

MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMEN MET MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Handreiking voor woningcorporaties



Dit is een publicatie uit het SEV-programma:

**VERNIEUW(D) MAATSCHAPPELIJK
ONDERNEMERSCHAP**

Auteurs: Marc van Leent
Ingrid de Moel
Jasper van der Wal

Dit is een publicatie uit het SEV-programma: Vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap

U kunt SEV-publicaties vinden op www.sev.nl, of bestellen bij:

SEV

Postbus 1878

3000 BW Rotterdam

Telefoon 010 - 282 50 50

sev@sev.nl

De SEV ontwikkelt innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken op het gebied van wonen. Wij zijn onafhankelijk, maar kunnen niet zonder initiatiefrijke netwerkpartners. Samen met hen beproeven we ideeën voor innovaties in de praktijk.

VOORWOORD

Het wordt nog eens wat met corporaties en maatschappelijk vastgoed. Zeker als het glas als half vol, in plaats van half leeg wordt beschouwd. Maatschappelijk vastgoed geldt op steeds meer plaatsen als strategische maatschappelijke business, met daarbij de nodige politieke rugwind uit Den Haag. Het behoort inmiddels tot de reguliere activiteiten van de meeste corporaties en krijgt op steeds meer plaatsen een expliciete plek in de strategie en organisatie van corporaties. Dat is toch meer dan we ruim twee jaar geleden in een SEV-evaluatie naar de corporatiepraktijk van maatschappelijk vastgoed konden vaststellen.

Gelijk hebben ze, deze corporaties. Het realiseren en exploiteren van maatschappelijk vastgoed is een activiteit met aanzienlijke maatschappelijke en bedrijfseconomische kansen en risico's. Dat doe je er dus niet even bij. Het vraagt om ondernemerschap, professionaliteit en intensieve samenwerking met vooral lokale overheden en maatschappelijke organisaties. De corporaties uit deze publicatie opereren op die manier.

Maar dat is zeker niet de praktijk van alle circa vierhonderdvijftig corporaties, waar projectmatig werken de boventoon voert. Iedere keer wanneer zich de gelegenheid aandient om iets 'leuks' te ontwikkelen, moet de discussie plaatsvinden over het wat en waarom van investeren in maatschappelijk vastgoed. Steeds opnieuw moeten competenties worden verworven om tot een professionele aanpak te komen. Het is duidelijk dat een dergelijke werkwijze de doelmatigheid niet ten goede komt, maatschappelijk noch economisch.

Met het beroep dat belanghebbenden op corporaties doen om te investeren in maatschappelijk vastgoed is dat een weinig professionele opstelling. Dat moet en kan beter. De partners in ons experiment 'maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed' hebben laten zien hoe. Ze maken werk van maatschappelijk vastgoed. Zowel strategisch en (maatschappelijk) ondernemend als bedrijfsmatig.

Mooi voor hen, maar zeker ook voor al die andere corporaties en hun partners. Want hun vernieuwende praktijken hebben we kunnen vastleggen in deze publicatie. En, samen met hen hebben zijn ze vertaald in een handreiking voor woningcorporaties, met lerende voorbeelden en handige instrumenten. Deze corporaties maakten een handleiding voor een ondernemingsplan voor maatschappelijke vastgoed. Dat deden ze samen met het Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW), de Kopgroep Maatschappelijke Voorzieningen en Vastgoed en ondersteund door de Wijkplaats.

In de handleiding komen alle relevante vragen en soms lastige kwesties aan bod in een handig en doordacht stappenplan. Zo wordt maatschappelijk vastgoed een strategische activiteit.

Een apart en schematisch opgesteld beoordelingskader is ook samengesteld door bovengenoemde partijen. Een select gezelschap experts leverde hiervoor bijdragen. Het beoordelingskader is bedoeld voor corporaties die een investering in maatschappelijk vastgoed overwegen. Met vier hoofdvragen over nut en noodzaak, rendement, risico's en organisatie is dit een praktisch en toegankelijk instrument. Het beoordelingskader treft u als bijlage aan in dit rapport, maar kan ook los besteld worden via de SEV.

Bij de beoordeling of corporaties het goed doen mag een belangrijke zaak niet worden vergeten. Maatschappelijk vastgoed is dan wel steeds meer een strategische en kritische activiteit van maatschappelijk ondernemende corporaties, het is en blijft een activiteit die steeds opnieuw zijn meerwaarde moet bewijzen voor de doelen die met deze activiteit gediend kunnen worden. Deze doelen, zoals leefbaarheid van de woonomgeving, de behoefte aan bepaalde voorzieningen en ook de waardestijging van omliggende woningen, zijn daarbij leidend. Maatschappelijk vastgoed vormt voor corporaties geen doel op zich, evenmin als 'het verdienen met maatschappelijk vastgoed'. Dat moet worden meegenomen bij de beoordeling van de huidige praktijk als glas half vol of half leeg. In dat opzicht is ook de opvatting van minister van der Laan in zijn brief met voorstellen voor het woningcorporatiestelsel interessant, waar hij spreekt over in beginsel kostendekkend realiseren en verhuren van vastgoed voor maatschappelijke instellingen. Dat is begrijpelijk gezien de behoefte om het domein van corporaties aan te scherpen, zeker in het licht van de discussie over staatssteun in Europa. Maar wat betekent dat 'niet-verdienbeginsel' voor het ondernemerschap van corporaties in maatschappelijk vastgoed?

Voor de SEV komt met deze publicatie een eind aan jaren van leren en experimenteren in maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed. We hebben er geen systeemdoorbraken mee weten te realiseren. De 'voorzieningencorporatie' als zodanig bestaat (nog) niet als nieuwe corporatie-identiteit, maar nieuwe verbanden of afdelingen met een focus op maatschappelijk vastgoed zijn er wel. Maatschappelijk vastgoed heeft ook een duidelijke plek verworven in het ontwikkelen van strategieën om maatschappelijk rendement te vergroten. Daarmee ontstaat wel een perspectief dat corporaties in de verbindingen die ze aangaan met partijen op het gebied van welzijn, zorg, leren en werken, hun bijdrage duurzamer en competentier kunnen leveren en daardoor hun gezamenlijk maatschappelijk rendement kunnen vergroten.

De maatschappelijke praktijk kan op dit thema zonder de SEV. Daarom laten we los. De waardevolle oogst is voor corporaties die met maatschappelijk vastgoed aan de slag willen. Toch houden we nog een beetje vast, want maatschappelijk vastgoed heeft van doen met het organiseren van verbindingen tussen maatschappelijke organisaties, coproductie van organisaties, bewoners en gebruikers en met het sturen op maatschappelijk rendement. Daar blijven we als SEV op inzetten.

Dank aan de corporaties, de Kopgroep, het WSW en de Wijkplaats voor hun partnerschap in dit experiment. Dank ook aan de experts die hebben meegedacht en –ontwikkeld, met name bij het ontwerp van het beoordelingskader. In het bijzonder dank aan Ingrid de Moel, Jasper van der Wal en Marc van Leent voor hun enthousiasmerende, creatieve en deskundige ondersteuning in dit experiment.

Maatschappelijk vastgoed en corporaties. Het glas is halfvol. Proost!

Paul Doevendans
Programmaregisseur Organisatie van het Wonen, SEV

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	3
Inhoudsopgave	5
Inleiding.....	7
Deel 1 – Corporaties en maatschappelijk vastgoed	11
Wat is maatschappelijk vastgoed?	11
Hoe groot is deze ‘markt’?	12
Welke ontwikkelingen zijn er gaande?	12
In welke rollen zijn woningcorporaties reeds actief?	14
Welke belangen en motieven hebben corporaties?	14
Welke rollen moeten daarvoor vervuld worden?	17
Welke rollen passen bij de missie van de corporatie?	18
Welke positie neem ik als corporatie zelf in?.....	21
Deel 2 – Ondernemingsplan maatschappelijk vastgoed.....	23
Stap 1: Missie, visie en strategie	24
Stap 2: Omgevingsanalyse	27
Stap 3: Marketingplan.....	30
Stap 4: Managementplan.....	35
Bijlage 1 – Beoordelingskader maatschappelijk vastgoed	45
Hoofdvraag 1: Nut en noodzaak!.....	47
Hoofdvraag 2: Rendement.....	49
Hoofdvraag 3: Risico's.....	51
Hoofdvraag 4: Organisatie	55
Bijlage 2 - Alternatieve vastgoed- en beheer-oplossingen, opgetekend door Klaas Mulder	57
Colofon.....	63

INLEIDING

Veel woningcorporaties zijn actief in maatschappelijk vastgoed. Dit doen zij vooral vanuit de overtuiging dat dit een bijdrage levert aan hun maatschappelijke missie. Of het nu gaat om scholen, huisartsenpraktijken, buurthuizen, kerken, grand cafés, woonwerkvoorzieningen, in toenemende mate spelen woningcorporaties een rol bij de ontwikkeling en het beheer van dit soort gebouwen.

Maatschappelijk vastgoed is ontegenzeggelijk een speelveld geworden voor woningcorporaties. In 2007 investeerden de 455 Nederlandse woningcorporaties in totaal voor €143 miljoen in dit vastgoed vooral in zorgvastgoed (47%), maar ook in onderwijs/opvoeding (23%), buurt- en wijkvoorzieningen (12%) en cultuur (7%). Het gaat om 2.200 objecten met een gezamenlijke WOZ-waarde van €517 miljoen.¹ De Aedex/IPD komt zelfs op een marktwaarde in verhuurde staat van circa 2,6 miljard. Zij rekent - gelijk veel woningcorporaties - ook wooneenheden in verzorgingshuizen tot maatschappelijk vastgoed. Dan is nog niet gesproken over de 22.000 bedrijfsruimtes en winkels die in bezit zijn van woningcorporaties. Alhoewel winkels volgens velen niet vallen binnen de categorie maatschappelijk vastgoed, heeft ook dit vastgoed een impact op het voorzieningenniveau van wijken en buurten en de wijk economie. Een reden voor veel corporaties om hier het stempel "maatschappelijk" op te zetten.

Welke definitie er ook gekozen wordt, maatschappelijk vastgoed is al met al een nichemarkt van flinke omvang én een die de laatste jaren in omvang sterk groeit.

Ook de rijksoverheid ziet in maatschappelijk vastgoed nadrukkelijk een rol voor woningcorporaties. De Stuurgroep Meijerink die eind 2008 adviseerde over een nieuwe rolverdeling tussen woningcorporaties en overheid schaarst maatschappelijk vastgoed en investeringen in het sociale domein nadrukkelijk bij de investeringsmogelijkheden van woningcorporaties. Ze maakt een onderscheid in:

1. Dat wat moet. Het bouwen, verhuren of verkopen van woningen voor mensen met een lager inkomen is de primaire taak. Daarnaast ook de huisvesting met duurdere koop- en huurwoningen voor andere doelgroepen.
2. Dat wat kan. Investeren in de woon- of leefomgeving en in maatschappelijk vastgoed zoals onderwijs- en zorgvoorzieningen.
3. Dat wat te overwegen is. Bijdragen aan de wijkenaanpak door met investeringen en uitgaven in relatie tot het vastgoed bij te dragen aan de sociaal-economische ontwikkeling van de buurt.

Maatschappelijk vastgoed en de sociaal-economische ontwikkeling van de buurt zijn weliswaar niet verplichte activiteiten, maar mogen wel. Minister van der Laan onderschrijft deze visie op de rol van woningcorporaties in maatschappelijk vastgoed in zijn voorstellen voor het woningcorporatiestelsel van juni 2009. De minister stelt dat maatschappelijk vastgoed van een dergelijk publiek belang is dat daarvoor ook staatssteun beschikbaar moet blijven. Wel zal het daarvoor nodig zijn om het begrip maatschappelijk vastgoed – in de opvatting van de minister “vastgoed dat wordt gehuurd door een vereniging of stichting met een maatschappelijke doelstelling en waarvan de realisatie en (in beginsel niet meer dan kostendekkende) verhuur bijdraagt aan de leefbaarheid van wijken en dorpen: - nader te definiëren. Tevens stelt de minister

¹ Centraal Fonds voor de Volkshuisvesting, sectorrapport 2007.

dat de corporatie bij de keuze voor het investeren in dergelijk vastgoed naar zowel de bedrijfseconomische als maatschappelijke belangen van de investering moet kijken en dat wederkerigheid in de relatie met andere maatschappelijke organisaties daarbij een belangrijk principe is. Voor nadere criteria verwijst de minister naar de 'commissie de Boer'. Duidelijk is dat de minister een grote rol ziet weggelegd voor corporaties in het realiseren en verhuren van maatschappelijk vastgoed, maar wel met verstand en samen met andere partijen!

In formele zin is de groeiende rol van woningcorporaties eind 2005 'bekrachtigd' in de zogeheten decemberbrief (2005) van de minister van VROM, hoewel nooit definitief vastgesteld. De minister stelde daarin: "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 weg ligt dus open voor een grootschalige betrokkenheid van woningcorporaties bij maatschappelijk vastgoed. Maar waar loopt deze weg heen en wat is hun rol: zelf doen, uitbesteden, stimuleren, toekijken of van allemaal een beetje?

Deze handreiking is vanuit de overtuiging geschreven dat woningcorporaties een bijzondere rol kunnen vervullen bij het programmeren, ontwikkelen en/of beheren van maatschappelijk vastgoed. Dat gebeurt echter niet vanzelf; daar moeten corporaties wel wat voor doen. Specifieke kennis en vaardigheden verwerven, netwerken en naamsbekendheid opbouwen, financierings- en andere arrangementen ontwikkelen, enzovoort. Ondernemen met maatschappelijk vastgoed is niet alleen willen, het is ook kunnen!

Corporaties zijn tot op heden vooral projectgericht bezig met maatschappelijk vastgoed, zo blijkt uit een evaluatie die de SEV in 2007 uitbracht. De ervaringen van corporaties hiermee zijn wisselend. Vaak begint het met de spanning van iets dat nieuw is, maar gaandeweg maken deze eerste indrukken plaats voor het besef dat maatschappelijk vastgoed zeer complex kan zijn, en dat er veel kansen en risico's aan verbonden zijn, zowel financiële en maatschappelijke als kansen en risico's in de sfeer van imagoschade. Dan komen vragen aan de orde als: 'moeten we wel doorgaan met dit soort projecten? Moeten we deze projecten niet over laten aan specialisten?' Dat is het moment waarop deze handreiking van betekenis wordt. Deze handreiking helpt corporaties bij de vragen:

1. *Wat en waarom?* Wat wil ik als corporatie met maatschappelijk vastgoed bereiken en waarom?
2. *Hoe?* Hoe kan ik deze ambitie vertalen in een passend (maatschappelijk) ondernemingsconcept?

Het 'wat en waarom' komt in het eerste deel aan de orde. Dit is het meer beschouwende deel van de handreiking waarin vragen behandeld worden als:

- Wat is maatschappelijk vastgoed en hoe groot is deze 'markt'?
- Welke ontwikkelingen zijn rond maatschappelijk vastgoed gaande?
- In welke rollen met betrekking tot maatschappelijk vastgoed zijn corporaties reeds actief en welke belangen hebben ze daarbij?
- Welke rollen passen bij de missie van de corporatie en tot welke positie leidt deze?
- Welke businessmodellen passen daarbij?

Daarna volgt het deel over het 'hoe'; dit is een instrumenteel gedeelte met een stappenplan en bijbehorende opgave. Het biedt in feite een doe-het-zelf methode om een (maatschappelijk) ondernemingsconcept en -plan te ontwikkelen.

In deze handreiking staat het begrip ondernemen centraal, maar wel binnen een corporatiemissie van maatschappelijk ondernemen. Vanuit dit (maatschappelijk) ondernemingsperspectief wordt het vraagstuk van maatschappelijk vastgoed beschouwd. Vanuit dit perspectief is maatschappelijk vastgoed een markt waarop corporaties alleen succesvol zullen zijn, als ze duidelijk positie kiezen en vervolgens competent en concurrerend leren te opereren. Dit perspectief wijkt principiële af van het perspectief van de uitvoerende taakorganisatie. Vanuit dit laatste perspectief wordt maatschappelijk vastgoed primair gezien als een door corporatie te vervullen publieke taak die gelet op het onrendabele karakter niet door de marktpartijen kan worden uitgevoerd. Voor dit tweede perspectief is om twee redenen bewust niet gekozen. Op de eerste plaats is maatschappelijk vastgoed geen aan corporaties opgelegde taak, het is een strategische optie, een activiteit van corporaties met grote maatschappelijke betekenis. Bovendien, van maatschappelijk vastgoed is nog helemaal niet aangetoond dat het onrendabele investeringen vraagt. In de praktijk kan de premisse van de 'onrendabele top' een geweldige belemmering zijn om slimme en creatieve oplossingen te vinden. Het ondernemingsperspectief doet echter wel een beroep op deze vindingrijkheid.

Maatschappelijk vastgoed is geen nieuw werkveld. Het is een terrein dat al decennialang door verschillende partijen wordt bespeeld. Vooral door gemeenten, maatschappelijke instellingen en – in zeer beperkte mate – door marktpartijen. Daarom is het veld van maatschappelijk vastgoed zo interessant voor ondernemende corporaties. Het is een speelveld dat 'veroverd' moet worden op andere partijen; hier dien je te laten zien wat je waard bent. Maatschappelijk vastgoed is daarom ook een potentiële katalysator voor ondernemerschap.

DEEL 1 - CORPORATIES EN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Wat is maatschappelijk vastgoed?

Over maatschappelijk vastgoed circuleren heel verschillende definities. Je kan maatschappelijk vastgoed definiëren op basis van het gebruik, op basis van de gebruiker of op basis van het type gebouw. Elke definitie heeft voor- en nadelen. Hier volgen er een aantal met een kort commentaar.

