actief te zijn op het gebied van maatschappelijk vastgoed. De financiering van zorgvastgoed in de geestelijke gezondheidszorg (GGZ), verpleging en verzorging heeft het Rijk altijd op zich genomen. Maar met ingang van 1 januari 2012 gaat dat veranderen en moeten de zorginstellingen zelf de risico's dragen. Zorginstellingen zijn over het

algemeen weinig kapitaalkrchtig en beschikken in veel gevallen niet over de kennis die nodig is om een goed vastgoedbeleid te formuleren. Voor corporaties ligt hier een belangrijke kans om een onmisbare rol te spelen bij het realiseren en beheren van zorgvastgoed.

Naast zorg wordt ook onderwijs een steeds belangrijker sector voor corporaties die actief zijn op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Voor de huisvesting van primair onderwijs is de gemeente verantwoordelijk. Maar nu lokale overheden onder druk van de economische crisis drastisch in de kosten moeten snijden groeit de belangstelling bij gemeenten om de realisatie, exploitatie en financiering van scholen aan andere partijen over te dragen. De crisis creëert zo een kans voor corporaties om de huisvesting van scholen te professionaliseren en te optimaliseren.

# H et onderzoek

## Verantwoording

De vragenlijst van Quintis en Persblik heeft 37 bruikbare reacties opgeleverd, 9 procent van het totaal aantal van 418 woningcorporaties. Van de corporaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen heeft driekwart minder dan 15.000 woningen. Een op de vijf respondenten heeft meer dan 25.000 woningen.

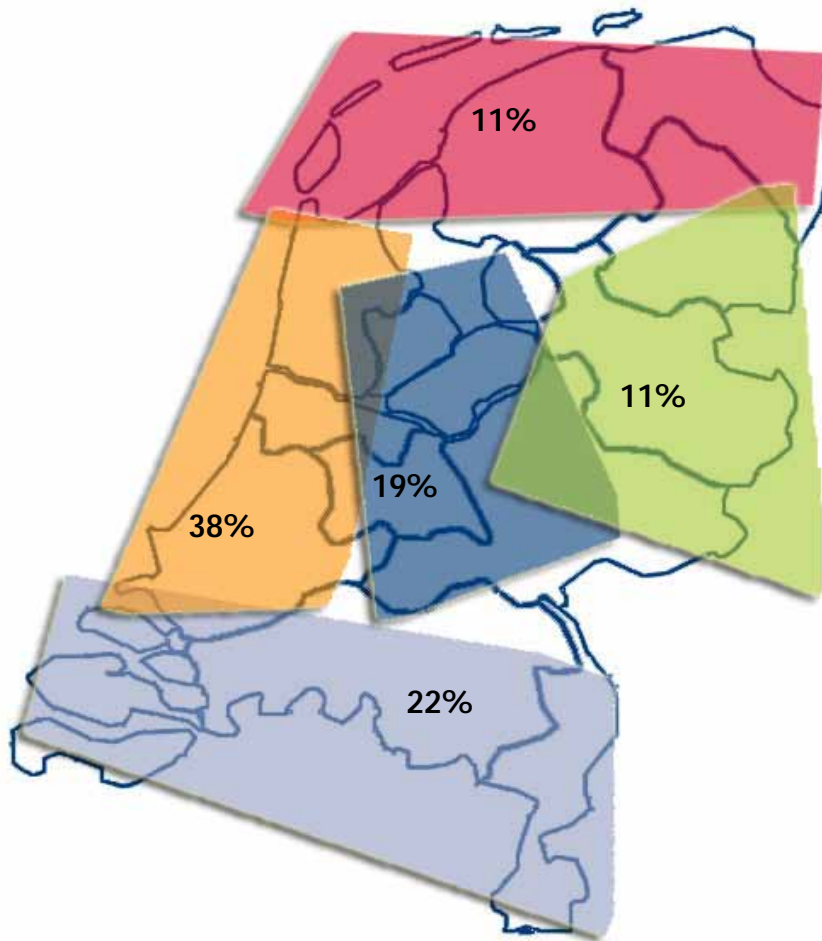
De deelnemende corporaties komen uit het hele land met een oververtegenwoordiging in het westen van het land (38%) en een ondervertegenwoordiging in Noord en Oost Nederland, beide 11% (zie kaartje).

Het onderzoek is opgedeeld in een drietal thema's die in deze volgorde aan bod komen:

- Organisatie
- Marktsegmenten
- Uitvoering

De onderzoeksresultaten worden per thema beschreven en zijn aan de hand van zes interviews met managers en bestuurders van corporaties verder uitgewerkt. Onderzoek en interviews bieden aanknopingspunten voor discussie. Niet alleen binnen de organisaties van corporaties en de sector, maar ook daarbuiten voor beleidsmakers en lokale politici.

Er is geen verband tussen de corporaties die zijn geïnterviewd en de corporaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek.



## Thema I: Organisatie

**Het onderwerp maatschappelijk vastgoed staat bij corporatiebestuurders hoog op de agenda. Tegelijkertijd is er nog veel werk aan de winkel als het gaat om de organisatorische inbedding van maatschappelijk vastgoed binnen corporaties.**

De helft van de corporaties die de vragenlijst heeft ingevuld beschikt over een toetsingskader voor maatschappelijk vastgoed waarin missie, visie, rolopvatting en/of een checklist dan wel afwegingsmodel zijn opgenomen. De andere helft geeft aan hierover niet te beschikken.

Dat de helft van de bevroagde corporaties niet over een toetsingskader beschikt, is opmerkelijk. Want zonder zo'n toetsingskader is het lastig om goede afwegingen te maken bij de beslissing om wel of niet in maatschappelijk vastgoed te investeren. Bovendien is de besluitvorming zonder een toetsingskader weinig transparant voor interne en externe belanghouders en de eigen toezichhouders.

Driekwart van de bevroagde corporaties heeft een functionaris of afdeling binnen haar organisatie die zich specifiek met maatschappelijk vastgoed bezighoudt. Wat opvalt is dat bij de 25 procent die geen functionaris of afdeling heeft voor maatschappelijk vastgoed ook grote corporaties zitten. Hieruit blijkt dat er in de praktijk niet altijd een verband is tussen de grootte van een corporatie en de professionalisering van het beleid voor maatschappelijk vastgoed.

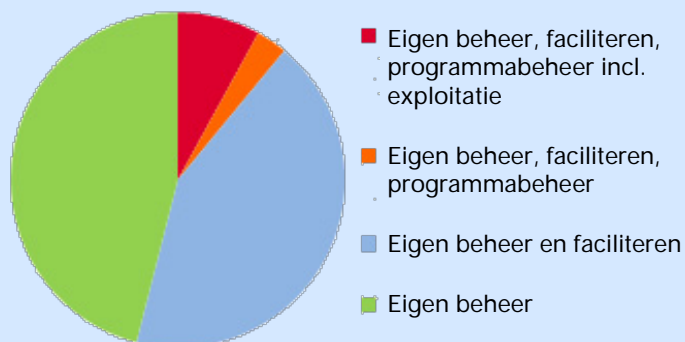
De mate waarin er binnen de corporatie aandacht is voor maatschappelijk vastgoed blijkt daarentegen wel nauw samen te hangen met het belang dat het bestuur er aan hecht. Bij ruim de helft van de bevroagde corporaties staat bij het bestuur maatschappelijk vastgoed hoog tot zeer hoog op de agenda. Opvallend hierbij is dat alle corporaties die aangeven dat het bestuur maatschappelijk vastgoed hoog tot zeer hoog op de agenda heeft staan, allen beschikken over een toetsingskader.



De kleine overige helft van de corporaties die aan het onderzoek heeft deelgenomen, heeft maatschappelijk vastgoed gemiddeld hoog op de agenda staan. Bij slechts een beperkt aantal bestuurders, nog geen 10%, staat maatschappelijk vastgoed niet of nauwelijks op de agenda.

Wat betreft de beheerrol die corporaties voor zichzelf zien weggelegd valt op dat 46% uitsluitend als verhuurder wil optreden en dus slechts het eigenaarsbeheer op zich wil nemen. De overige helft ziet zijn rol wel breder, maar houdt dit hoofdzakelijk beperkt tot het ondersteunen - dus niet overnemen - van het facilitair beheer van gebruikers.

Slechts 10% houdt zich bezig met het programmabeheer en de exploitatie. Opvallend is dat bij de laatste groep maatschappelijk vastgoed hoog tot zeer hoog op de agenda staat.



Welke rol zien organisaties ten aanzien van de verhuur van maatschappelijk vastgoed?

## PROGRAMMABEHEER

De maatschappelijke organisaties die in het verzamelgebouw BaLaDe zijn ondergebracht hangen hun eigen naam niet op de gevel. "Want wie hier huurt, onderschrijft ons concept."

BaLaDe, vernoemd naar de omliggende Waalwijkse buurten Baardwijk, Laageinde en De Hoef, is meer een dienstverleningsconcept dan een gebouw. Onder de naam BaLaDe bieden vijftien organisaties - onder meer basisschool Baardwijk, eerstelijnszorg en een zorgcentrum - hun diensten aan. Wie niet onder de vlag van BaLaDe de markt op wil, past niet bij het gebouw van de Brabantse woningcorporatie Casade.

"Het doel van ons maatschappelijk vastgoed moet direct duidelijk zijn. En om dat te bereiken kiezen wij voor een consequente presentatie en een duidelijk imago", legt manager van Casade Wijkpunten Glenn van der Vleuten uit. Naast een scherpe profilering van BaLaDe hanteert Casade strikte, in overleg met de huurders opgestelde, criteria waaraan de organisaties moeten voldoen die zich in het gebouw willen vestigen.



Glenn van der Vleuten:  
"Het doel van ons  
maatschappelijk vastgoed moet  
direct duidelijk zijn"



“De dienstverleners moeten voorzien in een behoefte van de wijk en iets aan het totale pakket van BaLaDe toevoegen. Een nette verzekeringsadviseur zou bijvoorbeeld heel goed kunnen. Hij kan de bewoners van het zorgcentrum helpen”, legt Van der Vleuten uit.

De activiteiten die in BaLaDe worden ondergebracht moeten niet alleen in een behoefte voorzien, zij moeten elkaar ook ondersteunen en als het even kan versterken. Een kinderdagverblijf en een dagverzorging voor dementerende ouderen onder één dak, zoals bij BaLaDe gebeurt, is volgens Van der Vleuten een voorbeeld van een goede combinatie.

“De belevingswerelden van kinderen en dementerende ouderen sluiten goed op

elkaar aan. Kinderen zorgen daarbij voor veel prikkels. Zij remmen zo de ontwikkeling van dementie af en ondersteunen de behandeling van de ouderen.”

Veel corporaties zijn niet bezig met de programmering van hun maatschappelijk vastgoed. Zij richten zich op de traditionele rol van eigenaar en technisch beheerder. “Programmering komt dan te liggen bij de grootste huurder van het gebouw, vaak is dat de gemeente of een zorgorganisatie”, stelt Van der Vleuten. Hij verwacht dat die aanpak over enkele jaren niet meer voor zal komen. Want gemeenten en zorgorganisaties bereiden momenteel forse bezuinigingen voor en zullen het programmabeheer gaan afstoten.



“Uiteindelijk komt dan tóch die verantwoordelijkheid bij de corporatie terecht”

BaLaDe wordt nu nog door Casade beheerd. Maar Van der Vleuten wil begin 2012 een bedrijfsplan klaar hebben dat het mogelijk moet maken om de programmering en het facilitair beheer in één organisatie samen te brengen. Dit 'BaLaDe-bedrijf' moet gaan zorgen voor een goede afstemming tussen primaire activiteiten van de huurders, de publieke dienstverlening in het pand en het facilitair beheer. De huurders doen dan zaken met één partij. "Dat is nu niet zo, wat nogal eens voor verwarring zorgt. Bovendien zitten wij als verhuurder van de sociale huurappartementen in BaLaDe, gebruiker én beheerder van het pand regelmatig met onszelf aan tafel. Dat is niet handig."