Op basis van gebruik

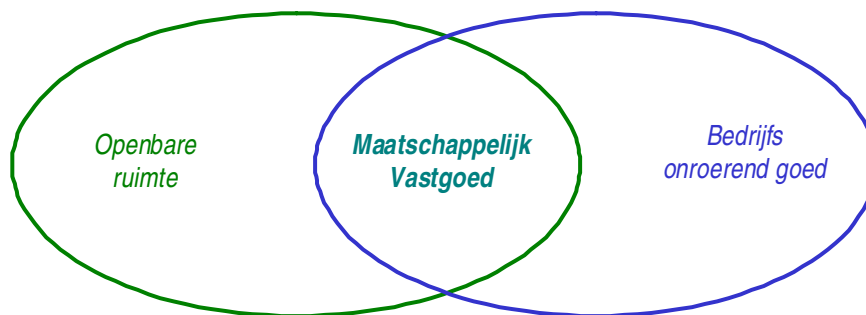
Maatschappelijk vastgoed biedt ruimte aan activiteiten die (lokaal) als maatschappelijk nuttig worden gezien. We hebben het dan over onderwijs, jeugdzorg, kinderopvang, (medische) verzorging, cultuur, religie, enzovoort. Deze definitie geeft ook ruimte aan commerciële functies die een belangrijke maatschappelijke rol vervullen. Bijvoorbeeld de buurtsuper, fitness en de gameshop die de lokale jeugd spelenderwijs van de straat houdt. Een brede definitie dus; wat valt er niet onder?!

Op basis van gebruiker

Maatschappelijk vastgoed biedt ruimte aan niet-winstbeogende instellingen op gebied van onderwijs, welzijn, zorg, sport enzovoort. Dit sluit commerciële partijen uit. Deze definitie sluit aan bij de opvatting van minister van der Laan in zijn brief over het woningcorporatiestelsel. Begrijpelijk als het gaat om de noodzaak om te verhelderen en de rol en positie van corporaties aan te scherpen, ook in de Europese discussie over staatssteun. Maar is dit handig en verstandig? Vanuit het perspectief van de burger of klant blijkt niet of nauwelijks een verschil te bestaan tussen commerciële en niet-commerciële kinderopvang. Ook in andere sectoren komen 'commerciële' partijen in beeld, welzijn bijvoorbeeld. Moet dan het verschil in rechtsvorm bepalend zijn voor wat wel en wat niet maatschappelijk vastgoed is?!

Op basis van gebouw

Maatschappelijk vastgoed is bedrijfsmatig onroerend met een verblijfs- en publieksfunctie. Deze – weinig gebezigde – definitie, is eigenlijk de enige vastgoeddefinitie. Het geeft maatschappelijk vastgoed een plaats tussen kantoren en woningen enerzijds (wel verblijfsfunctie, geen publieksfunctie) en winkels (geen verblijfsfunctie, wel publieksfunctie) anderzijds. Verwant aan deze definitie is om maatschappelijk vastgoed te zien als een kruising van openbare ruimte en bedrijfsonroerend goed. Deze definitie zegt ook iets over de financiering van dit vastgoed; enerzijds vanuit de opbrengsten door verhuur (aan bedrijven) en anderzijds uit bronnen van waaruit ook de openbare ruimte wordt gefinancierd.



Hoe groot is deze 'markt'?

Welke definitie je ook kiest er gaat veel geld om in het maatschappelijk vastgoed. Veel cijfers zijn daarover niet bekend. Wel bestaat een aantal bruikbare referenties. Bijvoorbeeld over de omvang van het gemeentelijk vastgoed. De (verzekerde) waarde van alleen al het gemeentelijke maatschappelijke vastgoed wordt geschat op 40 à 50 miljard euro. Maatschappelijk vastgoed in eigendom van de instellingen zelf en van andere partijen komt daar nog bij. Wellicht verdubbelt het genoemde bedrag daarmee.

Onderzoek van Vastgoedmarkt in samenwerking met de Raad Onroerend Zaken (april 2007), leverde de volgende gemeentelijke cijfers.

Omvang gemeentelijk vastgoed: meer dan 40 miljoen m² BVO; 2,7 m² per inwoner, waarvan 70 á 80% 'maatschappelijk vastgoed' is.

WOZ-waarde: 25 á 35 miljard euro.

Boekwaarde: 50 á 55% van WOZ-waarde.

Investeringen 2005: 2 miljard euro.

Om dit maatschappelijk vastgoed goed te laten functioneren, moeten vijf hoofdfuncties ingevuld worden.

1. Programmeren van maatschappelijk vastgoed, op gebieds- en objectniveau.
2. Ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed, van conceptontwikkeling tot en met oplevering.
3. Eigendom hebben van maatschappelijk vastgoed, waaronder financiering, verhuur en (groot)onderhoud.
4. Operationeel beheren van maatschappelijk vastgoed, dagelijks beheer en exploitatie.

Gelet op de totale waarde van het maatschappelijk vastgoed zouden er in Nederland circa 10.000 professionals nodig zijn om genoemde functies te vervullen. Dit is exclusief uitvoerend personeel op gebied van bouw, onderhoud, schoonmaken enzovoort.

Welke ontwikkelingen zijn er gaande?

Het speelveld van maatschappelijk vastgoed wordt gemarkeerd door een aantal relevante ontwikkelingen.

Verzelfstandiging maatschappelijke instellingen

In verschillende sectoren worden maatschappelijke instellingen verder verzelfstandigd; huisvesting wordt niet meer apart gefinancierd maar in de reguliere financiering meegenomen. Deze beweging vindt plaats onder noemers als 'doordecentralisatie' (onderwijs), 'beleidsgestuurde contractfinanciering' (welzijn) en 'WTZi' (zorg). Verzelfstandiging maakt instellingen kritischer op hun huisvesting waardoor vragen rijzen.

Bijvoorbeeld: Draagt dit gebouw voldoende bij aan mijn doelstellingen? Of: Kan ik elders niet beter of goedkoper terecht? Deze ontwikkeling stimuleert ook de vraag of instellingen hun huisvesting in eigendom dienen te hebben: Loop ik dan niet teveel risico's? Heb ik hier wel voldoende verstand van? Kan een ander het niet beter en slimmer uitvoeren?

Primaire processen veranderen

Primaire processen van maatschappelijke instellingen (blijven) veranderen: de school van morgen is niet die van vandaag; ook in zorg, welzijn, sport vinden fundamentele veranderingen plaats. Dit stelt eisen aan het vastgoed. Het vastgoed mag geen 'gestold' programma van eisen behorende bij een specifieke functie zijn; het moet juist 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 vormen vragen om passende huisvesting. En waarom niet in directe combinatie met andere maatschappelijke voorzieningen en activiteiten. Dit komt de synergie ten goed. Vastgoed moet kunnen mee bewegen met de behoefte van de wijk. Ook dit stelt eisen aan het aanpassingsvermogen van gebouw en locatie.

Integrale arrangementen

De motie Aartsen/Bos heeft scholen verplicht 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. Brede School, Huisartsen Onder Eén Dak (HOED) lijken slechts de voorbode van deze ontwikkeling. Er zullen ongetwijfeld andere concepten volgen. Het vastgoed speelt een belangrijke rol daarbij. 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.

Nieuwe aanbieders roeren zich

Maatschappelijk vastgoed ontwikkelt zich tot een heuse markt. Maar het zijn niet alleen corporaties die daar warm voor lopen.

- Veel gemeenten, in categorie 100.000 plus, richten eigen vastgoedbedrijven op; voorbeeld is Rotterdam met 4 miljard vastgoedwaarde.
- Ambivalentie bij maatschappelijke instellingen; via decentralisatie en outputsturing krijgen de maatschappelijke dienstverleners zeggenschap over hun vastgoed. Wat zal het worden; zelf doen of uitbesteden?
- Bestaande marktpartijen lijken nog niet erg actief in maatschappelijk vastgoed. Gebiedsontwikkeling is wel een issue.
- Nieuwe partijen melden zich aan front; wel eens gehoord van Talent groep, Schoolcompagnie of KiDaFo?

In welke rollen zijn woningcorporaties reeds actief?

Zoals in de inleiding verwoord, zijn corporaties al geruime tijd in het maatschappelijk vastgoed actief. Het betreft echter een projectgerichte betrokkenheid. Corporaties 'doen' een project, vaak op verzoek van een gemeente of maatschappelijke dienstverlener. Van deze projecten zijn zeer veel voorbeelden te geven.² Hieronder volgt een aantal voorbeelden die verder gaan dan een enkel project.

Friesland: Corporatie ontwikkelt en vervult eigendom van medische centra door gehele provincie heen in opdracht van regionale zorgverzekeraar; corporaties doen dat ook in wijken en plaatsen waar corporatie zelf geen (woning)bezit heeft.

Limburg en Noord Brabant: corporaties nemen scholen van onderwijskoepels in eigendom en beheer; omdat actieradius van de onderwijskoepel het domein van de eerste betrokken corporatie overschrijdt, zijn aantal corporaties voor dit doel een samenwerkingsverband aangegaan.

Parkstad Amsterdam: in de westelijke tuinsteden van Amsterdam hebben gemeente en corporaties de afspraak gemaakt dat woningcorporaties 100.000 m2 maatschappelijk vastgoed ontwikkelen en verhuren uitgaande van drie huursegmenten: een soort 'kernvoorraad afspraak'.

Zeeburg Amsterdam: stadsdeel van gemeente Amsterdam wil al haar maatschappelijk vastgoed in één transactie onderbrengen bij lokaal werkzame corporaties.

Enschede: gemeente Enschede en twee lokale woningcorporaties zijn de Voorzieningen Compagnie gestart; een onderneming gericht op het beter en intensiever gebruiken van maatschappelijk vastgoed.

Schouwen-Duiveland: de gemeente Schouwen-Duiveland heeft alle 15 buurthuizen en 2 multifunctionele accommodaties verkocht aan lokale woningcorporatie Zeeuwendland.

Welke belangen en motieven hebben corporaties?

Woningcorporatie noemen uiteenlopende motieven om met maatschappelijk vastgoed bezig te zijn. Het vaakst genoemd worden:

² Zie o.a. de inventarisatie van 24 multifunctionele accommodaties vanuit de Kopgroep Maatschappelijke Voorzieningen en Vastgoed; 12 daarvan zijn ontwikkeld door woningcorporaties.

- Realiseren van leefbare en vitale woonomgeving.
- Waardestijging van de omliggende woningen.
- Woningproductie.
- Voorzien in een maatschappelijke behoefte (niet per se wijkgericht).
- Kunnen inzetten van maatschappelijk gebonden vermogen.

Belang bij leefbare en vitale woonomgeving

Als maatschappelijk vastgoed kan bijdragen aan de leefbaarheid van een buurt, is dat van belang voor een corporatie. Leefbaarheid is immers één van de prestatievelden uit het BBSH. Ook het prestatieveld 'wonen en zorg' kan wellicht met maatschappelijk vastgoed gediend zijn.

Het belang van leefbaarheid gaat natuurlijk verder dan het vastgoed alleen. Leefbaarheid wordt vooral beïnvloed door de activiteiten die het vastgoed mogelijk maakt. Vastgoed speelt niet de hoofdrol. Toch zijn de uitstraling van gebouw, een goede en veilige bereikbaarheid ook voor de leefbaarheid van betekenis. Maar er is nog meer. Met ontwikkeling van vastgoed ligt er een kans om een breed en stimulerend proces op gang te brengen. Bouwen is immers meer dan het stapelen van stenen; het is ook bouwen aan samenwerking, aan een nieuwe toekomst.

Corporaties moeten zich realiseren dat maatschappelijk vastgoed relevant is voor een leefbare en vitale woonomgeving maar geen voorwaarde. Je kan als corporatie op allerlei andere manieren bijdragen aan leefbaarheid; misschien wel effectiever?

Het is belangrijk om te constateren dat corporaties het begrip leefbaarheid verschillend invullen. De ene corporatie legt het accent op 'schoon, heel en veilig', terwijl een andere corporatie de emancipatiekansen benadrukt. Vanuit dit laatste perspectief wil je dan meer dan een goed bereikbare en veilige school. Je bent dan ook zeer belanghebbend bij het primaire proces en de betekenis daarvan voor de ontwikkelkansen van kinderen en volwassenen in de wijk.

Bijdragen aan de leefbaarheid: voorbeeld WoonFriesland

Woningcorporatie WoonFriesland heeft woningbezit in 18 van de 31 Friese gemeenten verspreid over meer dan 100 kleine kernen, naast steden als Leeuwarden, Drachten, Heerenveen en Sneek. Het voorzieningenniveau in deze kleinere kernen staat onder druk. De kwaliteit en functionaliteit van de scholen, buurthuizen en sportvoorzieningen is veelal niet meer van deze tijd. Levensduurverlengend onderhoud is vaak onbetaalbaar, en dus dreigen veel voorzieningen te verdwijnen.

De corporatie kiest er daarom voor om te investeren in het vitaliseren van maatschappelijk vastgoed op het platteland. Daarmee weet zij de leefbaarheid van kleine kernen te versterken en geeft zij direct een impuls aan de waarde-ontwikkeling van hun bezit. De corporatie combineert de ontwikkeling van voorzieningen vaak met woningvastgoed. Dit zorgt voor extra waardecreatie en biedt een impuls voor de voorzieningen. Een dergelijke integrale benadering van de opgave kiest WoonFriesland ook bij de wijkaanpak in de steden.

Uiteraard moet je als corporatie actief in meer dan 100 kernen keuzes maken waar je het vermogen inzet. Omdat de corporatie niet in iedere kleine kern woningen heeft of maar heel weinig (soms maar twintig woningen in een dorpje van vijftig huizen), ligt de ondergrens voor investeren op die locaties waar zij voldoende bezit heeft om die integrale opgave ook werkelijk waar te kunnen maken. De corporatie heeft daarnaast nog een aantal andere criteria voordat zij tot investeren in maatschappelijk vastgoed overgaat.

Belang bij waardestijging omliggend vastgoed

Voor de corporatie is het van belang dat het maatschappelijk vastgoed de verhuurbaarheid en waardeontwikkeling van de omliggende woningen positief beïnvloedt. Een publicatie van het Ruimtelijk Planbureau³ geeft aan dat de waarde van een woning voor meer dan de helft van de prijs wordt bepaald door de woonomgeving. De voorzieningen in de woonomgeving spelen daarbij een belangrijke rol. Vooral goed onderwijs blijkt een vestigingsmotief. Daarmee kan de vastgoedwaarde van de omliggende woningen positief beïnvloed worden. Voorwaarde is dat dergelijk vastgoed een wezenlijke bijdrage levert aan identiteit en uitstraling van de wijk; het moet iets bijzonders worden. Zeker nu het marktconform waarden van woningcorporaties sterk opkomt; inmiddels is meer dan 25% van alle woningcorporaties aangesloten bij Aedex, wordt de waardeontwikkeling van de portefeuille een belangrijke stuurvariabele. Maar welke eisen moeten we dan aan dit vastgoed stellen. Wat levert waarde op en wat niet? We moeten constateren dat we hiervan nog heel weinig weten.

Belang bij woningproductie

Bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed speelt woningbouw bijna altijd een rol. Kunnen er woningen op of naast het maatschappelijk vastgoed worden gerealiseerd om de vastgoedexploitatie rond te krijgen? Maar soms spelen er ook andere overwegingen voor woningbouw een rol: sociale veiligheid, nabijheid van voorleesoma's en -opa's.

Daarnaast hebben nieuwe vastgoedontwikkelingen in bestaande wijken bijna altijd consequenties voor bestaande locaties. Deze kunnen vaak herontwikkeld worden met woningbouw als meest voorkomende optie. Maatschappelijk vastgoed genereert dus 'spin off' in de vorm van woningbouwkanalen. Dat is van belang voor corporaties met een productiedoelstelling.

Belang bij kunnen inzetten van maatschappelijk gebonden vermogen

Is maatschappelijk vastgoed een interessante belegging *an sich*. Ook die vraag is natuurlijk relevant voor een kapitaalintensief bedrijf als een woningcorporatie. Wellicht valt er wat te verdienen voor de goede zaak. Hier volgen wat losse observaties:

- In de Kopgroep Maatschappelijke Voorzieningen en vastgoed⁴ loopt een voortdurende discussie over wat een kostendekkende exploitatie is van maatschappelijk vastgoed. Corporaties komen doorgaans iets lager uit dan gemeenten. Waar zit dat in? Minder defensieve aannames, een efficiëntere beheerorganisatie of een betere beheersing van de toekomstige exploitatierisico's?
- Vastgoedfondsen lopen zich warm voor maatschappelijk vastgoed. Er zijn onvoldoende beleggingsmogelijkheden. Maatschappelijk vastgoed biedt misschien soelaas. Als van nature risicomijdende beleggers interesse krijgen in maatschappelijk vastgoed, dan moet er wat te halen zijn, zo zou je kunnen redeneren.
- Een grote woningcorporatie met een flinke staat van dienst in maatschappelijk vastgoed heeft vastgesteld dat haar beleggingen in maatschappelijk vastgoed een beter (financieel) rendement genereren dan haar woningen.

³ Prijs van de plek, woonomgeving en woningprijs, Ruimtelijk Planbureau, 2006

⁴ Zie www.de-kopgroep.nl en www.kei-centrum.nl/kopgroep

- De huurders van maatschappelijk vastgoed kennen een grote variëteit in soliditeit en omvang. Daar valt veel over te zeggen. Het is in ieder geval een complexe materie. Deze complexiteit en de onbekendheid hiermee schrikt de meeste beleggers tot op heden af. Toch kan je de stelling betrekken dat de omvang van de vraag en de soliditeit van de (potentiële) huurders niet ongunstiger is dan die in andere vastgoedbranches. Bovendien hebben corporaties deze partijen al in hun netwerk; dat geeft ze voorsprong op andere potentiële beleggers.

Op basis van deze losse observaties kan geen harde conclusie worden getrokken over de attractiviteit van maatschappelijk vastgoed als beleggingscategorie. Ze geven wel een positief signaal.

Naast deze meest relevante belangen is nog een aantal belangen in de kantlijn te benoemen. Dit zijn:

- Belang van het opbouwen van netwerken; maatschappelijk vastgoed brengt je als corporatie in contact met uiteenlopende maatschappelijke dienstverleners; die je daarna ook voor andere vraagstukken kunt aanspreken en mobiliseren.
- Belang van een goed imago; met maatschappelijk vastgoed kunnen corporaties aan public relations doen. Met een mooie en goed functionerende publieke voorziening kan je goede sier maken.
- Belang van uitdagend werk; maatschappelijk vastgoed brengt je in nieuwe werelden; dat is leuk en spannend voor de eigen werkorganisatie (en haar directeur).
- Belang van maatschappelijk presteren; maatschappelijk vastgoed biedt een mogelijkheid om (eventueel flankerend) aan hun maatschappelijke hoofddoelstelling te werken.

Welke rollen moeten daarvoor vervuld worden?

Woningcorporaties hebben dus met maatschappelijk vastgoed iets te winnen. Maar welke rollen dienen er vervuld te worden om dit belang veilig te stellen, om deze kansen te benutten? Hieronder wordt – in volgorde van toenemende intensiteit - ingegaan op de volgende rollen:

- Stimuleren en monitoren.
- Programmeren en contracteren.
- Ontwikkelen en beleggen.
- Beheren en bemiddelen.

De rol van maatschappelijke dienstverlening zelf hebben we hier weggelaten. Die kan namelijk ook gezien worden als een middel om de benoemde belangen te borgen. Deze rol is echter weggelaten omdat het corporaties niet is toegestaan deze te vervullen; lees ook het citaat van de minister in de inleiding van deze handreiking. Anderzijds valt deze (te) ver buiten de scope van deze handreiking die immers over maatschappelijk vastgoed gaat.

Stimuleren en monitoren

Het is goed om te beseffen dat in het verleden corporaties ook belang bij maatschappelijk vastgoed hadden, terwijl hun bemoeienis nihil was. Niettemin was het met de leefbaarheid, verhuurbaarheid en woningproductie niet altijd slecht gesteld. Soms kan het belang met relatief kleine middelen worden gediend. Deze rol van stimuleren en monitoren omvat bijvoorbeeld het (licht) subsidiëren van activiteiten, enthousiasmeren van direct betrokkenen en kritisch volgen van wat er gebeurt.

Programmeren en contracteren

Deze rol omvat het programmeren van voorzieningen (inhoud) en vastgoed (gebouwen en locaties) op zowel gebieds- als objectniveau. Uiteraard hebben andere partijen, de gemeente op de eerste plaats, daar ook een rol; wellicht een leidende rol. Op grond van het belang en de in te brengen middelen, kunnen corporaties een rol als coprogrammeur innemen. Als je in programma's hebt vastgelegd wat je wilt, dan moet je natuurlijk ook in staat zijn om deze programma's tot uitvoering zien te brengen. Het gaat dus om programmeren én contracteren. Deze rol is in wezen een actieve vorm van uitbesteden.

Ontwikkelen en beleggen

Deze rol omvat meer dan 'stenen stapelen'. Ontwikkelen staat voor het ontwikkelen van het concept binnen de kaders van het (gebieds)programma. Als het gaat om het primaire proces zien we dit als taak en competentie van de betrokken maatschappelijke instellingen. De ontwikkeling van het vastgoed moet daar gelijk mee op gaan. Er is natuurlijk een onderlinge relatie. Ontwikkelen van vastgoed voor maatschappelijke activiteiten is zeker niet gelijk aan het ontwikkelen van woningen of kantoren. Het is een specifieke discipline. Beleggen staat voor de eigendomsfunctie en de beheeractiviteiten die daarbij horen. Dit zijn vooral de lange termijnverhuur en het technisch beheer. Wat geldt voor ontwikkelen, geldt ook voor beleggen.

Maatschappelijk vastgoed is een specifieke categorie. Om succesvol te kunnen beleggen, moet je de weg kennen in dit segment; wat zijn de marktontwikkelingen, welke spelers zijn belangrijk, wat is hun soliditeit, enzovoort?

Beheren en bemiddelen

Deze functie betreft het operationele beheer van het maatschappelijk vastgoed. Een belangrijke component daarvan is de 'zalenverhuur'. Multifunctionele accommodaties maar ook gewone scholen, buurthuizen en culturele voorzieningen beschikken over veel ruimten die meervoudig gebruikt kunnen worden. De aula van een school kan immers ook 's avonds, in het weekend en tijdens vakanties worden gebruikt. De operationeel beheerder is ook een makelaar in tijdelijk gebruik van ruimtes; vandaar het begrip bemiddelen. Intensief gebruik van accommodaties is niet alleen interessant uit oogpunt van economie en milieu; het draagt ook bij aan ontmoeting en sociale samenhang. Het operationeel beheer blijkt vaak de achilleshiel van maatschappelijk vastgoed. Inadequaat beheer kan hooggekoesterde ambities van partijen teniet doen. Basale zaken als catering, sleutelbeheer, toezicht, schoonmaken en receptie blijken in de praktijk cruciale factoren voor succes.

Welke rollen passen bij de missie van de corporatie?

Genoemde rollen kunnen worden ingezet om de daarvoor genoemde belangen te dienen. Maar sluiten deze rollen ook aan bij de missie van de (eigen) corporatie? Een voorbeeld om de relevantie van deze vraag te verduidelijken. Files beïnvloeden de bereikbaarheid en marktpositie van gebieden, en dus ook die van het woningbezit van woningcorporaties. Ondanks dit belang zullen woningcorporaties zich niet geroepen voelen om de fileproblematiek op te lossen: 'daar zijn ze niet voor; dat is niet hun missie!' Waar zijn ze dan wel van? Hier maken we graag gebruik van de archetypen die de SEV heeft ontwikkeld. Deze archetypen zijn gebaseerd op oriëntatie en drijfveer van de corporatie. Oriëntatie betreft het speelveld waarvoor de corporaties zich verantwoordelijk voelen. Dit kan smal zijn - op vastgoed gericht -, of breed op mensen zijn

gericht. De drijfveer draait om de vraag of de corporatie zich primair laat leiden door financieel of maatschappelijk rendement. De SEV onderscheidt:

Een wijkregisseur: voor onze buurten en wijken staan we dag en nacht klaar. Wij streven naar sociale cohesie door met anderen zowel op woningniveau als op straat- en buurtniveau te zorgen voor een plezierige leefomgeving.

Een vastgoedonderneming: wij hebben een focus op stenen en zijn een marktspeler die kwalitatief en kwantitatief voldoende woningen realiseert. Door ons vastgoed goed te beheren, ontstaat de financieel meest solide organisatie.

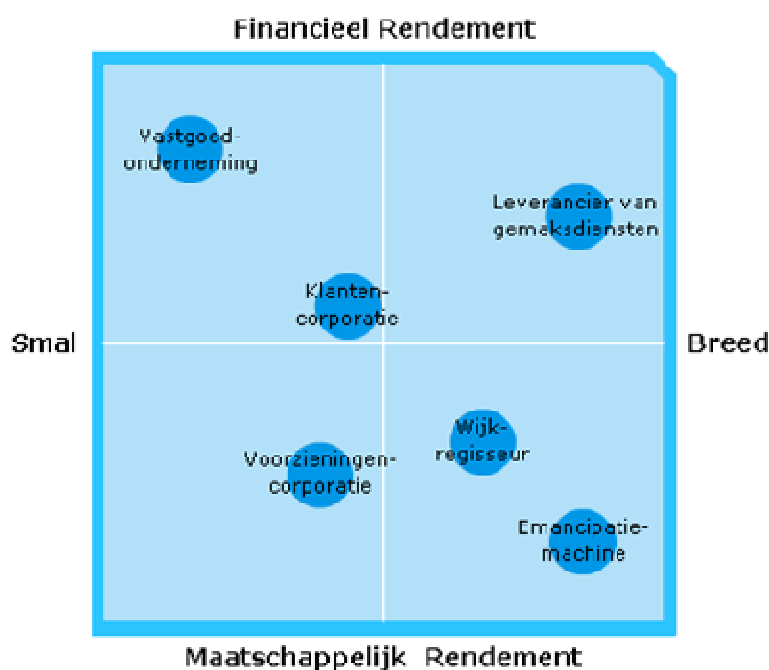
Een klantcorporatie: onze focus ligt bij onze klanten, voor hen ontwikkelen we passende woonproducten en woondiensten. Hierbij sturen we op klanttevredenheid.

Een voorzieningencorporatie: wij investeren in maatschappelijk vastgoed. Door het bouwen en beheren van gebouwen met een sociale functie, dienen wij de maatschappij. Wij bieden inwoners een goede leefvoorziening.

Een emancipatiemachine: wij helpen mensen meedoen in de maatschappij door diegene die dat nodig hebben te faciliteren met huisvesting en zorg en te begeleiden naar opleiding of werk.

Een leverancier van gemakdiensten: we willen mensen die dat kunnen betalen veel bieden om het leven te vergemakkelijken, bijvoorbeeld grote en luxe ingerichte woningen, kinderopvang en tuinonderhoud.

SEV-positioneringsmatrix



Bewust geen vastgoedrol: De Goede Woning Apeldoorn

Hoe vaak komt het niet voor dat woningcorporaties via de herontwikkeling van hun woningbezit betrokken raken bij maatschappelijk vastgoed. De ontwikkelcompetentie, met name van sociale woningbouw, is bij corporaties immers goed georganiseerd. De gedachte is dat bij integrale gebiedsbenadering, voorzieningenvastgoed direct meegenomen kan worden. Dat een vastgoedrol voor de corporatie niet altijd voor de hand ligt, bewijst De Goede Woning.

Deze middelgrote corporatie uit Apeldoorn (8.000 woningen) wil bijdragen aan de kwaliteit van wijken en de kansen van de mensen die daar wonen. Het ontwikkelen en bezitten van maatschappelijk vastgoed is echter niet noodzakelijk om deze doelstelling te realiseren. Gezien de omvangrijke transformatieopgave in het eigen woningbezit, ligt een grote rol in maatschappelijk vastgoed minder voor de hand. De financiële en organisatorische spankracht strekt zich niet uit tot een aanpalend terrein als maatschappelijk vastgoed. Zaken die binnen de competentie en organisatievermogens van de lijnorganisatie liggen, pakt de corporatie op. Voor al het andere heeft de corporatie een rol als initiator en stimulator (van maatschappelijke programma's en voorzieningontwikkeling) en doorverwijzer naar professionele ketenpartners (voor vastgoedontwikkeling, eigenaarschap en beheer en exploitatie).

De vraag is nu: Kan er een zinvolle relatie gelegd worden tussen deze archetypische missies en activiteiten op het gebied van maatschappelijk vastgoed? Uit oogpunt van eenvoud beperken we ons hier tot de eerste drie archetypes. Vanuit elk van deze drie archetypes kan een duidelijke relatie naar het maatschappelijk vastgoed gelegd worden. Elke keer heeft deze relatie echter een andere betekenis.

Een wijkregisseur zet zich in voor sociale cohesie en een plezierige leefomgeving. Deze kwaliteiten worden niet zozeer beïnvloed door het vastgoed zelf, maar vooral door datgene wat zich daar afspeelt, noem het de inhoud. Mede gelet op de kerncompetentie van de regisseur, vormt wellicht de rol van 'programmeren en contracteren' de belangrijkste sleutel om deze inhoud te beïnvloeden.

Voor een *vastgoedonderneming* is maatschappelijk vastgoed een grote kans om woningen te realiseren. Gelet op de vaardigheid met vastgoed, ligt de rol van 'ontwikkelen en beleggen' het meest voor de hand om deze kans te benutten.

Een klantencorporatie biedt passende woonproducten en woondiensten. Vastgoedondernemers uit het hogere huursegment laten zien dat daar allerlei vormen van ontspanning, ontmoeting en dienstverlening bij kunnen passen. Waarom ook niet in het sociale segment? Gelet op de operationele dienstverlener die de klantencorporatie wil zijn, past de rol van 'beheren en bemiddelen' daar goed bij.

Woningcorporaties zetten zich steeds vaker in voor de sociaal-economische ontwikkeling van haar (individuele) huurders (ook wel emancipatiemachine genoemd). Hiervoor werken zij samen in een netwerk van maatschappelijke organisaties op terrein van leren, werken en vrije tijd. Maatschappelijk vastgoed speelt op twee vlakken een rol. Enerzijds accommodeert het vastgoed cruciale netwerkpartners en anderzijds wordt het maatschappelijk vastgoed direct ingezet voor startende ondernemers, vrijwilligersinitiatieven, enzovoort.

Welke positie neem ik als corporatie zelf in?

De hierboven gelegde verbindingen, zijn slechts voorbeelden. Sprekende gedachteoefeningen, meer niet. Het zou ook anders kunnen. Voor het kiezen van een duidelijke positie zijn bovendien meer factoren van invloed dan die van de eigen missie (waarmee je in de praktijk alle kanten op kan). De volgende factoren geven wellicht (nog) meer houvast.

Competenties

Heeft de corporatie de competenties die voor de functies nodig zijn al gedeeltelijk of geheel in huis? Denk niet alleen aan kennis en ervaring maar ook aan cultuur en attitude. Operationeel beheer bijvoorbeeld is horeca-achtige dienstverlening; sluit de cultuur van corporaties daar voldoende op aan?

Volume

Is er in geval van zelf doen voldoende volume aanwezig in de markt om competenties op te bouwen en te onderhouden. Gaat iemand het er bij doen of kan je echt één of meer professionals vrijstellen om zich hierin te specialiseren?

Alternatieven

Zijn er in de markt partijen beschikbaar die de betreffende functie kunnen invullen. Hebben ze voldoende kwaliteit, kunnen ze continuïteit bieden en vragen ze een redelijke prijs?

Omvang belang

Wat gaat er fout als de functie onvoldoende wordt ingevuld; is er dan een man overboord of valt het allemaal wel mee? Een corporatie met een sterke gebiedsfocus, heeft wellicht een groter belang bij maatschappelijk vastgoed dan een corporatie die zich gespecialiseerd heeft in bepaalde doelgroepen.

In de matrix hieronder worden rollen en belangen met elkaar in verband gebracht. De archetypische corporaties wijkregisseur, vastgoedonderneming en klantcorporatie hebben in deze matrix al hun positie ingenomen.

<i>Positioneringsmatrix belangen en rollen</i>	<i>Stimuleren en monitoren</i>	<i>Programmeren en contracteren</i>	<i>Ontwikkelen en beleggen</i>	<i>Beheren en bemiddelen</i>
Belang bij leefbaarheid en vitaliteit		Wijk regisseur		klant corporatie
Belang bij waardestijging omliggende woningen				
Belang bij woningproductie			Vastgoed onder	
Belang bij inzet vermogen (beleggingsperspectief)				

Voor de duidelijkheid: verschillende posities sluiten elkaar niet uit. Ze kunnen ook als specialisaties binnen een groter verband, een grote corporatie of een samenwerkingsverband, naast elkaar worden ingenomen.

Positionering: De Woonplaats

De Woonplaats uit Enschede is een woningcorporatie die je kan plaatsen als een vastgoedonderneming die opschuift richting wijkregisseur met trekjes van een emancipatiemachine. Als pionier op het gebied van maatschappelijk vastgoed en voorzieningen, heeft zij een goede reputatie opgebouwd als ontwikkelaar en exploitant van maatschappelijke voorzieningen. Multifunctioneel centrum Prismare in Roombeek is het meest aansprekende maar zeker niet het enige voorbeeld. De Woonplaats gaat verder dan alleen het beheren van de stenen. De Woonplaats ziet maatschappelijk vastgoed als katalysator/middel om mensen in de wijk met elkaar te verbinden en bewoners te activeren (sociale stijging) en om waardestijging te realiseren van het omliggend vastgoed.

Rond Prismare is een organisatie gebouwd die zich nadrukkelijk bezig houdt met verbinden en activeren. Een en ander wordt aangestuurd door een manager die zijn roots heeft in de organisatie van evenementen. Het leidt tot een succesvolle exploitatie van het multifunctionele centrum in Roombeek. De organisatie IS de komende jaren ook betrokken bij aanpalende maatschappelijke voorzieningen in de andere Enschedese wijken.

En hoe nu verder?

Tot zover is deze handreiking ingegaan op de vraag: wat en waarom corporaties iets zouden moeten met maatschappelijk vastgoed? Voorafgegaan door definities, cijfers en trends zijn vier verschillende rollen (over het 'wat') en vier verschillende belangen (over het 'waarom') onderscheiden. Voor drie archetypische corporaties is in het schema hierboven een mogelijke positie ingenomen. Maar waar staat u? De volgende stap is om deze beoogde posities nader in te vullen met een concreet ondernemingsplan. Daar gaat deel 2 van deze handreiking over.

DEEL 2 - ONDERNEMINGSPLAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Nu de positioneringvraag is beantwoord, start dit tweede deel van de handreiking. Hier staat de hoe-vraag centraal. Hoe dient de beoogde positie te worden vertaald in een kansrijke onderneming?