Casade heeft momenteel drie gebouwen voor de huisvesting van zorginstellingen, scholen en andere maatschappelijke organisaties. En de komende vijf jaar worden er nog eens drie vergelijkbare gebouwen gerealiseerd. Van der Vleuten: "De programmering en het facilitair beheer van die zes gebouwen zou dan uiteindelijk bij één professionele partij ondergebracht kunnen worden."

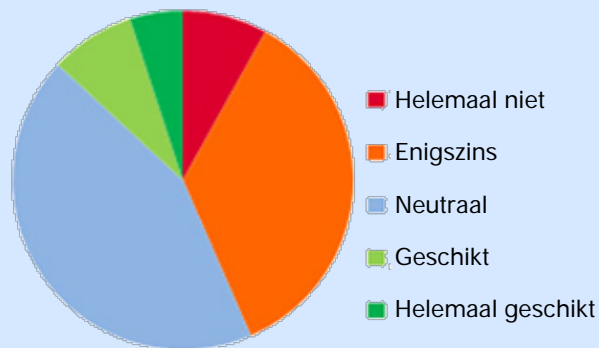




### Meer aandacht voor vastgoedbeheersystemen gewenst

Bijna de helft van de ondervraagde corporaties (43%) heeft zijn vastgoedbeheersystemen niet aangepast voor het beheer van maatschappelijk vastgoed. De overige helft (eveneens 43%) twijfelt of heeft het deels geschikt gemaakt. Slechts 13% is ervan overtuigd dat de systemen vrijwel aansluiten bij de eisen die maatschappelijk vastgoed eraan stelt. Van de zeven grootste corporaties, meer dan 25.000 woningen, hebben twee corporaties de systemen nog niet geschikt gemaakt.

Dat de systemen niet op orde zijn, beperkt zich niet alleen tot de kleine corporaties, zo blijkt uit het onderzoek. Dit is zorgelijk. Want naarmate een corporatie meer maatschappelijk vastgoed in bezit heeft, loopt zij meer risico.



Zijn de vastgoedbeheersystemen van organisaties geschikt (gemaakt) voor het beheer van maatschappelijk vastgoed?

## BEHEERSYSTEEM

Bij AlleeWonen gaat een speciale functionaris het maatschappelijk vastgoed op de kaart zetten. “De processen en systemen zijn nu nog voornamelijk op woningen ingericht.”

De organisaties van corporaties zijn goed in het beheren van woningen. Maar voor maatschappelijk vastgoed is eigenlijk een andere organisatie nodig, zo ontdekte manager Wonen Marc van der Steen van AlleeWonen bij het formuleren van een visie op het beheer van het maatschappelijk vastgoed.

“Verhuur je woningen, dan praat je over een betrekkelijk homogene groep. Maar bij maatschappelijk vastgoed is dat niet zo, die groep is juist heel divers”, legt Van der Steen uit. Voor alle huurders van woningen gelden dezelfde afspraken over zaken als opzegtermijnen, huurverhogingen en servicekosten. Het bedrijfsinformatiesysteem Empire dat AlleeWonen gebruikt om ongeveer 20.000 woningen te beheren, kan hierdoor het beheer van maatschappelijk vastgoed niet optimaal ondersteunen.



Marc van der Steen:  
“Maatschappelijk vastgoed is in  
tegenstelling tot  
woningen heel  
divers”



De afspraken die AlleeWonen maakt met huurders van maatschappelijk vastgoed, de corporatie beheert zo'n 30.000 m2 maatschappelijk vastgoed (excl. het BOG) en ca. 10.000 m2 gepland, zijn bij vrijwel iedere huurder anders. Met de ene huurder wordt een contract van vijf jaar overeengekomen, de ander kiest ervoor om zich voor twintig jaar vast te leggen. Soms is AlleeWonen verantwoordelijk voor het onderhoud van de binnenruimtes, maar de huurder doet dat ook vaak zelf.

Van der Steen: "De steeds weer andere voorwaarden waaronder maatschappelijk vastgoed wordt verhuurd, kunnen momenteel lastig in Empire worden verwerkt. Alle gegevens zijn wel bekend, maar een integraal bedrijfsinformatiesysteem rond maatschappelijk vastgoed en bedrijfsonroerend goed bespaart tijd en energie van medewerkers omdat de informatie dan adequaat en makkelijk is terug te vinden."

Medewerkers doen hun best de zaken zo goed mogelijk in te regelen, maar volgens Van der Steen zitten zij soms met de handen in het haar. Zo is het wel eens voorgekomen dat de servicekosten twee jaar lang niet waren afgerekend. Het uitrekenen hiervan is lastig vanwege verschillende aansluitingen bij

Multifunctionele gebouwen. Van der Steen: "In de waan van de dag is het in deze situatie blijven liggen. Dat kan niet en dat wil ook niemand."

Een projectcoördinator gaat de komende jaren bij AlleeWonen het beheer van maatschappelijk vastgoed een integrale plek geven binnen de organisatie. Hiervoor gaat deze persoon precies vastleggen wat alle medewerkers moeten doen die betrokken zijn bij het beheer van het maatschappelijk vastgoed.

Naast de mensen worden bij AlleeWonen ook de processen opgeschud. Zo wordt er een procesdocument opgesteld en wordt een basiskruisjeslijst gemaakt. Van der Steen: "Op zo'n basiskruisjeslijst worden de afspraken die met een huurder worden gemaakt op een eenduidige manier vastgelegd. Omdat deze standaardlijst simpelweg ontbrak, maakten mensen vaak zelf zo'n lijst waardoor de onduidelijkheid nog groter werd. De basiskruisjeslijst voorkomt dat."

Het bedrijfsinformatiesysteem Empire is de andere ambitie van AlleeWonen om het maatschappelijk vastgoed meer onder controle te krijgen.



De corporatie gaat het programma zo verbouwen, dat het maatschappelijk vastgoed wel in Empire kan worden ingevoerd. Van der Steen: "Het bedrijfsinformatiesysteem hebben we naar verwachting binnen een half jaar aangepast. Maar dat geldt niet voor de organisatie. Voor alles een beetje soepel draait, zijn we zo één à twee jaar verder."

## Thema II: Marktsegmenten

Corporaties hebben met name belangstelling voor maatschappelijk vastgoed dat zij goed kennen. Zorgwoningen en wijkgebouwen en wijkvoorzieningen zijn daarom het populairst bij de sociale huisvesters. Huisvesting voor eerstelijnszorg en onderwijs, twee belangrijke en interessante markten, worden door corporaties aanzienlijk minder gewaardeerd.

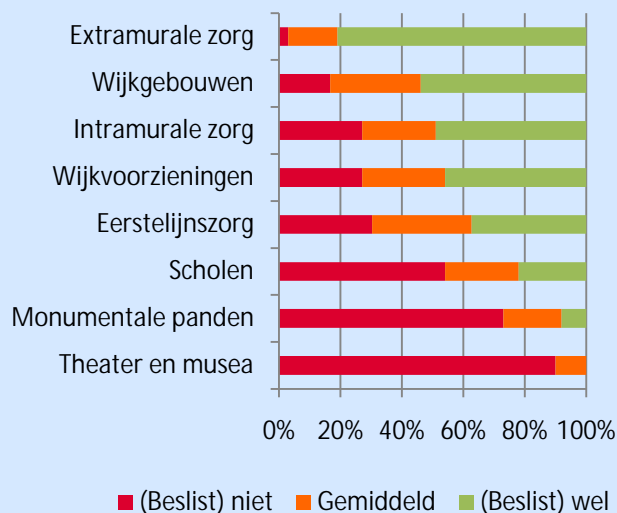
Naast woningen zien corporaties vooral zorgwoningen en wijkgebouwen en wijkvoorzieningen als primaire kerntaak. Wat betreft eerstelijnszorg en scholen hebben corporaties een meer afwachtende houding. Slechts 37% zegt het bouwen voor de eerstelijnszorg tot zijn kerntaak te rekenen. En niet meer dan 22% wil actief investeren in schoolgebouwen.

De achterliggende reden voor de meer afwachtende houding ten aanzien van huisvesting voor eerstelijnszorg en scholen is niet onderzocht. Het kan te maken hebben met de huidige beperktere investeringscapaciteit van corporaties waardoor deze vormen van maatschappelijk vastgoed buiten de programma's vallen.

De afwachtende houding kan ook het gevolg zijn van nieuwe Europese regelgeving voor de sector in verband met de staatssteun die corporaties van de Nederlandse overheid krijgen.

**Corporaties zijn terughoudend bij eerstelijnszorg en scholen.**

Welke voorzieningen zien corporaties als hun kerntaak?



Naast marktomstandigheden zouden er ook strategische redenen kunnen zijn voor corporaties om scholen en eerstelijnszorg links te laten liggen. Zo steken corporaties over het algemeen niet graag geld in huisvesting waarvan de verantwoordelijkheid ligt bij andere organisaties of overheden. Zo zijn gemeenten verantwoordelijk voor de huisvesting van basisscholen en zijn er op de markt voor huisvesting van eerstelijnszorg steeds meer dan voorheen commerciële partijen actief.

Hoewel we constateren dat corporaties zich onder invloed van de economische crisis terugtrekken op hun kerntaak van huurwoningen beheren, is het opmerkelijk dat de sociale huisvesters tegelijkertijd bereid zijn te investeren in het overnemen van een substantieel deel van het vastgoed van overwegend zorgorganisaties en gemeenten. Bijna 70 procent is bereid om vastgoed van zorginstellingen over te nemen, meer dan de helft heeft geen moeite met de aankoop van gemeentelijk vastgoed. Voor huisvesting van scholen is aanzienlijk minder belangstelling, slechts een kwart van de bevroegde corporaties is hiervoor in.

### **Bij de overname van maatschappelijk vastgoed gaat de voorkeur uit naar zorgpartijen en gemeenten.**

Zijn corporaties bereid om vastgoed van andere sectoren over te nemen?

Zorg	68
Gemeenten	57
Onderwijsinstellingen	27
Niet	24

## SCHOLENHUISVESTING

Bij de bouw van een brede school in Zwaagdijk-Oost heeft corporatie Het Grootslag één harde voorwaarde gesteld. Er gaat géén geld bij.

“Het rendement hebben we vastgelegd op 7,5 procent.” Manager woondiensten Dick Visser van corporatie Het Grootslag vindt het percentage niet onredelijk. “Er is wel veel over gepraat, maar heb je het over commercieel vastgoed dan ligt de rendementseis al gauw boven de 10 procent.”

Het dorpshuis en de school in Zwaagdijk-Oost waren hard aan vervanging toe. De gemeente Wervershoof, inmiddels na een fusie opgegaan in de gemeente Medemblik, wilde er graag wat aan doen. Maar de lokale bestuurders zagen het niet zitten om voor iedere organisatie een apart gebouw neer te zetten. Voor nieuwe huisvesting was het noodzakelijk om in één multifunctioneel gebouw te worden ondergebracht waarin plek zou komen voor een school met sportzaal, het dorpshuis, de crèche en de peuterspeelzaal van Zwaagdijk-Oost.



Dick Visser:  
“Gebouw moet zichzelf in stand  
kunnen houden”



De gemeente wilde zelf de realisatie en het beheer van de te bouwen huisvesting niet op zich nemen. Visser: “Ze zeiden: ‘Vastgoed is geen taak voor ons’.”