In dit tweede deel staat niet meer de initiërende corporatie centraal maar de 'nieuwe onderneming'. Hoewel de aard van die nieuwe onderneming nog onbekend is (nieuwe BV, joint venture of 'gewoon' een afdeling) en ook de relatie met de corporatie nader bepaald moet worden (is de corporatie aandeelhouder, toezichthouder of enige eigenaar), is het toch verstandig om over 'nieuwe onderneming' te spreken. Dit creëert de benodigde mentale ruimte om creatief en kritisch over de nieuwe ondernemingsactiviteit na te denken.

Het denken over een nieuwe onderneming start met het maken van een ondernemingsplan. Grofweg valt zo'n plan in twee delen (en twee fasen) uiteen:

1. Een ondernemingsconcept waarin de lijnen naar de toekomst kwalitatief worden uitgezet.
2. Een financiële paragraaf waarin het ondernemingsconcept kwantitatief wordt vertaald in een financiële meerjarenplanning.

In deze handreiking beperken we ons tot het (kwalitatieve) ondernemingsconcept. Daarbinnen onderscheiden we de volgende onderdelen waar we stapsgewijs door heen gaan:

Stap 1: Missie, visie en strategie: waarom besta je, waar wil je over vijf jaar staan en hoe kom je daar?

Stap 2: Omgevingsanalyse: welke trends zijn meest relevant, welke klantengroepen zijn belangrijk en wat is je (verwachte) concurrentiekracht?

Stap 3: Marketingplan: hoe speelt onderneming op externe behoefte in? Hoe zit het met product(en), plaats, prijs en promotie?

Stap 4: Managementplan: hoe wil je de onderneming intern organiseren? Hoe zit het met de ondernemer, structuur en rechtsvorm, personeel en samenwerking.

Stap 5: het financiële plan: dit blijft buiten beschouwing in deze handreiking.

Het op te stellen ondernemingsplan hoeft niet direct op de volle breedte van het beoogde speelveld gericht te worden. Uit oogpunt van eenvoud kan ook gestart worden met een deel van de opgave; bijvoorbeeld met een ondernemingsplan dat zich beperkt tot:

- Het ontwikkelen en beheren van multifunctionele accommodaties in het traditionele werkgebied.
- Het exploiteren van één specifieke maar complexe voorziening.
- Of het rendabel opzetten van een specifieke service op gebied van maatschappelijk vastgoed.

Houd bij het schrijven van een ondernemingsplan de volgende motieven in het vizier:

- Die voor de ondernemer zelf; een manier om de eigen gedachten te ordenen en daarop kritisch te reflecteren.
- Die voor financiers en andere stakeholders; een manier om relevante partijen te overtuigen van de meerwaarde van de beoogde onderneming.

Zorg dus voor compactheid en overtuigingskracht, maar zorg er ook voor dat alle relevante aspecten worden aangestipt.

Stap 1: Missie, visie en strategie

De eerste stap omvat de onderdelen:

- Missie; waarom besta je?
- Visie; waar wil je over vijf jaar staan?
- Strategie; hoe kom je daar?

Missie

Formuleer missie één op basis van de positie die de (moeder)corporatie heeft gekozen. Maak een beknopte zin waarin de volgende onderdelen aan de orde komen:

- Wat doet de nieuwe onderneming?
- Voor wie doet de nieuwe onderneming dat?
- Waarom doet de nieuwe onderneming dat?

Baseer de missie op het belang en de rollen zoals die in Deel 1 bij de positioneringdiscussie naar voren zijn gekomen. De missie is de belangrijkste brug tussen wat de (moeder)corporatie wil en de nieuwe onderneming gaat doen.

Voorbeelden van missies zijn:

- Het ontwikkelen en exploiteren van maatschappelijke centra gericht op de vitaliteit van buurten en wijken en waardeontwikkeling van het omliggend woningbezit.
- Het bieden van goede en betaalbare bedrijfsruimte voor (maatschappelijke) ondernemers in de wijk.
- Het creëren en in stand houden van aantrekkelijke ontmoetingsplaatsen in en voor de buurt.

Visie

Formuleer een toekomstbeeld van de nieuwe onderneming over bijvoorbeeld vijf jaar. Dit beeld dient zowel wervend als realistisch te zijn. Voeg een beperkt aantal kwantitatieve doelstellingen toe, bijvoorbeeld ten aanzien van:

- Omvang dienstverlening uitgedrukt in €.
- Geografische spreiding uitgedrukt in aantal gemeenten.
- Omvang portefeuille maatschappelijk vastgoed uitgedrukt in m² BVO.
- Mate van klanttevredenheid uitgedrukt in percentage score > 7.0.

Strategie

Formuleer een strategie om dit toekomstbeeld te bereiken. Managementgoeroe Michael Porter onderscheidt de volgende algemene strategieën:

Differentiatiestrategie: waarde creëren voor klant door je te onderscheiden (te 'differentiëren') met een zeer goede uitvoering, extra kwaliteit, betrouwbaarheid, goede service, enzovoort. 'Je bent de beste'.

Lage kostenstrategie: waarde creëren voor klant door lage kosten door te berekenen via slimme inkoop van goederen, efficiënte productie, weglaten franje, enzovoort. ‘Je bent de goedkoopste’.

Preëemptieve strategie: deze strategie is gebaseerd op het als eerste betreden van de markt. Bij gebrek aan alternatieven kan je de gewenste prijs maken. ‘Je bent de snelste’.

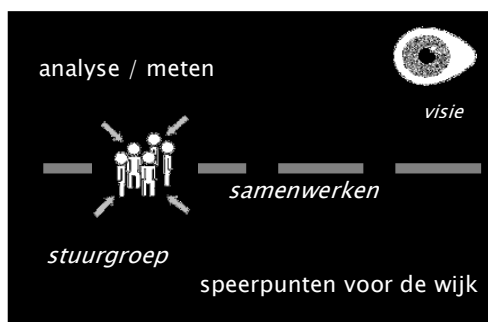
Focusstrategie: waarde creëren voor klant door je op een product, gebied of klantengroep te specialiseren en daardoor een houdbaar concurrentievoordeel op te bouwen. Je bent dan de snelste, beste en of goedkoopste in een specifieke categorie.

Maatschappelijk vastgoedontwikkelaar Kristal: ontwikkelen als competentie

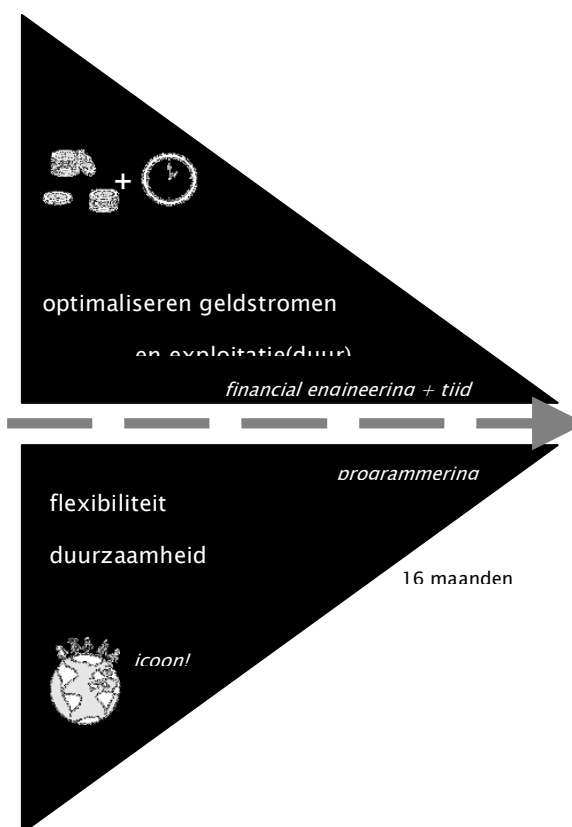
Projectontwikkelaar Kristal ontwikkelt concepten en projecten voor woningcorporaties in stedelijk gebied. Maatschappelijk vastgoed creëert een sterke meerwaarde bij integrale gebiedsontwikkeling. Degene die de kunst beheerst, heeft een voordeel boven andere ontwikkelaars. Vanuit dat oogpunt zet Kristal sterk in op het ontwikkelen van duurzame maatschappelijk vastgoedconcepten. Inmiddels vertegenwoordigt maatschappelijk vastgoed een omvangrijk deel van de ontwikkelportefeuille.

Een voorbeeld van concept-ontwikkeling is de versnelling van de totstandkoming van een MFA (multifunctionele accommodatie). Normaal een langdurig proces dat door middel van standaardisatie van procesonderdelen wordt ingedikt tot een compact traject van 22 maanden van initiatief tot uitvoering.

kristal mfa ontwikkeling



6 maanden



Integraal én toch versnellen

Dilemma's bij vaststellen van missie, visie en strategie

Maatschappelijk rendement of financieel rendement

is het voornaamste doel van het neerzetten van maatschappelijk vastgoed het oplossen van specifieke maatschappelijke problemen, of is het voornamelijk een mogelijkheid om geld te verdienen?

Eigen woningbezit of breder

Richt de nieuwe onderneming zich alleen op buurten en wijken waar de (moeder)corporatie eigen woningbezit heeft of is nieuwe onderneming ook gericht op andere buurten en wijken?

Traditioneel werkgebied of (ook) daarbuiten

Is nieuwe onderneming alleen gericht op gemeenten die tot traditionele werkgebied van de (moeder)corporatie horen of ook daar buiten?

Leefbaarheid of (ook) vastgoedwaarde

Is nieuwe onderneming alleen gericht op leefbaarheid en vitaliteit van buurten en wijken of is nieuwe onderneming ook (doelbewust) gericht op het verhogen van de vastgoedwaarde van omliggend woningbezit?

Marktleider of nichespeler

Wil de nieuwe onderneming in haar werkgebied marktleider worden, dé partij voor maatschappelijk vastgoed, of nichespeler, een gewaardeerde aanbieder van specifieke producten en diensten.

Groeien of stabiliseren

Dient de productie van maatschappelijk vastgoed verder in omvang toe te nemen of gaat het erom het huidige productieniveau te stabiliseren en te verankeren?

Non profit of ook commercieel

Wordt maatschappelijk vastgoed alleen geleverd aan not for profit klanten of ook aan klanten met commerciële doelen?

Wijk centraal of follow the cliënt

Is marktstrategie van de nieuwe onderneming gebiedsgericht (focus op bepaalde buurten en wijken), klantengericht (focus op bepaalde klanten of klantengroepen), of combinatie van beide?

Klant of toeleverancier of allebei

Worden de huurders van maatschappelijk vastgoed primair als klant gezien of primair als toeleverancier van diensten voor bewoners in buurt of wijk? Dit geldt ook voor bewoners: zijn die alleen klant of ook coproducent?

Maatschappelijk vastgoed als strategie bij krimp: Weller Zuid-Limburg

Weller, een corporatie in Zuid Limburg, opereert in een krimpende woningmarkt. Als opgave is gedefinieerd dat het woningbezit afneemt en dat eventuele nieuwbouw in de regio een hoge kwaliteit heeft.

Maatschappelijk vastgoed vervult hierbij een belangrijke rol. Het maatschappelijk vastgoed draagt bij aan vier belangrijke uitgangspunten van de corporatie: woonbeleving, wooncarrière, ketenregie en economische waarde. In kwalitatieve zin maakt het de levensloopbestendigheid van de woningvoorraad beter mogelijk. Zo wordt de doorstroming gestimuleerd. Het biedt de huisvesting om samen met zorg en welzijnspartners een bijdrage te blijven leveren aan de sociale vitaliteit van de regio. Kwantitatief compenseert een groei van het maatschappelijk en commercieel vastgoed de krimp van de sociale woningvoorraad en draagt het bij aan de consolidatie van omzet. Maatschappelijk vastgoed is voor Weller een echte waardemaker. Om op die waarde te kunnen sturen, wil de corporatie nadrukkelijker de rol van facilitair- en programmabeheerder oppakken.

Stap 2: Omgevingsanalyse

Op basis van de gekozen missie, visie en strategie wordt een omgevingsanalyse uitgevoerd. Deze analyse omvat:

- Trendanalyse
- Klantenanalyse
- Concurrentieanalyse

Trendanalyse

Benoem vier à zes belangrijke trends die het werkveld van de nieuwe onderneming markeren. Maak gebruik van het ezelsbruggetje DESTEP:

Demografische ontwikkelingen

Economische ontwikkelingen

Sociaal-culturele ontwikkelingen

Technologische ontwikkelingen

Ecologische ontwikkelingen

Politiek-bestuurlijke ontwikkelingen

Benut – indien relevant – de trends zoals genoemd in deel 1 van deze handreiking. Wees bij trendanalyse niet te algemeen ('vergrijzing') maar probeer de specifieke consequenties te benoemen voor het gekozen werkveld ('vergrijzing en extramuralisering leiden tezamen tot behoefte aan nieuwe welzijns- en zorgarrangementen').

Klantenanalyse

Maak een klantenanalyse naar bijgaand voorbeeld. Doel is om aantrekkelijke klantengroepen te identificeren aan de hand van criteria als:

- Bijdrage die de klantengroep biedt aan realiseren van de missie van de nieuwe onderneming; dit kan ook gezien worden als kansen voor het realiseren van maatschappelijk rendement.

- Bijdrage aan het economisch rendement; is dit een financieel aantrekkelijke klantengroep?
- Bijdrage aan de eigen kennisontwikkeling; is deze klantengroep aantrekkelijk omdat je er strategische kennis mee kan opbouwen?
- Bijdrage aan verkoopdoelstelling; kan je via deze klantengroep veel omzet realiseren of kan je via deze klantengroep gemakkelijk nieuwe klanten bereiken?
- Bijdrage aan imago; kan je via deze klantengroep een bijzondere reputatie opbouwen?
- Afhankelijk van missie kunnen nog specifieke criteria toegevoegd worden; denk aan de vastgoedposities die bepaalde maatschappelijke instellingen al hebben. Ook kunnen afbreukrisico's specifiek benoemd worden. Denk aan een klantengroep als opvangorganisaties voor drugsverslaafden. Maatschappelijke rendement kan hoog zijn; maar het afbreukrisico in de vorm van conflicten met de buurt is dat ook!

Wie is de klant?

In het clusterexperiment werd al snel duidelijk dat er allerlei verschillende typen klanten zijn voor de onderneming in maatschappelijk vastgoed. Dit is afhankelijk van wat of wie die onderneming precies is.

- Voor het maatschappelijk vastgoedbedrijf is de klant degene die het huurcontract afsluit en de huur- en servicekosten betaalt. Vaak zijn dit maatschappelijke instellingen of de gemeente waar het object staat. Dit wordt ook wel business-to-business (B2B) dienstverlening genoemd.
- Deze klant heeft in veel gevallen zelf ook klanten. Hij verhuurt het vastgoed tijdelijk, periodiek of voor langere tijd onder aan derden. Een gemeente stelt het pand bijvoorbeeld ter beschikking aan een school, een volleybalvereniging huurt op donderdagavond de sporthal van het Gemeentelijk Sportbedrijf of een welzijnsinstelling verhuurt eenmalig een zaaltje aan een vereniging van eigenaren. (Ook wel business-to-consumer afgekort B2C).
- Ook komt het voor dat bewoners, via bijvoorbeeld een dorpsvereniging, een maatschappelijke voorziening huren en zorgdragen voor de exploitatie. Zij zijn dan zowel klant als co-productent.
- De corporatie is soms zelf ook klant. Wanneer een maatschappelijke voorziening maatschappelijk rendement oplevert, neemt de corporatie soms genoegen met een huurprijs gelijk of lager dan de kostprijs. Ook gebeurt het vaak dat niet-vastgoed gerelateerd personeel wordt ingezet zonder te worden doorberekend. In klanttermen is de woningcorporatie in dit geval zelf klant van het maatschappelijk vastgoedbedrijf door er geld op toe te leggen.
- Soms exploiteert de gebouweigenaar (het maatschappelijk vastgoedbedrijf) gemeenschappelijke ruimtes die zowel aan bewoners als aan B2B-klanten worden verhuurd.

Beoordeel met behulp van plussen en minnen de klantengroepen die in het beoogde werkveld opereren. Geef aan de rechterzijde een totaaloordeel.

	missie	€	kennis	verkoop	imago	Totaal
Klantengroep A	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Klantengroep B	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Klantengroep C	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Klantengroep D	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Klantengroep E	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

Maatschappelijke marktanalyse Mitros: waar problemen zijn, liggen de kansen

Mitros in Utrecht en Nieuwegein maakte voor haar ondernemingsplan "Bouwen aan binding in buurten", geen klantenanalyse maar een marktanalyse. Dit deed zij vanuit de veronderstelling dat zij wil investeren in die delen van de maatschappelijk vastgoedvoorraad waar problemen zijn en waar een kwaliteitsslag noodzakelijk is. Op basis van de marktanalyse is de focus van de acquisitie gericht op de onderwijs- en welzijnsgebouwen in de hoofdzakelijk naoorlogse wijken A t/m D. Deze objecten en locaties zijn vaak in handen van de gemeente Utrecht. Mitros schat in dat er voldoende opgave is om als "kernbedrijf maatschappelijk vastgoed" de komende jaren door te groeien.

Tabel Maatschappelijke marktanalyse Mitros, Utrecht en Nieuwegein

	wijk A	wijk B	wijk C	wijk D	wijk E	wijk F	wijk G	wijk H	wijk I
<i>onderwijs</i>	--	--	-	--	+	+/-	+/-	-	-
<i>welzijn</i>	--	--	-	+/-	+	+/-	+/-	-	-
<i>zorg</i>	-	+	+/-	+	+	+/-	+	+	-
<i>sport</i>	+/-	-	-	+	+	+	+/-	+	+
<i>cultuur</i>	+/-	-	-	+	+	+	-	+	+

--	<i>problematisch</i>
-	<i>matig/ aandacht nodig</i>
+/-	<i>deels op orde, deels aandacht nodig</i>
+	<i>op orde</i>

Concurrentieanalyse

Maak een concurrentieanalyse naar bijgaand voorbeeld. Doel is om de potentiële concurrentiekracht van de nieuwe onderneming vast te stellen aan de hand van klantrelevante criteria als:

- Kwaliteit van product en/of dienst
- Prijs/efficiency
- Netwerk
- Reputatie
- Snelheid van handelen

Afhankelijk van missie kunnen daar nog andere relevante criteria aan toegevoegd worden.

Beoordeel met behulp van plussen en minnen de nieuwe onderneming in vergelijking met tenminste drie concurrenten. Geef aan de rechterzijde een totaaloordeel.

	kwaliteit	prijs	netwerk	reputatie	snelheid	totaal
Nieuwe onderneming	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Concurrent A	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Concurrent B	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-
Concurrent C	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-	+/-

Concurrentiepositie: als de klant ook een concurrent is

Scholen en bewoners zijn de belangrijkste klanten van het te exploiteren maatschappelijk vastgoed van de MV-onderneming van De Woonplaats. Zij dragen het meest bij aan de missie, het imago en de verkoop van de onderneming. De onderneming bedient hen met huisvestings- en activeringsdiensten, terwijl voorheen gemeenten de scholen huisvestten en welzijnsorganisaties de bewoners bedienden.

De corporatie breekt dus in op een bestaande markt met bestaande aanbieders. Opmerkelijk daarbij is dat de gemeente naast concurrent ook zelf klant is of de financier van klanten. De huisvestingslasten van de scholen en op bewoners gerichte programma's van activering, scholing en werk (via subsidiëring welzijnswerk, WMO, WWB) stromen via de gemeente.

De Woonplaats denkt dat zij de concurrentiestrijd aan kan met haar drie belangrijkste concurrentengroepen: 1. overige corporaties, 2. gemeenten en 3. commerciële partijen. Zij heeft van allemaal de beste reputatie; zij is een maatschappelijke onderneming maar levert wel hoge kwaliteit. De onderneming denkt op prijs een concurrentievoordeel te hebben op collega-corporaties en commerciële partijen. De onderneming werkt daarbij sneller dan de gemeente en collega-corporaties.

Opmerkelijk is dat het lokale welzijnswerk niet als concurrent wordt aangemerkt, terwijl zij dat zelf waarschijnlijk wel als zodanig ervaren. Welzijnswerk is vanouds de leverancier van activeringsdiensten en exploiteert meestal buurt- en wijkgebouwen.

Stap 3: Marketingplan

Op basis van missie, visie en strategie enerzijds en de inzichten uit de omgevingsanalyse anderzijds wordt een marketingplan opgesteld met als onderdelen:

- Product
- Plaats
- Prijs
- Promotie

Product

Geef overzicht van te leveren producten en diensten en de klantengroepen die daar bij horen; de zogenaamde productmarktcombinaties. Is er sprake van één totaalproduct of kunnen ook afzonderlijke producten en diensten afgenomen (en betaald) worden?

Maak een schema naar bijgaand voorbeeld:

	product 1	product 2	product 3	product 4
Klantengroep A				
Klantengroep B				
Klantengroep C				
Klantengroep D				
Klantengroep E				

Dienstverleningsconcept wijkpunten: basis- en pluspakket

Het is de bedoeling dat de wijkpunten in Waalwijk en Loon op Zand meer worden dan een bedrijfsverzamelgebouw. Casade heeft een oplossing gevonden om te kunnen sturen op de samenhang van het programma, en daarmee op het maatschappelijk rendement, van hun multifunctionele centra. Het dienstverleningsconcept van de wijkpuntonderneming maakt onderscheid tussen basisdiensten (wettelijke kaders en basale functies, inherent aan multifunctionaliteit), die aangeboden moeten worden om het wijkpunt een succes te maken, en keuzediensten. Die basisdiensten liggen op het vlak van faciliteiten (huisvesting, schoonmaak en risicobeheer), coördinatie (BHV, verzekeringen, gezamenlijke activiteiten en samenwerking organisaties), verhuur (permanente en incidentele verhuur) en communicatie (marketing wijkpunt). Alle huurders van een wijkpunt nemen deze diensten af. Daarnaast zijn er keuzediensten zoals het verzorgen van de receptie, uitgebreidere facilitaire diensten, begeleiding van stage-, leer- en werkplekken en ICT-beheer. Hiervoor wordt een meerprijs in rekening gebracht.

Plaats

In deze handreiking wordt 'plaats' geïnterpreteerd als het geografisch gebied waar de nieuwe onderneming actief wil zijn. Kies bijvoorbeeld voor:

- Buurten en wijken waar moedercorporatie actief is.
- Buurten en wijken waar (moeder)corporatie niet actief is maar die wel binnen traditionele werkgebied van vallen.
- Buurten en wijken die buiten traditionele domein van de (moeder)corporatie vallen maar binnen de regio.
- In heel Nederland

Prijs

Geef per product aan op welke manier partijen 'betalen' aan de nieuwe onderneming. Denk aan partijen als:

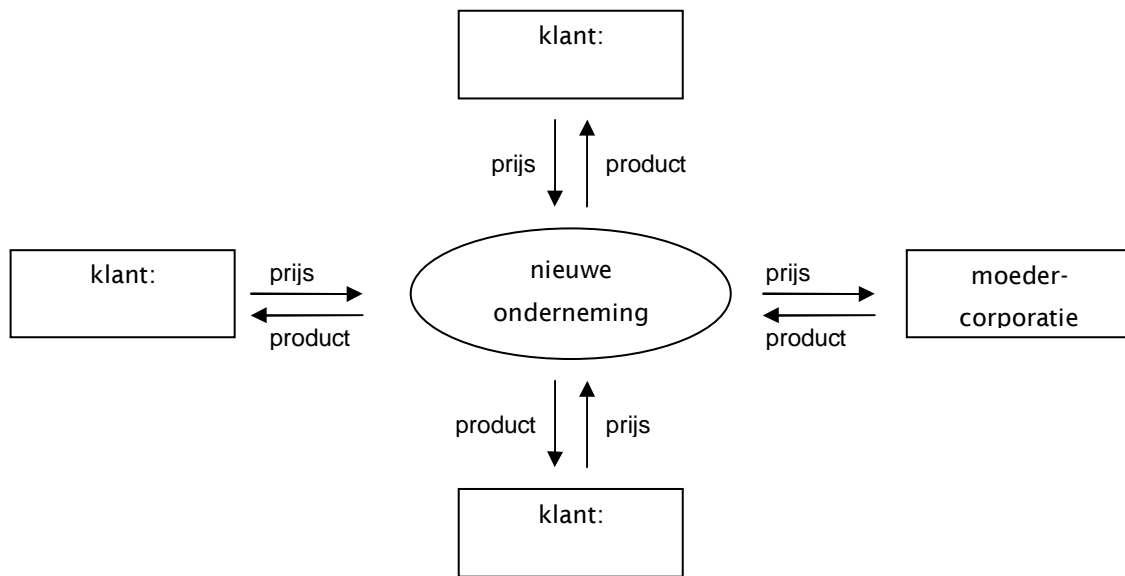
- Maatschappelijke en commerciële instellingen als gebruikers van maatschappelijk vastgoed.
- Gemeente als publieke instelling.
- (Moeder)corporatie als eigenaar van omliggend woningbezit⁵.
- Eigenaar van maatschappelijk vastgoed (indien dit niet de nieuwe onderneming zelf is).
- Uitbater van maatschappelijk vastgoed.
- Bewoners van de wijk of buurt.

⁵ Dat kan de moedercorporatie zijn, maar dat zou ook een andere corporatie kunnen zijn

- Bezoekers van elders.
- Overig.

Geef per partij het karakter van de 'betaling' aan: huur, honorarium, entreegeld, uitbaatrechten, sponsorgeld, enz.

Gebruik per product het schema hierna; beschrijf per relatie de toegevoegde waarde van het product voor deze specifieke klant of klantengroep en geef aan wat voor type betaling daar tegenover staat.

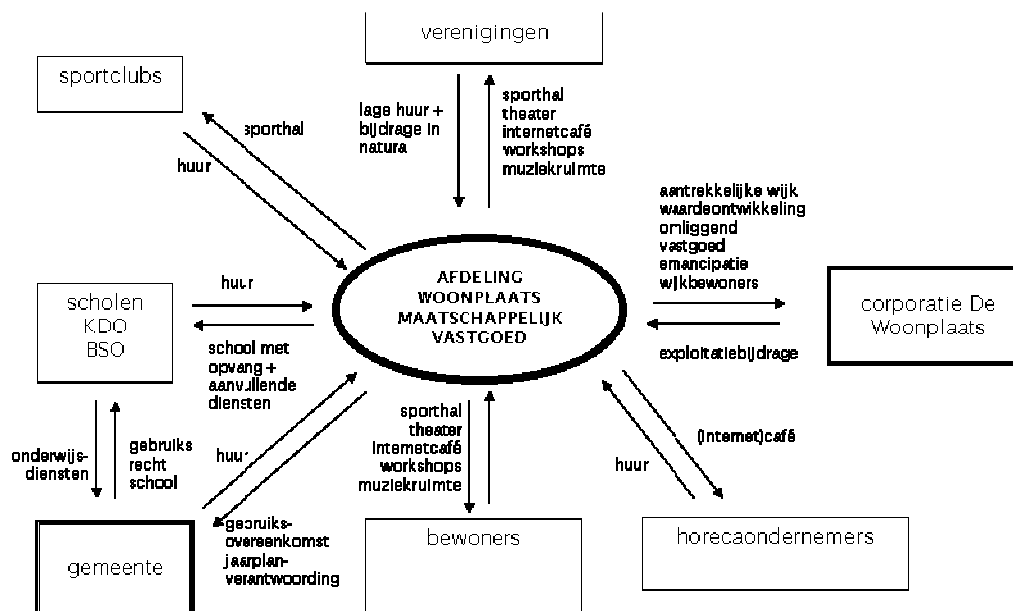


Opmerking: indien een corporatie bewust 'onrendabel' investeert in een voorziening waarvan de nieuwe onderneming de exploitant is, dan dient deze 'onrendabele' investering vanuit het perspectief van de nieuwe onderneming als een opbrengst beschouwd te worden.

Voorbeeld verdienmodel MV-onderneming Woonplaats

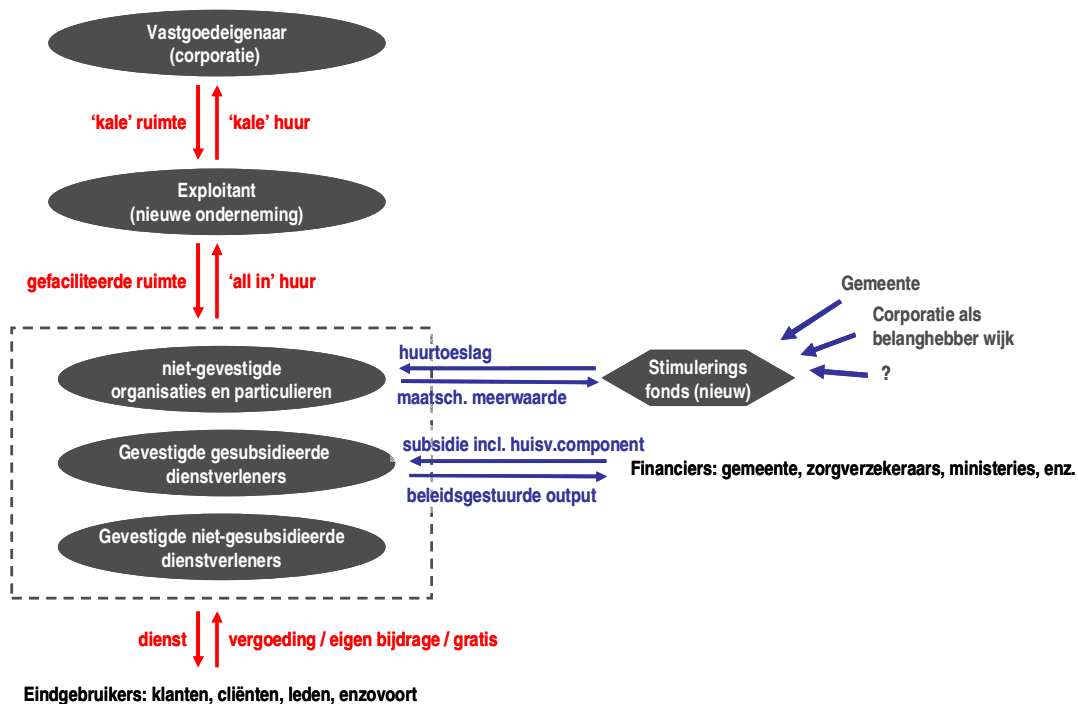
De Woonplaats in Enschede heeft met Prismare een wijkvoorzieningengebouw neergezet dat een voorbeeldfunctie vervult binnen de sector maatschappelijk vastgoed. Prismare verhuurt ruimtes aan institutionele huurders zoals gemeente, scholen en kinderdagopvang maar verhuurt ook direct aan bewoners, lokale verenigingen en kleinschalige (startende) ondernemers. Die laatste groep is vaak niet kapitaalkrachtig genoeg om de volledige huur te betalen. In ruil voor een (tijdelijke) huurkorting verlangt Prismare van deze huurders dat zij in natura bijdragen aan het succes van Prismare. Voorbeelden hiervan zijn een dansschool die gratis kinderactiviteiten organiseert en een toneelgezelschap dat gratis voorstellingen biedt voor de wijk.

Het verdienmodel in schematische vorm:



Voorbeeld verdienmodel wijkcentra Deventer

Mogelijke structuur voor organisatie en financiering van (multifunctionele) wijkcentra in Deventer



Promotie

Geef op hoofdlijnen aan op welke wijze de producten aan de man worden gebracht. Maak een keuze uit:

Responsief

Nieuwe onderneming reageert attent op uitgesproken behoeften uit de markt en speelt daar klantgericht op in.

Proactief

Nieuwe onderneming luistert goed naar uigesproken en onuitgesproken behoeften van bestaande en potentiële klanten.

Creërend

Nieuwe onderneming profileert zich met nieuwe concepten en halfproducten waarmee - soms nog onbekende - klanten verleid kunnen worden.

Verzin een slogan waarmee de nieuwe onderneming zich profileert in de markt. Ga daarbij uit van gekozen missie, visie en strategie en speel in op de sterke kanten die uit de concurrentieanalyse naar voren is gekomen. Maak duidelijk waarom klanten straks jou kiezen.

Dilemma's bij opstellen van marketingplan

Traditioneel werkgebied of (ook) daarbuiten

Is maatschappelijk vastgoed alleen gericht op gemeenten die tot traditionele werkgebied van corporatie horen of ook daar buiten?

Ontwikkelfase of beheerfase

Hebben de producten van de nieuwe onderneming betrekking op ontwikkelfase van maatschappelijk vastgoed, op de gebruiksfase of op beide fasen?

Vastgoed of dienstverlening

hebben de producten betrekking op vastgoed (incl. vastgoedbeheer), op (operationele) dienstverlening, of op beide?

Innovatie of degelijkheid

kenmerken de producten zich in de markt door vernieuwingskracht (anders, nieuw, prikkelend), door beproefde degelijkheid, of ergens daar tussen in?

Conceptueel of contextueel

Kenmerken de producten die worden geleverd zich door een vast concept (denk aan McDonalds), door een geheel contextuele benadering (elke keer geheel anders), of ergens daar tussen in?

Rendementseis

Hangt de rendementseis die u hanteert af van het type afnemer of hanteert u een vast percentage?

Cost center of profit center

Is de kernactiviteit bewust onrendabel (er wordt gesubsidieerd via lagere huren) of minimaal kostprijsdekkend (waarbij eventuele subsidie uit andere bronnen wordt geput)?

Stap 4: Managementplan

De kern van het managementplan is het interne organisatievraagstuk. Hoe kunnen we het marketingplan daadwerkelijk gerealiseerd krijgen? Onderdelen van het managementplan zijn:

- Ondernemer
- Structuur en rechtsvorm
- Personeel
- Samenwerking
- Overig

Ondernemer

In de managementliteratuur wordt het belang van de ondernemer benadrukt. Wie is de ondernemer die van de nieuwe onderneming een succes maakt? Benoem de ondernemer en geef zijn of haar eigenschappen

weer. Geef per eigenschap een kwalificatie in de range van 'zwak' tot 'zeer goed' ontwikkeld. Realiseer dat meeste eigenschappen aangeleerd kunnen worden. De managementliteratuur geeft de volgende eigenschappen weer als meest relevant voor de ondernemer⁶.

	zwak	matig	voldoende	goed	zeer goed
Zelfvertrouwen					
Open staan					
Aanpassingsvermogen					
Zelfcontrole					
Besluitvaardigheid					
Contacten en netwerken					

Eigenschappen als visie, macht, planningsvaardigheid, grote ambitie, opleidingsniveau en charisma worden overigens als minder relevant voor de ondernemer gezien.

Structuur en rechtsvorm

Beschrijf kort de structuur en de (juridische) inbedding. Wat is de nieuwe onderneming?

Kies uit de volgende modellen:

- Netwerk van professionals binnen (moeder)corporatie.
- Aparte afdeling binnen (moeder)corporatie.
- Zelfstandige business unit binnen (moeder)corporatie.
- Joint venture met (moeder)corporatie en andere partijen.
- Zelfstandige onderneming met (moeder)corporatie als aandeelhouder (BV) of bestuurder (stichting).
- Zelfstandige onderneming zonder juridische betrokkenheid van (moeder)corporatie; zij is bijvoorbeeld alleen betrokken als afnemer van producten en diensten.