De gemeente zat met deze opstelling direct op één lijn met de corporatie. Want Het Grootslag ziet de huisvesting van onmisbare lokale voorzieningen als een van haar belangrijkste taken.

“We werken momenteel aan een nieuwe visie. Daarin wordt maatschappelijk vastgoed een tweede kerntaak, naast het bouwen en beheren van sociale huurwoningen.” Harde voorwaarde hierbij is, zo benadrukt Visser, dat er geen geld wordt overgeheveld vanuit de primaire kerntaak, het realiseren en beheren van betaalbare woningen.

In Zwaagdijk-Oost wonen 1.133 mensen. Het is zo'n West-Fries dorpje waar het voorzitterschap van het dorpshuis van vader op zoon wordt overgedragen.

“In zulke kleine kernen is het van groot belang om de voorzieningen op niveau te houden”, stelt Visser. Want verdwijnen school en supermarkt, dan is dat slecht voor de lokale gemeenschap.

Zwaagdijk-Oost is zo klein, dat het onzeker is of de nieuwe multifunctionele huisvesting tot het einde van de afschrijvingstermijn van veertig jaar ook volledig bezet zal zijn. Trekken mensen weg, dan is de kans groot dat in het gebouw bijvoorbeeld klaslokalen niet meer worden gebruikt. Het Grootslag zal dan zelf op zoek moeten naar nieuwe huurders. Voor het risico op volledige leegstand is een ontsnappingsconstructie bedacht. “Komt het gebouw echt helemaal leeg te staan, dan koopt de gemeente het van ons.”

“Door te investeren in maatschappelijk vastgoed voor zorgvoorzieningen, buurtsupers en onderwijs willen we voorkomen dat de kleine kernen in ons werkgebied leeglopen”



Van het project heeft Visser één ding geleerd. “Leg alles vast, tot aan afspraken over de deurklinken toe. Want zo'n project, dat benadert commerciële huur.”

Bouw je een huurwoning, zo is de ervaring van Visser, dan worden veel problemen in overleg met de toekomstige huurder opgelost of geschikt. Maar bij maatschappelijk vastgoed is dat door de hogere bedragen die ermee zijn gemoeid, de realisatie van het gebouw heeft 2,8 miljoen euro gekost, en de zakelijke opstelling van de huurders niet zo makkelijk. Zo ontstond er onenigheid tussen de corporatie en de huurders omdat tijdens de bouw de kosten van meerwerk niet duidelijk waren vastgelegd. Het gevolg: het versturen van steeds bozere e-mails. Visser: “Uiteindelijk heb ik op zaterdagochtend de telefoon gepakt en ben bij de voorzitter van het dorpshuis een kop koffie gaan drinken.”

## OVERNAME VASTGOED

De Gemeente Utrecht wil bij wijze van proef de realisatie en exploitatie van een schoolgebouw aan Mitros uitbesteden. De pilot moet duidelijk maken wat een corporatie anders doet dan een gemeente.

“In de Utrechtse wijk Overvecht, waar wij veel woningen hebben, werken we aan een grootschalig herstructureringsproject. Dan is het interessant voor Mitros om ook de school mee te pakken.” Voor directeur maatschappelijk vastgoed Monique Waarts van Mitros moet maatschappelijk vastgoed in de eerste plaats ondersteunend zijn aan het eigen woningbezit. Is dat niet het geval, dan wordt de kans erg klein dat de corporatie - met 28.000 woningen een van de grootste corporaties in Utrecht - instapt.

Waarts: “Maatschappelijk vastgoed blijft voor corporaties toch een niche. Iets wat je doet om met bijvoorbeeld een mooie nieuwe school mensen in je wijk vast te houden, nieuwe klanten aan te trekken en zo een belangrijke bijdrage te leveren aan de leefbaarheid in de wijk.”



Monique Waarts:  
“Corporatie optimaliseert  
huisvesting scholen”



De gemeente Utrecht moet de komende jaren een groot aantal schoolgebouwen vervangen of grootschalig renoveren. Waarts spreekt van een “forse opgave”.

Het stadsbestuur, dat als gevolg van de economische crisis ingrijpende bezuinigingen moet doorvoeren, wil daarom onderzoeken of corporaties een rol kunnen spelen bij het moderniseren van de schoolgebouwen in de stad.

De gemeente is van plan om in de wijk Overvecht de proef op de som te nemen en heeft daarom het voornemen om één school door Mitros te laten ontwikkelen en beheren. Tegelijkertijd bouwt de gemeente zelf ook een nieuwe school in dezelfde wijk. Waarts: "Doel van de proef is om te kijken wat de meerwaarde is als een corporatie dit op zich neemt in plaats van de gemeente."

Waarts denkt dat de vastgoedkennis van Mitros vooral bij het ontwerp en de exploitatie van het gebouw het verschil kan maken. "Wij denken al gauw aan een brede school waarin je verschillende functies onderbrengt en bijvoorbeeld lesruimtes buiten schooltijd benut. Een gymzaal kan 's avonds goed gebruikt worden door een sportclub.

Door creatief te combineren en de bezetting te optimaliseren komen we dan tot een exploitatie

waarmee we het vereiste rendement realiseren."

Naast een maximale bezetting van het gebouw denkt Mitros - zo benadrukt Waarts - al bij het ontwerpen van het gebouw goed na over mogelijke andere bestemmingen van het gebouw, bijvoorbeeld zorg. Hierdoor kan deze met relatief weinig aanpassingen en dus tegen lage kosten in hetzelfde gebouw worden ondergebracht.

Bij het overnemen van bestaand maatschappelijk vastgoed is volgens Waarts het bepalen van de waarde altijd erg lastig. "Bij een woning is het makkelijk, je kijkt dan met name naar de prijzen van de huizen die er omheen staan. Maar bij een schoolgebouw kan dat niet, want daar zijn er nu eenmaal niet zo veel van in één wijk."

Om lange discussies over de waarde te voorkomen is het volgens Waarts van belang om met de verkopende partij goede afspraken te maken over hoe het verkoopproces precies gaat verlopen en welke systematiek wordt gehanteerd.