Baseer de keuze op:

1. Mate waarin gebruik wordt gemaakt van vaardigheden, cultuur, relaties en imago van moedercorporatie of daar juist afstand van wordt genomen.
2. Mate waarin de missie van de nieuwe onderneming het belang van de moeder(corporatie) dient. Is deze missie essentieel of kan het werk ook uitbesteed worden aan derden.

De eerste overweging bepaalt de operationele afstand tussen nieuwe onderneming en (moeder)corporatie; de tweede bepaalt de bestuurlijke afstand tussen beiden.

⁶ Ontleend aan Gids voor persoonlijk ondernemen en innovatie, Thomas Thijssen, 2004

De organisatie van maatschappelijk vastgoed: apart of verspreid?

Voor het welslagen van iedere onderneming is het belangrijk te focussen. Je moet ergens goed in zijn om te kunnen bestaan. Om die reden kan het interessant zijn een nieuwe organisatie op te richten voor maatschappelijk vastgoed, als dochteronderneming, of zelfs los van de moedercorporatie. De belangrijkste motieven om de onderneming op (enige) afstand te plaatsen zijn:

- Afwijkend klantprofiel: veeleisender klanten (een schooldirecteur heeft zelf ook "klanten").
- Afwijkende vastgoedontwikkeling: hogere kostprijs, frequentere en hogere verbouwingskosten.
- Afwijkende vastgoedmarkt: minder generiek dan huurwoningen/meer leegstandsrisico, hogere vierkante meterprijzen, andere concurrenten (gemeente!).
- Afwijkende verhuureenheden: hoger of juist lager afwerkingsniveau van ruimten.
- Afwijkende huurcontracten: juridische vereisten, contractduur, omgang met ZAV's.
- Afwijkende competenties medewerkers: marktkennis, zakelijkheid, bedrijfscultuur.

Apart gezet

Een aantal woningcorporaties binnen het clusterexperiment heeft een aparte unit voor maatschappelijk vastgoed of besloten er een op te zetten:

- Casade
- Mitros
- De Woonplaats
- Ymere

Verspreid gehouden

Andere corporaties kiezen ervoor maatschappelijk vastgoed juist door de organisatie heen te organiseren. Veelal is een beperkte omvang van de maatschappelijke portefeuille hiervoor de reden. Het voordeel is dat maatschappelijk vastgoed een directe link heeft met de andere processen en mensen binnen de organisatie, zoals wijkbeheer, wijkontwikkeling, strategisch vastgoedbeleid.

De corporaties in het experiment die werken ofwel met een aparte stafafdeling of werken met een kenniskring zijn:

- WoonFriesland
- Kristal
- Rentree
- Weller
- Progrez
- Vidomes

Sporenmodel: Invulling van rollen bij maatschappelijk vastgoed

Bij het realiseren van maatschappelijke voorzieningen zijn alle geledingen van de woningcorporatie betrokken. Ook wanneer er een apart kernbedrijf voor maatschappelijk vastgoed is gevormd zoals bij Mitros, helpt het om de verschillende volgtijdelijke activiteiten (van idee tot en met gebruik) te benoemen. De corporatie werkt volgens het sporenmodel. Hetzelfde onderscheid volgt van de eerder genoemde vier vastgoedrollen.



Personeel

Benoem meest relevante functies, capaciteit en competenties die nodig zijn om binnen de nieuwe onderneming beoogde producten en diensten te leveren.

	omschrijving	aantal fte	belangrijkste competenties
Ondernemer			
functiegroep 1			
functiegroep 2			
functiegroep 3			
functiegroep 4			

Nieuw werkveld, nieuwe functienamen

Maatschappelijk vastgoed is een andere business dan woningen. Het bedenken van het programma, het ontwikkelen en het beheren hebben wel overeenkomsten met woningbouw, maar is op een aantal punten wezenlijk anders. Denk aan de rol en positie van de gemeente, andere financieringsstromen, meereisende klanten (huurders) die zelf ook klanten (gebruikers) hebben, een ander risicoprofiel. Daarnaast hebben veel corporaties de wens om te sturen op een (samenhangend) programma in de door hen gecreëerde voorzieningen. Als gevolg dient de maatschappelijk voorzieningen professional over andere competenties te beschikken dan de traditionele corporatiemedewerker.

Dit komt goed tot uiting in de nieuwe functienamen die langzaam opgang doen, met name op het facilitaire/ exploitatie spoor:

- Exploitatie en activeringsmanager
- Voorzitter gebruikersoverleg
- Locatiemanager
- Conciërge
- Facilitair coördinator
- Project coördinator facility
- Wijkpunt coördinator
- Ondernemer

Samenwerking

Benoem de relevante ketenpartners die cruciaal zijn voor relatiemanagement, productie, innovatie en financiering. Geef per ketenpartner de toegevoegde waarde van de ketenpartner aan (functie/diensten), het strategisch belang en de mate van exclusiviteit van de samenwerking. De (moeder)corporatie kan ook ketenpartner zijn, bijvoorbeeld in de hoedanigheid van leverancier van back office diensten (faciliteiten en administratie)

	toegevoegde waarde	relatieve belang	exclusiviteit
ketenpartner 1			
ketenpartner 2			
ketenpartner 3			

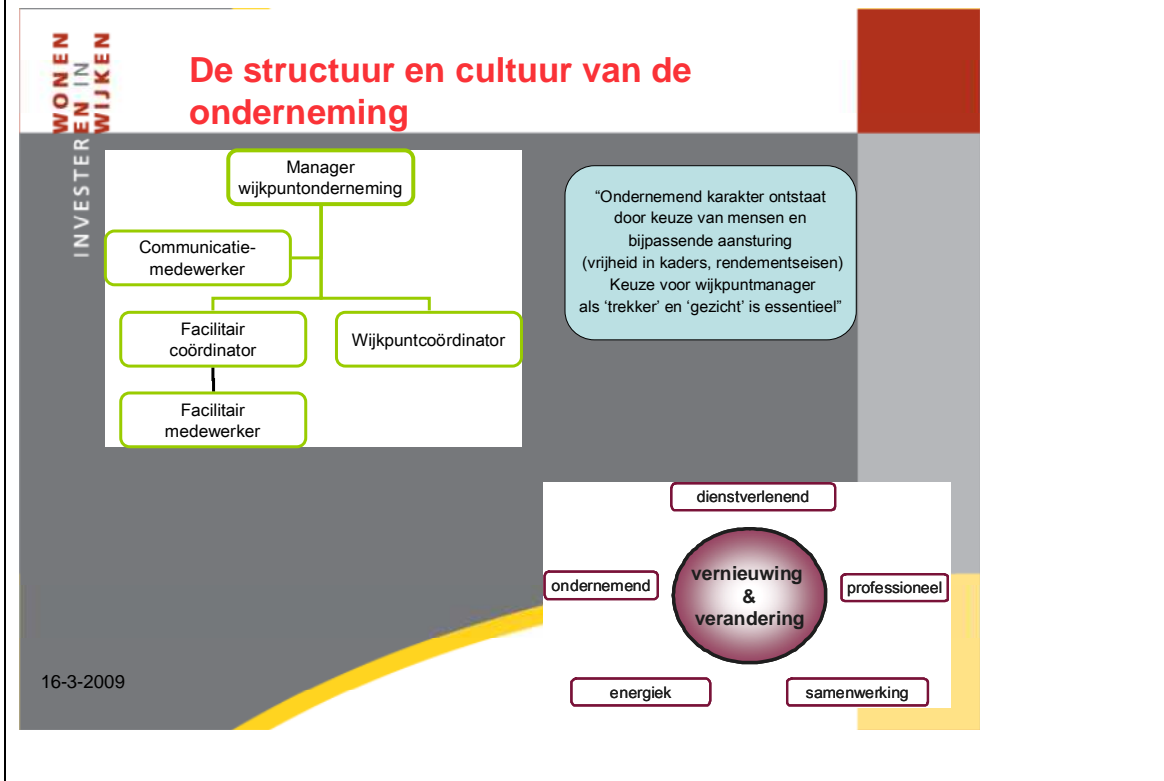
Samenwerken in maatschappelijk vastgoed: wijkpuntonderneming Casade

In haar werkgebied heeft Casade één wijkpunt in bedrijf en verschillende wijkpunten in ontwikkeling met een functie voor de wijk en van waaruit diverse maatschappelijke diensten worden aangeboden. De corporatie is voornemens een business unit op te zetten specifiek voor het gezamenlijke maatschappelijk en facilitaire programma vanuit deze wijkpunten. In eerste instantie dacht de corporatie eraan om de partners/huurders van de wijkpunten een (eigenaars)positie te geven in de nieuwe onderneming. Uit een partneranalyse bleek uiteindelijk dat de meeste beoogde partners er onvoldoende aan konden bijdragen. Hoewel belangen veelal gedeeld werden, bleken er weinig mogelijkheden voor een werkelijke inbreng. De gemeente is nu nadrukkelijker in beeld als strategische partner van de wijkpuntonderneming.

Voorbeeld partneranalyse, op basis van Ondernemingsplan Wijkpunten, Casade

	<i>wijk-focus</i>	<i>lokale focus</i>	<i>sympathie voor initiatief</i>	<i>inbreng tijd</i>	<i>inbreng kennis</i>	<i>inbreng geld</i>	<i>ondernemende cultuur</i>	<i>relatief financieel belang/wijk</i>
<i>basisschool x</i>	0	--	+	0	0	--	0	--
<i>basisschool y</i>	+	--	+	+	0	--	0	--
<i>moederorganisatie</i>	++	++	++	++	++	++	+	+
<i>gemeente x</i>	++	+	+	+	+	0	0	++
<i>gemeente y</i>	+	+	+	+	+	0	-	++
<i>maatschappelijk werk</i>	++	0	+	0	0	--	0	--
<i>welzijnswerk</i>	++	0	+	0	0	--	0	--
<i>politie</i>	++	++	0	0	0	--	0	0
<i>gehandicaptenzorg</i>	++	0	-	0	0	--	0	--
<i>ribw</i>	++	0	++	0	0	--	0	--
<i>ouderenzorg</i>	++	0	+	0	0	--	0	--
<i>thuiszorg</i>	++	0	+	0	+	--	+	--

Voorbeeld uit de praktijk: structuur en cultuur Wijkpuntonderneming Casade



Overig

Benoem hier overige zaken die op de organisatie van betekenis zijn; denk aan een aspect als risicomanagement, kennis- en kwaliteitsmanagement.

Risicomanagement

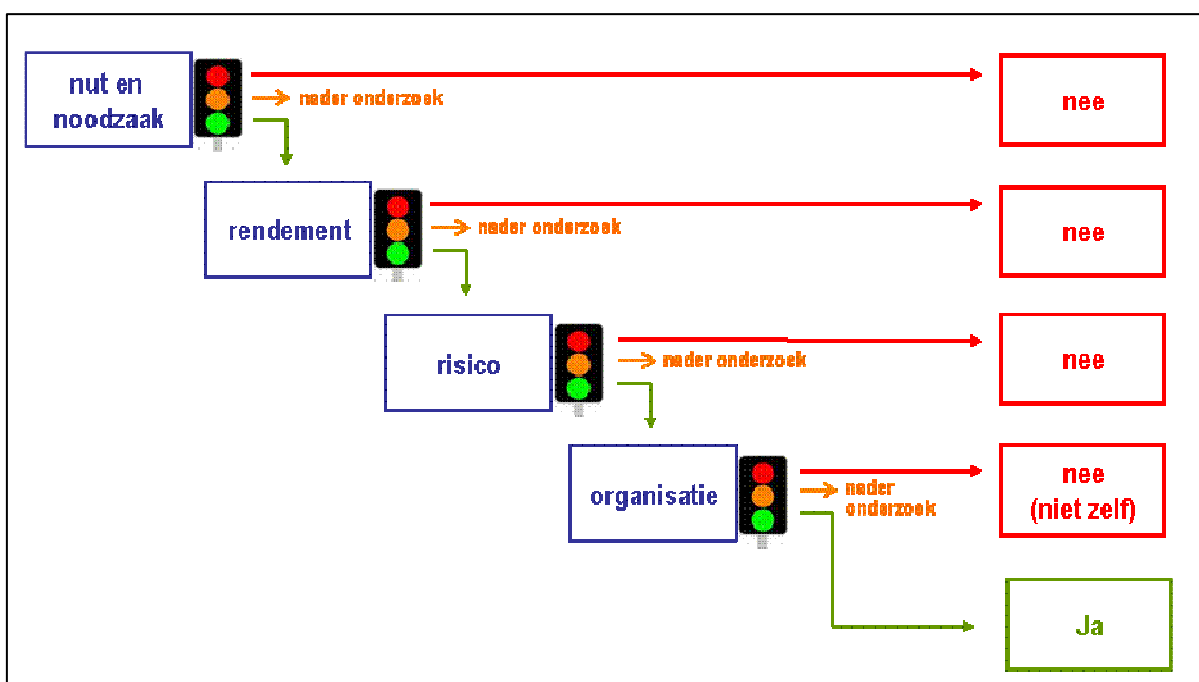
Gezien de onbekendheid met maatschappelijk vastgoed, is het raadzaam om aan het aspect risicobeheersing voldoende aandacht te schenken. Er is een instrument ontwikkeld dat hiervoor handvatten biedt.

Beoordelingskader Maatschappelijk vastgoed: houvast voor bestuurders

Het Beoordelingskader Maatschappelijk Vastgoed heeft tot doel bestuurders en beleidsmedewerkers van corporaties houvast te bieden bij het nemen van een investeringsbeslissing over maatschappelijk vastgoed. Dit beoordelingskader sluit direct aan op de groeiende noodzaak om investeringen maatschappelijk en bedrijfseconomisch beter te verantwoorden. Het instrument is tot stand gekomen op basis van inbreng van de deelnemers van het clusterexperiment Ondernemen met Maatschappelijk vastgoed en van twee expertmeetings die in dit kader zijn gehouden.

Bij de beoordeling van een investeringsbeslissing komen de volgende hoofdvragen aan de orde:

1. *Nut en noodzaak*; is de investering uit maatschappelijk oogpunt nuttig en/of noodzakelijk?
2. *Rendement*; kan met de investering voldoende positief maatschappelijk en/of economisch rendement worden behaald?
3. *Risico*; zijn de risico's (huurder, locatie en gebouw, markt en proces) die verbonden zijn aan deze investering enigszins beheersbaar, staan ze in een gunstige verhouding tot het te behalen rendement?
4. *Organisatie*; heeft de eigen organisatie voldoende competenties en kritische massa om rendement en risico's te beheersen?



Het totale beoordelingskader inclusief vragenlijsten is opgenomen in de bijlage van deze publicatie.

Rendement in relatie tot de risico's: Rendementsmatrix Weller

Woningcorporatie Weller ziet dat maatschappelijk vastgoed ten opzichte van ander vastgoed een hoger risicoprofiel heeft. Dit hogere risico komt voort uit de beperkte pool van potentiële huurders en de monofunctionele gebruikseigenschappen van de gebouwen. Het grootst denkbare (financiële) risico bestaat uit het marktrisico dat

zich uit als vraaguitval bij einde huurcontract. In het beheersen van risico's gelden risico en rendement, twee zijden van de dezelfde medaille. Neemt het risico toe, dan dient gerekend te worden met een hoger rendement.

Risicomanagement

In haar streven om op financieel rendement te kunnen sturen, gebruikt de corporatie een aantal instrumenten:

- Vastgoedontwikkeling via flexibele bouwconcepten **en/of** hanteren van lange opzegtermijnen
- Een vervalkalender huurcontracten; m²/huurbedrag
- Investeringsprogramma; jaar/investeringsbedrag

Maatschappelijk rendement versus financieel rendement

De corporatie stuurt via het rendement op de maatschappelijke doelen. Als het maatschappelijk rendement hoog wordt geacht, is Weller ondanks het hogere risico toch bereid tot een lage rendementseis. Weller maakt daarbij een geografisch onderscheid (maatschappelijk vastgoed in wijken met hoofdzakelijk eigen bezit en andere gebieden) en een onderscheid in gebruikers (maatschappelijke en commerciële huurders).

Rendementstabel Weller

<i>Gebieden</i>	<i>Beoogd maatschappelijk rendement</i>	<i>Beoogd financieel rendement</i>	<i>Huur per m² in euro's</i>	<i>Rendement (BAR)</i>	<i>Looptijd contract</i>
<i>Maatschappelijk vastgoed in principe alleen maar voor eigen huurders van Weller /bewoners</i>	***	<i>* (maatschappelijke huurder)</i>	90	4%	<i>> 5 jaar, <10 jaar</i>
		<i>** (commerciële huurder)</i>	110	4%-7%	<i>> 10 jaar</i>
<i>Maatschappelijk vastgoed (veelal centrumfunctie) voor eigen huurders/bewoners en andere woonconsumenten/burgers</i>	***	<i>** maatschappelijke huurder</i>	110	4%-7%	<i>> 10 jaar</i>
		<i>*** (commerciële huurder)</i>	150	7%-9%	<i>> 15 jaar</i>
<i>Maatschappelijk vastgoed buiten werkgebied van Weller</i>	*	***	150	7%-9%	<i>> 20 jaar</i>
* = laag ** = gemiddeld *** = hoog rendementscijfers zijn indicatief					

Dilemma's bij managementplan

Netwerk of organisatorische eenheid

Wordt productie vanuit verschillende bedrijfsonderdelen georganiseerd (netwerk) of geconcentreerd vanuit de nieuwe onderneming zelf?

Cultuurvolgend of cultuurbrekend

Sluit de gewenste cultuur van de nieuwe onderneming direct aan de bij de (moeder)corporatie of breekt deze daar juist mee?

binnen of buiten; wordt de nieuwe onderneming (bestuurlijk) binnen of buiten de organisatie gepositioneerd?

Stichting of BV

Heeft de nieuwe onderneming de juridische status van een non-profitorganisatie (bv. die van een stichting) of die van een meer commerciële organisatie (bv. die van een BV)?

Alleen of samen

Is de nieuwe onderneming exclusief verbonden aan de corporatie of is dit een samenwerkingsverband met andere partijen?

Complementair of gelijkgesteld

Zijn deze andere partijen complementair (in kennis, cultuur, netwerk en/of werkgebied) of juist gelijkgesteld (bv. andere corporaties)?

Vaste ketenpartners of wisselende contacten

Wordt productie georganiseerd met vaste, ingespeelde ketenpartners of wordt afhankelijk van de opgave steeds de meest geschikte partij geselecteerd?

Medewerkers van binnen of van buiten

Worden de medewerkers die het moeten doen, primair uit de (moeder)corporatie zelf gerekruteerd of primair van buiten?

Plaats op balans van middelen

Heeft de eenheid vastgoed en andere middelen op de balans of staat dit op de balans van de toegelaten instelling en eventueel andere partners?

Lokale verankering

Organiseert u dat huurders en afnemers van de diensten die worden verleend vanuit het maatschappelijk vastgoed invloed kunnen uitoefenen op het maatschappelijk vastgoed en de dienstverlening, of beslist u alles zelf?

BIJLAGE 1 - BEOORDELINGSKADER MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Een corporatie overweegt een maatschappelijke voorziening te realiseren of wordt hiervoor gevraagd. Wel of niet investeren? En op basis van wat? Allerlei overwegingen spelen een rol; de maatschappelijke taak, de beschikbare investeringsruimte, de eigen ambitie en ga zo maar door. En daarbij moet ook een goede afweging worden gemaakt tussen rendement en risico. Ga er maar aan staan.

Het Beoordelingskader Maatschappelijk Vastgoed heeft tot doel bestuurders en beleidsmedewerkers van corporaties houvast te bieden bij het nemen van een investeringsbeslissing over maatschappelijk vastgoed. Dit beoordelingskader sluit direct aan op de groeiende noodzaak om investeringen maatschappelijk en bedrijfseconomisch beter te verantwoorden. Deze noodzaak is door de Stuurgroep Meijerink eind 2008 in haar advies "nieuw arrangement woningcorporaties overheid" benadrukt.

Het Beoordelingskader is tot stand gekomen op basis van inbreng van de deelnemers van het clusterexperiment Ondernemen met Maatschappelijk vastgoed en van twee expertmeetings die in dit kader zijn gehouden.

Bij de beoordeling van een investeringsbeslissing komen de volgende hoofdvragen aan de orde:

1. *Nut en noodzaak*: is de investering uit maatschappelijk oogpunt nuttig en/of noodzakelijk?
2. *Rendement*: kan met de investering voldoende positief maatschappelijk en/of economisch rendement worden behaald?
3. *Risico*: zijn de risico's (huurder, locatie en gebouw, markt en proces) die verbonden zijn aan deze investering enigszins beheersbaar, staan ze in een gunstige verhouding tot het te behalen rendement?
4. *Organisatie*: heeft de eigen organisatie voldoende competenties en kritische massa om rendement en risico's te beheersen?

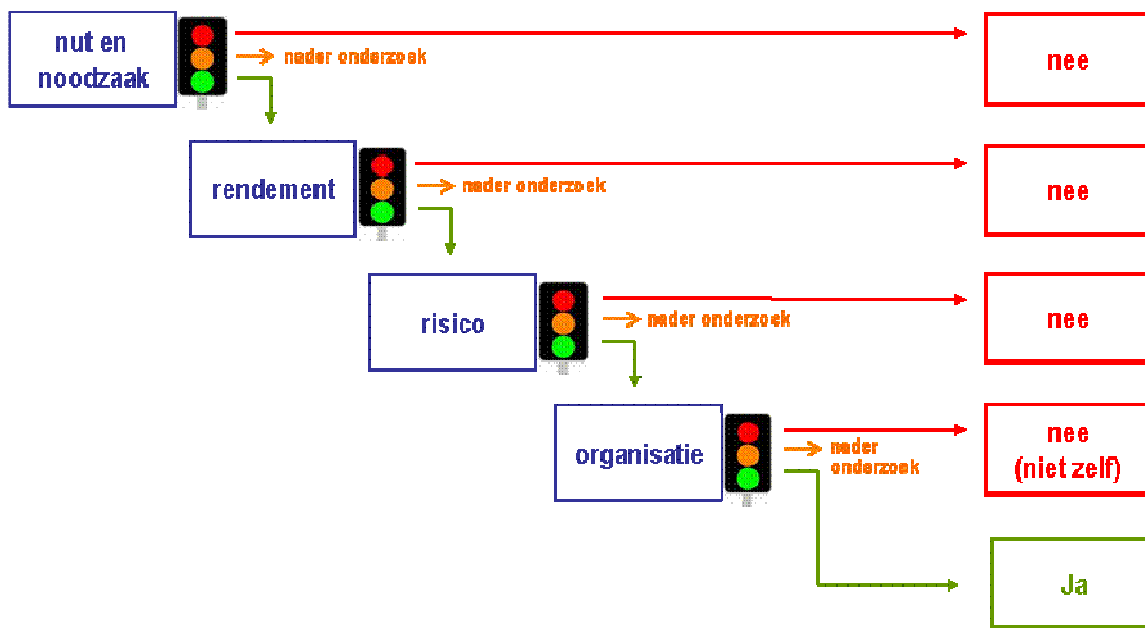
Deze hoofdvragen zijn sequentieel van karakter. Als één van de vragen met "nee" wordt beantwoord, zijn de daaropvolgende vragen niet meer relevant.

In dit beoordelingskader wordt per hoofdvraag een aantal subvragen gesteld die de investeerder in staat stelt tot een gewogen oordeel te komen. Er zijn drie mogelijkheden.

Rood: stoppen, investering in huidige vorm is ongewenst.

Oranje: twijfel, nader onderzoek is nodig.

Groen: doorgaan, investering is gewenst (eventueel onder nadere voorwaarden).



Het Beoordelingskader heeft een strakke opbouw die helpt om de investeringsvraag systematisch te beoordelen. Bij het beantwoorden doemen mogelijk twijfels op of ontstaat een nieuw beeld van de risico's. Die kunnen bepalend zijn voor het stellen van eventuele nadere voorwaarden om het project te doen slagen.

Het beoordelingskader is er niet voor bedoeld u van het investeren af te houden. Integendeel. Door de risico's scherper in beeld te hebben, weet u beter waar ze liggen en weet u beter wat u te doen staat om de investering ook te laten slagen.

In veel gevallen is maatschappelijk vastgoed iets dat woningcorporaties 'overkomt'. Gedreven door idealen en ambities komen zij meer dan eens in een proces terecht waar ze de effectiviteit en soliditeit van hun investeringen zelf niet goed meer goed kunnen beoordelen. Tip: Vraag één of meer onafhankelijke personen om de voorgenomen investering te beoordelen op nut en noodzaak (inclusief alternatieven), de rendementsberekeningen kritisch na te lopen, de risico's door te nemen en de organisatie een spiegel voor te houden wat betreft het eigen kunnen.

Hoofdvraag 1: Nut en noodzaak!

Bottom line bij hoofdvraag 1 is of u de investering op inhoudelijke gronden kunt motiveren op basis van goed onderbouwde argumenten en deugdelijke aannames. Zijn er goede redenen om deze investering te doen, zowel wat betreft de activiteiten als het gebouw. Past de investering binnen de kaders die vanuit het BBSH en het woningcorporatiestelsel (zie Stuurgroep Meijerink en voorstellen minister van der Laan) aan corporaties zijn gesteld? Past het bij de missie en visie van de eigen organisatie in het algemeen en bij de ambities met het gebied in het bijzonder?


Om de nut en noodzaakvraag te kunnen beantwoorden, is kennis nodig over sociaal-economische ontwikkelingen en de plaatselijke onroerend goed markt. Ook als u die kennis zelf in huis heeft, is het raadzaam deze na te trekken bij een onafhankelijke derde.

Door het beantwoorden van de volgende vragen komt u tot een gewogen oordeel.

Dragen de activiteiten waarvoor de investering nodig is bij aan de leefbaarheid en/of sociaal-economische ontwikkeling in de buurt? Is dat aannemelijk te maken? En zijn de activiteiten in de toekomst ook nodig? Zijn er alternatieve activiteiten denkbaar die op dit punt effectiever zijn?	
Hoe zijn de activiteiten nu gehuisvest en/of vormt de huidige huisvesting een belemmering om optimaal te functioneren? Hoe gaan anderen hiermee om? Ofwel draagt de investering daadwerkelijk bij aan het beter huisvesten van de beoogde activiteiten, zowel op korte als langere termijn? Is dat aannemelijk te maken? Zijn er alternatieve huisvestingsmogelijkheden (al of niet direct beschikbaar) die beter zijn?	
Draagt het vastgoed direct (door het gebouw zelf) bij aan de leefbaarheid en/of sociaal-economische ontwikkeling van de buurt? Is dat aannemelijk te maken? Zijn er alternatieven denkbaar die op dit punt effectiever zijn?	
Heeft de investering een positieve invloed op de waarde-ontwikkeling van nabijgelegen woningbezit? Is het onderscheidend en/of zijn er ook negatieve effecten te verwachten? Zijn er op dit punt alternatieven denkbaar met een grotere waarde-ontwikkeling?	
Biedt de investering direct of indirect zicht op het realiseren van extra woningen, bijvoorbeeld door locaties vrij te spelen? Zijn er alternatieven die effectiever zijn als het gaat om het realiseren van woningbouw?	
Is er ruimte om te investeren? Is er sprake van maatschappelijke gebonden vermogen dat via investering maatschappelijk geactiveerd kan worden? Zijn er op dit punt betere alternatieven?	
Is de investering van wezenlijke betekenis voor de strategische positie, de competentieontwikkeling en/of het imago van uw eigen organisatie? Zijn er alternatieven die op dit punt effectiever zijn?	

Gewogen oordeel

Voor een positief totaaloordeel gaat het er uiteraard niet om dat elk van de genoemde redenen geldig dient te zijn. Belangrijk is dat er tenminste één overtuigende reden kan worden aangevoerd die niet wordt *overruled* door een alternatief dat effectiever is.

		Stoppen omdat:
		Nader onderzoek naar:
		Doorgaan onder volgende voorwaarden:

Hoofdvraag 2: Rendement

In essentie gaat het bij hoofdvraag 2 om het beoordelen van de voorgenomen investering in relatie tot het te verwachten rendement. Daarbij onderscheiden we het economisch en maatschappelijk rendement.

Het economische rendement is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- Direct rendement: huuropbrengsten minus exploitatiekosten gedurende de looptijd van de te beschouwen exploitatieperiode.
- Indirect rendement: restwaarde aan het eind van de te beschouwen exploitatieperiode.
- Omgevingsrendement: dit is het eventuele effect van de investering dat 'neerslaat' in de waardeontwikkeling van het omliggend vastgoed. Dit rendementsonderdeel is alleen relevant als de investeerder in staat is deze waardeontwikkeling te gelde te maken; bijvoorbeeld omdat de investeerder zelf eigenaar is van dit vastgoed of in staat is met de vastgoedeigenaar afspraken daarover te maken.⁷

De totale financieel-economische effecten kunnen vertaald worden in kasstromen en daarna met behulp van een 'geëist rendement' contant gemaakt. Op die manier ontstaat zicht op de rentabiliteit en financierbaarheid van de investering.

Voor het meten van het maatschappelijk rendement is nog geen eenduidig meetinstrumentarium beschikbaar. De Effectenarena⁸ is een hulpinstrument dat de investeerder in staat stelt om de beoogde maatschappelijke effecten helder te beredeneren en te visualiseren. Verder worden in het Praktijkboek Maatschappelijk Rendement van de SEV diverse methoden verkend.

Complicerende factor bij het beoordelen van het economisch en maatschappelijk rendement is dat ervaringscijfers vaak ontbreken. De kwaliteit van de beoordeling is voor een groot deel afhankelijk van de kwaliteit van de aannames. Het is raadzaam actief op zoek te gaan naar goed te onderbouwen aannames in landelijke databases en ook zelf ervaringscijfers te verzamelen. Ook het vergelijken van scenario's en oplossingsvarianten kan veel inzicht geven.

Als een inschatting is gemaakt van het maatschappelijk en economisch rendement, kunnen deze ook in relatie met elkaar worden gezien.

	hoog maatschappelijk rendement	laag maatschappelijk rendement
economisch rendabel	<i>doen (groen licht)</i>	<i>nadere beoordeling</i>
economisch onrendabel	<i>nadere beoordeling</i>	<i>niet doen (rood licht)</i>

⁷ Voor meer informatie over het zogeheten omgevingsrendement: zie www.wijkenvanwaarde.nl


⁸ Zie voor meer informatie www.effectenarena.nl

Om de beoordeling helemaal scherp te krijgen zijn de volgende controlevragen relevant:

Is de beoordeling van het economisch en maatschappelijk rendement gebaseerd op berekenbare argumenten en betrouwbare bronnen?	
Als het economisch rendement positief is, zijn er dan goede redenen te bedenken waarom de markt het niet op pakt?	
Als het maatschappelijk rendement positief is, zijn er dan goede redenen te bedenken waarom de gemeente het niet oppakt?	
Zijn er redenen waarom juist de corporatie geschikt is deze investering te doen?	

Gewogen oordeel

De uiteindelijke beoordeling van de investering in het licht van het maatschappelijke en economisch rendement valt als volgt uit:

		Stoppen omdat:
		Nader onderzoek naar:
		Doorgaan onder volgende voorwaarden:

Hoofdvraag 3: Risico's

Bij een voornemen te investeren in maatschappelijk vastgoed, is meestal bekend wie de (hoofd)huurders zullen zijn en wie het vastgoed gaat ontwikkelen. Gegevens hierover zijn vooral van belang voor een inschatting van de risico's op korte termijn. Voor de langere termijn gaat het in essentie om het aantal bestemmingen dat de locatie kan krijgen en om hoe gewild het gebouw is. En omdat een investering meestal wordt gedaan voor de langere termijn, beginnen we hiermee.

Bij de vraag naar risico's worden de volgende categorieën onderscheiden:

1. Locatie en gebouw
2. De markt (als beoogd gebruik wegvalt)
3. De huurders
4. Het proces van ontwikkeling en exploitatie

Vragen met betrekking tot locatie en gebouw	
Wat mag er op de locatie wel en wat niet volgens het bestemmingsplan. Is er nog ruimte (juridisch, qua draagvlak en tijd) voor meer massa en/of een ander gebruik?	
Wat is de kwaliteit van de locatie (denk aan bereikbaarheid met auto en openbaar vervoer, de directe omgeving, de gewildheid van de buurt, enz. Is de locatie ook voor anderen dan de beoogde huurders aantrekkelijk?	
Wat behoort tot het te verhuren object; wat zit er allemaal in, op en aan; wat is de waarde daarvan voor een andere partij?	
Wat is de kwaliteit van het gebouw; hoe ziet het eruit, is er achterstallig onderhoud, hoe zit het met brandveiligheid?	
Hoe flexibel is het gebouw te gebruiken? Kunnen er eventueel ook andere gebruikers worden gehuisvest (op korte en langere termijn)? Is het eenvoudig te compartimenteren? Kan het gebouw relatief gemakkelijk aangepast worden aan ander type gebruik (wonen, kantoor, enz.)?	
Wat zijn de kosten van het gebouw voor de huurder/gebruiker; denk aan kosten voor energie, schoonmaken, beveiliging, parkeren en catering? Zitten hier zaken tussen die negatief uitpakken voor u als eigenaar of voor de huurder?	


Vragen met betrekking tot de markt (als beoogd gebruik wegvalt)	
Wat zijn de ontwikkelingen in de markt of markten waarop het object verhuurd of verkocht kan worden; gaan de prijzen omhoog of omlaag?	
Binnen hoeveel tijd en tegen welke (verbouw)kosten kan het pand voor een normale (maatschappelijke of marktconforme) prijs aan een alternatieve partij worden verhuurd?	
Binnen hoeveel tijd en tegen welke kosten kan het pand voor een normale (maatschappelijke of marktconforme) prijs verkocht worden?	

Vragen met betrekking tot de huurder(s)	
Zijn de beoogde huurder(s) al bekend? Zo ja, zijn er mogelijk conflicterende belangen tussen de huurders (verschillen in identiteit, type activiteit, geluid, uitstraling, enz.) en valt hierin te voorzien? Zo niet (geheel of gedeeltelijk) is het te verwachten dat er voldoende incidentele verhuur is en/of wil een andere partij het risico voor incidentele verhuur afdekken?	
Welke huurtermijn wordt overeen gekomen met bekende huurders; lang of kort? En zijn er situaties denkbaar waarom de huurder tussentijds of nadien het pand wil verlaten (andere huisvestingswensen, betere alternatieven in de buurt)	
Zijn met de huurders al afspraken gemaakt over de huurprijs en het huurtermijn en zijn deze afspraken ergens vastgelegd?	
Wat is de betrouwbaarheid van de huurders; is er ooit sprake geweest van huurachterstanden bij andere verhuurders?	
Zijn de beoogde huurders financieel solide; hoe draaien ze nu, wat is hun huidige solvabiliteit en schuldenpositie (BKR)?	
Hoe duurzaam is de inkomstenbron van de beoogde huurders, staat deze onder druk, wat is hun concurrentiepositie?	
Zijn er extra zekerheden te verkrijgen, bijvoorbeeld in de vorm van een garantstelling door een solide partij?	
Zijn er alternatieve huurders, met gelijk profiel, beschikbaar die onder dezelfde voorwaarden (huurprijs, termijn, aard ruimte) gebouw willen huren?	