“Bij de overname van twee schoolgebouwen van samen 20.000 m<sup>2</sup> groot, hebben wij bijvoorbeeld in overleg met de betrokken onderwijsinstelling voor de taxatie één makelaar aangesteld”, herinnert Waarts zich. “Al ligt de prijs dan nog niet vast. ”

Waarts: “Naast de berekeningen die je moet maken en een goede taxatie, gaat het er vooral om hoe graag je een bepaald gebouw wil hebben en welke plannen je er mee hebt. Door onderling afspraken te maken over toekomstige ambities en goed te onderhandelen komt de prijs uiteindelijk tot stand.”

## Thema III: Uitvoering

**Bij thema I is geconstateerd dat maatschappelijk vastgoed bij corporaties nog onvoldoende binnen de organisaties is ingebed. Maar bij andere uitvoeringsaspecten als relatiebeheer en communicatie heeft de sector de zaken al behoorlijk goed voor elkaar.**

Corporaties communiceren redelijk tot goed met maatschappelijke partners. Zo is bij 60% van de ondervraagde corporaties regelmatig overleg over het maatschappelijk vastgoed, bijvoorbeeld met gemeenten, scholen en zorgorganisaties. Slechts 15% heeft dit niet of nauwelijks. Velen onderkennen hiermee het belang van regelmatige afstemming met (potentiële) gebruikers van het maatschappelijk vastgoed.

Bij toekomstig onderzoek zou het interessant zijn de kwaliteit van de diverse overleggen met de maatschappelijke partners te evalueren en wat hierin nog kan worden verbeterd. In de praktijk blijkt dit vaak lastiger en meer tijd te vragen dan aanvankelijk gedacht. Is dat eigen aan dit type samenwerkingsverbanden of zou het mogelijk zijn om de werkrelatie effectiever te organiseren?

De communicatie over de activiteiten op het gebied van maatschappelijk vastgoed is redelijk op orde, al rechtvaardigt het toenemende belang van maatschappelijk vastgoed een grotere nadruk op het onderwerp. Bij 60% van de corporaties maakt maatschappelijk vastgoed deel uit van de bedrijfscommunicatie en/of het organisatieprofiel. Bij 24% komt maatschappelijk vastgoed niet of nauwelijks voor in de communicatie over de organisatie.

Wat betreft het bijhouden van de kennis op het gebied van maatschappelijk vastgoed maken beleidsmakers gebruik van een combinatie van bronnen. Internet, literatuur, kennisnetwerk en contact met collega's van andere corporaties scoren het hoogst, de vier informatiebronnen hebben een aflopende score van 78% tot 65%. Het gebruik van een combinatie van bronnen is op zich logisch en begrijpelijk. Opmerkelijk is echter dat kennis over maatschappelijk vastgoed heel beperkt structureel wordt gedeeld en afgestemd met andere corporaties. Niet meer dan 46% van de respondenten geeft aan zich hiermee bezig te houden, waarmee deze vorm van informatieverwerving direct de laagste score krijgt.

Corporaties benaderen maatschappelijk vastgoed over het algemeen rationeel en zakelijk. Zo werkt driekwart van de respondenten met een minimaal te behalen rendement op het vastgoed. Slechts 10% werkt nagenoeg niet met een rendementseis. Deze constatering zegt echter nog niets over de hoogte van de gewenste rendementen en de kwaliteit van de rekenmethodieken. In de praktijk is hier de laatste tijd steeds meer aandacht voor. Tot op heden is er echter nog geen sprake van één breed gedragen systematiek binnen de sector. De vraag is of dat wenselijk en nodig is.

Bij één op de drie corporaties is weinig tot zeer weinig aandacht voor nieuwe samenwerkingsvormen als DBFM (design, build, finance, maintain), PPS (Publiek Private Samenwerking) en ketenintegratie. Een kwart van de corporaties die aan het onderzoek hebben deelgenomen geeft aan veel tot zeer veel aandacht te besteden aan innovatieve aanbestedingsmethodes. De uitslag van de enquête levert zo een diffuus beeld op, maar laat wel duidelijk zien dat een relatief grote groep sociale huisvesters zich nog maar heel beperkt met nieuwe samenwerkingsvormen bezighoudt.

Binnen de corporatiesector is vrij veel behoefte aan de uitwisseling van kennis en ervaring op het gebied van innovatieve samenwerkingsvormen. Eén op de vier corporaties die aan de enquête hebben deelgenomen geeft aan belangstelling te hebben voor een kennisnetwerk op dit gebied.

Als het gaat om concrete ervaringen rondom samenwerkingsconstructies, blijken corporaties vooral toegevoegde waarde te zoeken in vormen als ketenintegratie (68%) en integrale aanbesteding (49%). In mindere mate wordt er al gewerkt met behulp van Publiek Private Samenwerkingsconstructies (27%) en hebben de respondenten nog geen ervaring met totaal geïntegreerde aanbestedingen als DBFM of PPS.

Met name met betrekking tot de eerste twee aspecten - ketenintegratie en integrale aanbesteding - zou het interessant zijn nader onderzoek te doen naar de ervaringen tot nu toe. Dat zou het mogelijk maken om op basis van praktijkervaring lessen te leren en de samenwerkingsvormen nog effectiever in te richten.

## KETENINTEGRATIE

UWOON uit Ermelo werkt aan de introductie van ketenintegratie. Naar verwachting leidt dat er toe dat de woningcorporatie met minder leveranciers zal gaan werken.

“Aannemers zijn pragmatisch”, stelt manager projectontwikkeling Ad van Hamburg van corporatie UWOON uit Ermelo. “Stel je ze voor om geïntegreerd te gaan werken, dan vinden ze dat fantastisch. Maar zeg je dat je voor ketenintegratie kiest en daarom afscheid van ze moet nemen, dan vinden ze dat je de verkeerde beslissing hebt genomen. Toch zullen sommige aannemers wel mee kunnen gaan in de ketenintegratie en anderen niet.”

UWOON start in het najaar van 2011 met ketensamenwerking. De corporatie gaat de nieuwe vorm van aanbesteden, waarbij niet wordt gewerkt op basis van het oude en vertrouwde bestek maar op basis van afspraken over het eindresultaat, onder begeleiding van een adviseur uitproberen bij drie projecten.



Ad van Hamburg:  
“Wij zullen van mensen afscheid moeten nemen”



Een renovatie van 51 woningen in Elburg staat als eerste op de planning, daarna is een renovatie van 25 woningen in Harderwijk aan de beurt. Van Hamburg: “Een nieuwbouwproject moet nog worden aangewezen, mogelijk worden dat zorgwoningen.”

Aan de eerste proef is een voorbereidings-traject van ruim twee jaar voorafgegaan. UWOON heeft hiervoor een projectgroep in het leven geroepen met daarin twee mensen van projectontwikkeling, een medewerker van beheer en een voorzitter. "We zijn bij andere corporaties gaan praten, bijvoorbeeld Woonwaard en Com.wonen die al ervaring met ketenintegratie hebben. En we hebben enkele congressen en seminars bezocht."

Na het onderzoek buiten de organisatie start het onderzoek binnen de organisatie. Van Hamburg: "Wil je ketenintegratie invoeren, dan moet dat wel bij de cultuur passen". Bij de eigen organisatie is er volgens Van Hamburg altijd verzet. Mensen zien de werkwijze niet zitten omdat ze gewend zijn aan het bestek of geen vertrouwen hebben in de aanpak. Volgens de manager is het belangrijk om daar rekening mee te houden voor je besluit om met ketenintegratie aan de slag te gaan. "Wij zijn ervan overtuigd dat ketenintegratie een goede zaak is, hebben er vertrouwen in. Maar zou UWOON een corporatie zijn die de regie altijd erg sterk in de hand heeft gehouden, dan is ketenintegratie misschien niet een goede keus."

De voordelen van ketenintegratie zijn bekend: lage kosten, snelle doorlooptijd en een hoge opleverkwaliteit. Om verbeteringen op die terreinen te meten maakt UWOON gebruik van eigen kennis en ervaring. "Op basis van eerdere onderhouds- en nieuwbouwprojecten weten we wat de kosten zijn. Daar gaan we de proefprojecten langs leggen zodat we kunnen vaststellen in hoeverre de nieuwe aanpak de gewenste resultaten oplevert."

Het belangrijkste criterium is wat Van Hamburg betreft dat de huurder er wat aan heeft. Bij de selectie van aanbieders zal daar in het bijzonder op worden gelet. "Daarbij gaat het bij de renovaties natuurlijk om de beperking van de overlast. Bijvoorbeeld dat de werkzaamheden in een woning in één week plaatsvinden zodat de bewoner in het weekend gewoon zijn kopje koffie kan drinken."

## RELATIEBEHEER

Elkaar goed leren kennen, daarmee begint voor directeur Zakelijke Markten Chrétien Mommers van Eigen Haard de samenwerking. "Je moet vooraf een gemeenschappelijk beeld van elkaar krijgen."

Mommers, die als directeur van het in de Amsterdamse regio opererende Eigen Haard leiding geeft aan één van de grootste corporaties van het land, besteedt veel tijd aan de kennismaking tussen zijn organisatie en de maatschappelijke partner. "We gaan op bezoek en lopen door het pand van de kandidaat-partner zodat we een idee krijgen van de cultuur die binnen de organisatie heerst. En zij komen bij ons."

De bezoeken zijn er niet voor niets. Want bij maatschappelijk vastgoed is de relatie met de partner, bijvoorbeeld een zorginstelling, van groot belang. De samenwerking is vaak langdurig; huurcontracten lopen al gauw zo'n tien tot twintig jaar. En met het vastgoed zijn relatief hoge investeringen gemoeid. "



Chrétien Mommers:  
"Partijen moeten eerst aan elkaar  
proeven"



gewoon goed in wonen

Informatie achterhouden, uitgaan van onrealistische berekeningen, meer vierkante meters vragen dan nodig is; als in een project voor maatschappelijk vastgoed een partner dergelijk strategisch gedrag vertoont dan gaat het niet goed. Mommers: "Soms is het dan beter om op professionele wijze afscheid van elkaar te nemen."

Grote instellingen hebben gespecialiseerde projectleiders in dienst. Volgens Mommers verloopt hierdoor de samenwerking met grote organisaties meestal beter dan met kleine. "Want professionele projectleiders weten wat ze willen en leggen bij wijze van spreken een compleet programma van eisen op tafel."

Kleine organisaties hebben minder vastgoedkennis in huis dan grote. En dat kan zo af en toe tot problemen leiden. Het inhuren van een deskundige adviseur door de maatschappelijke organisatie kan dan een oplossing zijn. Mommers: "Of we proberen het gedrag van de instelling te beïnvloeden door de gemeente te vragen om druk uit te oefenen."

Naast de grootte van de organisatie wordt de samenwerking met maatschappelijke partijen volgens Mommers ook sterk beïnvloed door de

leiding van de partner. "Kom je een zorginstellingen tegen waar iedere twee jaar een andere bestuurder zit, dan weet je dat je voorzichtig moet zijn. De partijen waarmee wij het meest zaken doen zijn relatief stabiel en wij onderhouden met hen langdurige relaties van vaak meer dan tien jaar."

Hebben beide partijen elkaar gevonden, dan vindt er bij de grote organisaties op directieniveau zo'n twee keer per jaar overleg plaats. Bij grote partners, bijvoorbeeld het in verslavingszorg gespecialiseerde HVO Querido waarvoor Eigen Haard zo'n tien panden exploiteert, ligt de verantwoordelijkheid voor het dagelijkse onderlinge contact bij de projectleider.