Vragen met betrekking tot het proces van ontwikkeling en exploitatie	
Wat is de complexiteit van de ontwikkeling; van hoeveel partijen is de besluitvorming afhankelijk? Zijn er alternatieven denkbaar die de besluitvorming vereenvoudigen?	
Bestaat er een aanbestedingsrisico, zijn alle aspecten van de (Europese) aanbesteding goed in beeld?	
Wat is de gevolgschade (geld, imago, sociale schade, e.d.) van het eventueel afbreken van de huidige ontwikkeling?	
Zijn er financieringsrisico's; voldoet de investering aan de criteria van borging?	
Wat is de complexiteit van de exploitatie; in welke mate is het functioneren van de voorziening afhankelijk van een goede samenwerking?	
Is er een exploitatieformule beschikbaar of in ontwikkeling die de kwaliteit van de exploitatie waarborgt?	
Wat is de gevolgschade (in termen van geld, imago, sociale schade, e.d.) van het eventueel mislukken van de operationele exploitatie?	

Gewogen oordeel

Bij het calculeren van het rendement zal de investeerder een opslag voor risico's verdisconteren. Is deze risico-opslag voldoende om de werkelijk veronderstelde risico's af te dekken?

		Stoppen omdat:
		Nader onderzoek naar:
		Doorgaan onder volgende voorwaarden:

Hoofdvraag 4: Organisatie

In essentie gaat het hierbij om de vraag of de organisatie voldoende competent is om het beoogde rendement te realiseren en de geaccepteerde risico's effectief te beheersen. Onder competentie wordt hier verstaan het geheel van benodigde kennis, ervaring en attitude.

Onderscheid wordt gemaakt naar de procesfasen:

1. Visie en conceptontwikkeling
2. Projectontwikkeling
3. Verhuur en technische beheer
4. Operationeel management

Competenties met betrekking tot visie en conceptontwikkeling	
Heeft mijn organisatie een goed beeld van de huurders en hun toekomstige eisen; kent en begrijpt mijn organisatie hun wereld; kan zij deze vertalen in visie en concepten?	
Indien niet, kan ik kennispartners betrekken die (de wereld van) huurders wel kennen en kan ik deze partners effectief aansturen?	


Competenties met betrekking tot projectontwikkeling	
Heeft mijn organisatie voldoende competenties in huis om in de buurt draagvlak te creëren voor deze ontwikkeling?	
Heeft mijn organisatie voldoende competenties en kritische massa voor het ontwikkelen van projecten van deze omvang en complexiteit, niet zijnde woningbouwprojecten?	
Indien niet, kan ik partners betrekken die deze competenties wel hebben, kan ik deze effectief aansturen dan wel een deel van het risico op zich laten nemen?	

Competenties met betrekking tot verhuur en technisch beheer	
Heeft mijn organisatie voldoende competenties en kritische massa voor verhuur en technisch beheer van projecten van deze aard, omvang en complexiteit?	
Is de (beoogde) vastgoedportefeuille van mijn organisatie voldoende groot om verhuurrisico's te spreiden?	
Indien niet, kan ik partners betrekken die deze ervaring wel hebben, kan ik deze effectief aansturen dan wel een deel van het risico op zich laten nemen?	

Competenties met betrekking tot operationeel management	
Heeft mijn organisatie voldoende competenties en kritische massa voor het operationele management van multifunctionele gebouwen (indien relevant)?	
Indien niet, kan ik partners betrekken die deze ervaring wel hebben, kan ik deze effectief aansturen dan wel een deel van het risico op zich laten nemen?	

Gewogen oordeel

Heeft de eigen organisatie voldoende competenties in huis om het proces van ontwikkeling en exploitatie te beheersen, of is het verstandiger om de investering door een andere partij te laten doen en - indien gewenst en noodzakelijk – deze financieel te ondersteunen?

		Stoppen omdat:
		Nader onderzoek naar:
		Doorgaan onder volgende voorwaarden:

BIJLAGE 2 - ALTERNATIEVE VASTGOED- EN BEHEER- OPLOSSINGEN, OPGETEKEND DOOR KLAAS MULDER

Doel	MFA/vastgoedoplossing <i>Cursief: mogelijke nadelen</i>	Alternatief <i>Cursief: toelichting</i>
Lage huren voor maatschappelijke organisaties	Goed gebouw met 'financiële trucs'	Goedkoop gebouw <i>Bijv. voor culturele organisaties, atelierruimte, startende ondernemers: rent a wreck</i>
	Lage huur en energierekening <i>Maar hoge beheerkosten</i>	Lage beheerkosten door zelfwerkzaamheid <i>Eigen koffie, zelf schoonmaken, inzet gesubsidieerde arbeid, dagbesteding</i>
	Goedkope grond <i>Nadeel: gemeenteraad geschaad in 'budgetrecht', geen politieke afweging</i>	Reële huur, subsidie voor huurder ('wonen op maat') <i>Iedereen betaalt kostendekkende huur, gemeente en fondsen/sponsors ondersteunen huurders die dat niet kunnen betalen</i>
	Campermodel: multifunctionele ruimtes delen <i>Opbrengst gaat vaak verloren door toegenomen beheerskosten</i>	Trekhaakmodel: rendabele hoofdhuur, eenvoudig nevengebruik <i>School verhuurt zelf gymzaal, basisschool geschikt voor repetities fanfare</i>
	Commerciële nevenfuncties <i>Allerlei conflicterende belangen, verschil in cultuur</i>	Differentiatie: meer panden, één verhuurder <i>Eén representatief pand voor commerciële verhuur, andere plekken voor sociale verhuur, daarna verevenen</i>
	Vastrecht: vaste gebruikers betalen lage huur <i>Vaak veel uren per week leeg</i>	Vastrecht + verhuurrecht <i>Vaste huurders betalen reële huur, maar mogen onderverhuren</i>
	Tijdelijke regelingen <i>Huurgewenning, tijdelijk beheerbudget</i>	Duurzame oplossing <i>Beheer meefinancieren in kostenplaatje, of meeregelen in beheerafspraken</i>
	Goed gebouw toevoegen, daarna 'betaalbaar' maken	Sturen met ondermaat plus <i>Liever krap aantal gebouwen/ruimtes, die alle dagen vol zitten. Gebruik particulier vastgoed (parochiezaal, ruimte achter café, middelbare school, verpleeghuis, bedrijfskantine) als overloop, met dezelfde rechten voor huurders als in 'formele' ruimten. Zorg voor goed rooster!</i>

Doel	MFA/vastgoedoplossing <i>Cursief: mogelijke nadelen</i>	Alternatief <i>Cursief: toelichting</i>
Lage kosten voor eigenaar/verhuurder		
	Oude locatie herontwikkelen, nieuw gebouw bouwen <i>Stagnatie woningmarkt</i>	Oude gebouwen beter benutten, o.a. door verhuurmakelaar <i>Kan passen binnen WMO-loket: informatie en contractondersteuning</i>
	Multifunctionele ruimten toevoegen <i>Is vaak al overmaat</i>	Alleen functiespecifieke ruimten toevoegen <i>Vergaderen en kaarten kan overal. Zorg juist dat er intensief gebruikte ruimte komt voor techniek, muziek, theater, koken (bijv. in Talenthuis of Doe-centrum). Zorg voor intensief gebruik daarvan, alle tijden van de week</i>
	Meerdere functies in een gebouw <i>Verhoogt vaak kosten: verkeersruimten, geluidsoverlast, wegvallen vrijwilligers</i>	Slim gescheiden: niet samenvoegen wat elkaar bijt <i>Lastige voorzieningen makkelijk bereikbaar (kindlint), goed toegankelijk (beheerder die er toch altijd is), allemaal een jas en paraplu kopen</i>
	Veel partijen betrekken <i>Hoge plankosten, complexe processen</i>	Max 3 spelers voor haalbaar plan, rest 'lift mee'
	Combineren met woningbouw <i>Complexe regelgeving, planprocessen, klachten</i>	Betalen uit woningbouw <i>Maar niet op dezelfde plek. Twee of drie gebieden koppelen in één exploitatie</i>
	Grote plannen uitvoeren	Grote plannen schrappen <i>Bouw geen nieuwe muziekschool, maar zorg dat de nieuwe middelbare school ook muziekschool kan zijn</i>
Laag risico	Aanpasbaar bouwen I <i>Er zit altijd 15% ruimte in je gebouw die je op dat moment niet gebruikt, maar wel afbetaalt</i>	Afbreekbaar bouwen I <i>Als de markt of de regelgeving verandert, haal je de lego-stukjes los en zet je iets anders neer. Ook nog goed voor sociale processen, samen iets nieuws bedenken voor de buurt</i>
	Aanpasbaar bouwen II <i>Voorsorteren op toekomstige andere aanbieders binnen het gebouw</i>	Afbreekbaar bouwen II <i>Losse units: breek over 20 jaar één van de vier scholen af</i>

Doel	MFA/vastgoedoplossing <i>Cursief: mogelijke nadelen</i>	Alternatief <i>Cursief: toelichting</i>
	Meerjarencontracten <i>Die bijna altijd nog veel korter zijn dan de afschrijvingstermijn</i>	Mede-investering <i>Met vertrekregeling</i>
	Afspraken met gemeente <i>Ook houdbaar na verkiezingen?</i>	Gebouw is van gemeente
	Veilige huurders <i>Huurders met stabiele subsidie van de gemeente</i>	Veilige huurders <i>Huurders die niet zo snel kunnen verhuizen: gezondheidszorg</i> <i>Huurders die niet door internet vervangen kunnen worden (zoals scholen, loketten)</i> <i>Huurders in een groeimarkt (vergrijzing)</i> <i>Huurders die niet conjunctuurgevoelig zijn (zoals kinderopvang)</i>
	Risico-opslag <i>Leidt tot hogere huren, die soms niet meer concurrerend zijn met voorzieningen in de buurt</i>	Zie boven: huren op maat, risico bij de huurder in combinatie met verhuurmakelaar
	Convenant met lokaal beschikbare partners	Convenant met de best beschikbare partners
Kwaliteit van de omgeving vergroten	'Imponerende' architectuur	Kleinschalig, knus/kneuterig, maar wel lekker veilig en 'thuis', ook voor kleine kinderen en voor mensen die 'bang' zijn van voorzieningen
	Centrale ontmoetingsplek in de wijk <i>Gedwongen menging doelgroepen, files, overlast voor omgeving, buurten zonder voorzieningen, waardedaling directe omgeving</i>	Verschillende accommodaties in buurten <i>Verschillende scholen met eigen identiteit, in alle buurten ruimte om te spelen en te vergaderen, minder anonieme buurten, waardecreatie omliggende woningen, meer keuze voor woningzoekenden (wel of niet bij voorziening, bij deze of die)</i>
	Voorzieningen als waardeschepper <i>Is nauwelijks empirisch bewijs dat woningen meer waard worden rondom voorziening</i>	Openbare ruimte, imago, beheer, 'samenhang', 'ownership' als voorwaarden hechte gemeenschap <i>Verkopen met aandacht voor de echte selling points: goede straten ernaar toe, gras gemaaid, duidelijke regels, geen overlast.</i>

Doel	MFA/vastgoedoplossing <i>Cursief: mogelijke nadelen</i>	Alternatief <i>Cursief: toelichting</i>
Goede huisvesting voor moeilijke functies		
	Nieuw jongerencentrum <i>Over 5 jaar niet meer hip</i>	Structureel adhoc: 'zwischenutzung' <i>Er is altijd een jongerenvoorziening in een gebouw dat over vijf jaar plat gaat, tijdelijk opgepimpt</i>
	Dagbesteding verstandelijk gehandicapten <i>Er zijn voorbeelden waarbij er ook moeilijke groepen tussen zitten, soms zelfs TBS-ers.</i>	Realistisch zijn <i>Mensen goed begeleiden en opleiden, niet te hoog grijpen, denk aan de reikwijdte en belastbaarheid van cliënt en bezoeker</i>
Aanbod ontmoeting - opvang - ontspanning	Nieuw gebouw 'voor alles'	Scheiden ontmoeting en opvang <i>Kleine 'aandachtsschool' met aanbod voor 0-10-jarigen en hun ouders, bruisende functies in andere plekken. Ondersteuning en hulpverlening 'uit het zicht'. Psychosociale hulpverlening in het gezondheidscentrum, niet in het buurthuis of in de school</i>
	Alle loketten bij elkaar	Loketten bij de klant <i>Ondersteund met netwerken: formeel en informeel (Sociaal café: open huis voor collega aanbieders)</i>
	Primaat gesubsidieerde dienstverlener in de wijk	Benutten commerciële aanbieders (Albert Heijn) en aanbieders op internet (surf-is-winkel), eventueel in varifocus-aanpak
	Primaat gesubsidieerde professional hulpverlening in de wijk	Gebruik maken van zelforganisaties, ook op internet (maroc.nl, zelfhulpgroepen, patiëntenorganisaties)
	Sport en cultuur in nieuw gebouw	Overal in de wijk wordt gesport en gecultuurd <i>Ondersteund met subsidiebudgetten, voorlichting, tweedelijns consultants, gezamenlijke kalender, wijkevenementen</i>

Doel	MFA/vastgoedoplossing <i>Cursief: mogelijke nadelen</i>	Alternatief <i>Cursief: toelichting</i>
Aanbod educatie/onderwijs	Brede school onder één dak	Kinderen streetwise maken: leren in de buurt
	Primaat gesubsidieerde professional: je leert van leraren en gesubsidieerde clubs	Leren buiten school, van internet, van buurtbewoners (schoffelopa), sportclub <i>Toegankelijker maken met vouchers, evenementen, talenthuis etc. Aanbieders belonen en ondersteunen, en niet weg concurreren.</i>
	Verschillende scholen bij elkaar <i>Gevlekte scholen: zwart en wit gedwongen samen?</i>	Binnen school ruimte voor identiteit en veiligheid, buiten school ruimte voor ontmoeting met anderen
	Kantoorurenschool: alles onder één dak	Kindlint: alles veilig te bereiken
	Kinderen 'beschermen' <i>Veel brugklassers krijgen verkeersongeluk</i>	Kinderen de weg wijzen <i>Walking bus, opdrachten, mentoren,</i>
	Brede school: kunst en sport <i>Gericht op persoonlijke ontwikkeling, niet op beroepspraktijk</i>	Talenthuis: echt kennismaken met praktische beroepen. Liefst begeleid door vrijwilligers en stagiaires (Pabo, VMBO, MBO, maatschappelijke stage Havo/vwo) <i>50% van kinderen gaat naar VMBO, maar basisonderwijs laat ze daar nauwelijks aan ruiken</i>
	Leegstand in het weekend (dure uren)	Buitenschoolse 'club' waar basisscholen te gast kunnen zijn <i>Kinderen hebben één keer in de week een doe-dag onder schooltijd, maar zijn na schooltijd en in weekend ook welkom in Talenthuis.</i>
	Aanbod aanbieden	Kennis belonen <i>Bijv. prijzenkast: presentatie van wat kinderen thuis geleerd hebben.</i> Verwachtingen helder maken <i>Sommige allochtone ouders hebben geen flauw idee van wat er van hen verwacht wordt. Als ze het wel weten, kunnen ze het (soms) prima zelf regelen.</i>

Doel	MFA/vastgoedoplossing <i>Cursief: mogelijke nadelen</i>	Alternatief <i>Cursief: toelichting</i>
Corporatie als procesmanager	Trekken aan dode paarden	'Kalvermarkt' <i>Graag of niet</i>
	Ingewikkelde processen	Weinig spelers, eerst – dan, kleine projecten
	Advisering door lokale belanghouders <i>Toekomstige gebruikers maken 'programma van eisen'</i>	Advisering door belangeloze deskundigen <i>Partners maken 'programma van waarden'</i> <i>Wetenschappers maken 'programma van kansen'</i> <i>Daarna pas besluitvorming</i>
	Motiveren <i>"Kijk niet te ver vooruit, want dan stapt niemand er meer in"</i>	Reëel zijn <i>Dit lukt alleen als we het allemaal echt willen</i> <i>Als het over 10 jaar niet meer kan, kan het nu ook niet</i>

COLOFON

Uitgave	SEV
Samenstellers	Marc van Leent, Ingrid Moel en Jasper van der Wal
Vormgeving omslag	Ontwerpwerk, Den Haag
Druk omslag	Drukkerij Goos, Ouderkerk aan den IJssel
Opmaak	Freya Zwartewaalsloot, Vlaardingen

Deelnemers clusterexperiment:

Casade Waalwijk, De Kopgroep, Arnhem, De Wijkplaats, Amersfoort, De Woonplaats, Enschede, Kristal, Amsterdam, Mitros, Utrecht, Progrez, Dordrecht, Rentree, Deventer, Vidomes, Delft, Weller, Heerlen, WoonFriesland, Grou, WSW, Huizen, Ymere, Amsterdam

Organisaties die bijdroegen aan de uitgave Maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed en het Beoordelingskader Maatschappelijk Vastgoed:

ABN AMRO, ABN/AMRO Utrecht, AeDex – IPD MV, ATOS Origin Consulting, De Alliantie, De Wijkplaats, Droomzaken, FGH Vastgoedbank, Hospitality Consultants, Laagland'advies, Mitros, Rabobank Utrecht, Vannimwegen, Wim Mertens Consultancy Zorg en Vastgoed, WSW.

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden de SEV en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens.

Rotterdam, juli 2009