Mommers: "Een projectleider vervult in de praktijk ook de rol van accountmanager. Want bij grote partners loopt er eigenlijk altijd wel iets. Hierdoor kruisen de contacten op directieniveau en op de werkvloer elkaar ook wel eens, bijvoorbeeld als er door ons een nieuw pand wordt aangekocht waarin we een vestiging van de organisatie onder willen brengen."

In het totaal onderhoudt Eigen Haard met ongeveer negentig maatschappelijke organisaties op regelmatige basis contact. Hiervan zijn tien relatief grote organisaties actief in de ouderenzorg. De resterende tachtig zijn maatschappelijke instellingen. Mommers: "En dat kan heel divers zijn. Zo is één van onze huurders de stichting 'Dress for Success'. De organisatie huurt van ons winkelruimte van waaruit sollicitatiekleding wordt verhuurd. Want voor sommige mensen is dergelijke kleding onbetaalbaar."



# C onclusies

## **Organisatorische inbedding van maatschappelijk vastgoed loopt achter**

Maatschappelijk vastgoed staat bij bestuurders hoog op de agenda, maar bij zowel grote en kleine corporaties zijn te veel organisaties er nog onvoldoende op ingericht. Het meest opvallend is dat de systemen voor het bouwen en het beheren van maatschappelijk vastgoed niet toereikend zijn om de gelaagdheid in informatie op een eenduidige manier te verwerken. Het gevolg is dat veel informatie verloren gaat, wat het sturen op de portefeuille maatschappelijk vastgoed of bedrijfshuisvesting vrijwel onmogelijk maakt. Hierdoor worden omvangrijke en, door het niet optimaal werkende systeem, onzichtbare risico's gelopen. Bovendien staat de suboptimale verwerking van gegevens een professioneel relatiebeheer in de weg. Elke corporatie met een redelijke portefeuille maatschappelijk vastgoed zou er goed aan doen eens kritisch te kijken of

zijn eigen organisatie hierop voldoende is toegerust.

## **Scholen en centra voor eerstelijnszorg krijgen relatief weinig prioriteit**

Naast woningen zien corporaties vooral zorgwoningen en wijkgebouwen of wijkvoorzieningen als primaire kerntaak. Wat betreft de eerstelijnszorg en scholen hebben corporaties een meer afwachtende houding. Hoewel we constateren dat corporaties zich terugtrekken op hun oude kerntaak van het verhuren en beheren van woningen, is het opmerkelijk dat zij tegelijkertijd bereid zijn te investeren in het overnemen van een substantieel deel van het vastgoed van overwegend zorgorganisaties en gemeenten.

## **Corporaties hebben redelijk tot goed beeld van belangrijke uitvoeringsaspecten**

Daar waar we eerder hebben geconstateerd dat er sprake is van een slechte organisatorische inbedding van maatschappelijk vastgoed,

blijken corporaties de diverse uitvoeringsaspecten - onder meer communicatie met maatschappelijke partners, het zelf kennis bijhouden, het rendementsdenken en nieuwe contractvormen - goed te hebben geregeld.

De indruk ontstaat hier echter dat er redelijk pragmatisch mee wordt omgegaan, wat op zichzelf een kracht is. Tegelijkertijd lijkt het erop dat iedereen op deze onderdelen opnieuw het wiel aan het uitvinden is, wat met name geldt voor nieuwe vormen van samenwerking met marktpartijen. Omdat op de diverse uitvoeringsaspecten al wel redelijk wat ervaring in het veld aanwezig is, zou toekomstig kwalitatief onderzoek op onderdelen zinvolle bijdragen en inzichten kunnen opleveren.

# O ver de auteurs

## Ellen Olde Bijvank, Quintis

Ellen Olde Bijvank is senior consultant en thematrekker van zorg- en maatschappelijk vastgoed bij adviesbureau Quintis. Na zes jaar manager te zijn geweest in de zorg is zij sinds tien jaar actief als adviseur in de zorg-, corporatie- en gemeentesector. Tevens is zij toezichthoeder bij een zorgorganisatie en een welzijnsorganisatie.

Olde Bijvank zet zich met hart en ziel in voor organisaties om met hen vernieuwende en haalbare vastgoed- en samenwerkingsstrategieën te ontwikkelen. Haar kracht daarbij is, naast een stevige portie vasthoudend enthousiasme, dat zij integraal denkt en de organisatie, exploitatie en het beheer van vastgoed verbindt met de gebruiker. Zij is auteur van onder meer de publicaties 'Sale en leaseback van zorgvastgoed' en 'Maatschappelijk vastgoed, de pioniersfase voorbij'.

Quintis is dé nichespeler op het terrein van wonen, zorg en welzijn. Quintis adviseert woningbouwcorporaties, zorgorganisaties en overheden en verbindt verschillende partijen in het ontwikkelen en realiseren van gezamenlijke ambities. En dat doet Quintis al zo'n dertig jaar, met goede resultaten.

## Aernout Bouwman-Sie, Persblik

Aernout Bouwman-Sie adviseert als eigenaar van Persblik, redactie & advies onder meer woningbouwcorporaties en bouwbedrijven op het gebied van strategische communicatie. Daarnaast is hij als freelance journalist werkzaam voor NRC Handelsblad, NRC next, Zorgvisie, Cobouw (het dagblad voor de bouw) en Vastgoedmarkt. In vakbladen publiceert hij regelmatig over zorgvastgoed. Voor Bouwman-Sie in 2009 Persblik oprichtte was hij als redacteur werkzaam voor achtereenvolgens het Financieele Dagblad, Cobouw en NRC Handelsblad.

Dit is een uitgave van Quintis, Persblik en CorporatieNL – © Nieuwegein 2011



[www.quintis.nl](http://www.quintis.nl)

[www.persblik.nl](http://www.persblik.nl)

[www.corporatienl.nl](http://www.corporatienl.nl)

Bouwman-Sie ontwikkelde als economie-redacteur van Cobouw een passie voor de corporatiesector vanwege de centrale maatschappelijke en economische positie die de sociale huisvesters in Nederland innemen.