

ONDERNEMEN MET MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Evaluatie van de Kopgroep woningcorporaties en de
Voorzieningen Compagnie



Dit is een publicatie uit het SEV-programma:

**VERNIEUW(D) MAATSCHAPPELIJK
ONDERNEMERSCHAP**

Auteur: Joost van Katwijk

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

Maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed is vandaag de dag een breed gedragen activiteit van corporaties en hun partners. Ik vermoed dat er nauwelijks nog een corporatie in Nederland is die geen maatschappelijk vastgoed ontwikkelt of exploiteert of dat ten minste een keer heeft gedaan. In elke plaats in Nederland levert een gesprek met een corporatiedirecteur meerdere voorbeelden op van buurtcentra, woonzorgcomplexen, (brede) scholen, enzovoorts. Het is ook geen vraagstuk meer of corporaties zich met maatschappelijk vastgoed dienen bezig te houden. De overheid, van ministerie tot en met gemeenten, maatschappelijke organisaties in welzijn, zorg, cultuur en onderwijs (h)erkennen de ontwikkeling en exploitatie van maatschappelijk vastgoed als taak van corporaties.

Wat is dan nog de reden voor de SEV om zich met het thema 'maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed' bezig te houden? Kort gezegd: omdat het veel beter kan, omdat het een echte *business* van corporaties kan zijn en omdat het een enorme maatschappelijke betekenis kan hebben voor het wonen en leven van mensen. Want hoewel het huidige tijdsgewricht vastgoed slechts tot 'middel' verklaart, is vastgoed wel een formidabel middel. Hetzelfde geldt voor maatschappelijk vastgoed. Scholen, Kulturhuizen, woonzorggebouwen, ze vormen het 'thuis' voor mensen die elkaar willen of moeten ontmoeten, een plek waar mensen samenleven of samenleving worden. Dezelfde gebouwen vormen niet zelden ook de ruggengraat voor dorpen, wijken of buurten, voor hun vitaliteit en leefbaarheid. Mensen wonen nu eenmaal graag in de nabijheid van goede voorzieningen, een goede gemeenschap staat of valt met een goed voorzieningenniveau. Maatschappelijk vastgoed biedt huisvesting aan 'sociaal kapitaal'. Maatschappelijk vastgoed is ook de plaats waar mensen met elkaar samenwerken. Professionals van verschillende beleidsterreinen en organisaties leren er opnieuw ontkokerd te werken: in het maatschappelijk vastgoed staat immers de afnemer van de betreffende voorziening centraal en niet de leverende instantie. En die afnemer kan binnen het maatschappelijk vastgoed ook de rol van co-producent op zich nemen, samen met de professional diensten verlenend. Daar komen de logica's van klant en leverancier bij elkaar.

Geen misverstand dus over de (potentiële) betekenis van maatschappelijk vastgoed. Een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid en uitdaging ligt daarmee bij corporaties, gemeenten en leveranciers van voorzieningen. Maar die potentiële betekenis, die mogelijke en wenselijke waardecreatie of maatschappelijk rendement wordt bij lange na niet effectief gerealiseerd. Omdat partijen in een gemeente geen kennis hebben van hun maatschappelijk vastgoed, de (maatschappelijke) marktpositie of -potentie ervan. Omdat het maatschappelijk vastgoed is versnipperd, zowel geografisch als qua gebruik. Met onderbenutting als gevolg, in sociaal opzicht maar ook economisch. Maatschappelijk vastgoed kan ook in economisch opzicht meer renderen dan nu het geval is! Of omdat partijen in een gemeente nog steeds moeite hebben met elkaar samen te werken, zakelijk en maatschappelijk gecombineerd. Maar zeker ook omdat nog maar weinig partijen blijf geven ondernemen met maatschappelijk vastgoed tot 'professioneel bedrijf' te (willen) maken.

In dit rapport is vooral het (maatschappelijk) 'ondernemen met maatschappelijk vastgoed' van corporaties onderwerp van evaluatie. Het is interessant en lerend om te zien hoe corporaties met deze potentiële *core-business* omgaan. Corporaties, in elk geval de betrokkenen bij deze evaluatie, lijken er serieus werk van te

willen maken. Ze verbinden zich in een netwerk 'De Kopgroep' om het beter te doen. Maar in hun praktijken (b)lijkt ondernemen met maatschappelijk vastgoed vooral een projectmatige activiteit, met een zekere mate van toevalligheid, zonder al te veel (strategische) urgentie, die veelal uitbesteed wordt aan projectleiders van buitenaf. Ondernemerschap, commercieel en maatschappelijk, is een onderbedeelde competentie bij corporaties. Kansen in de markt willen zien en erop afgaan, van dit vraagstuk een professioneel (maatschappelijk) renderend bedrijf maken, gebeurt maar weinig. Overigens is het interessant te zien dat op een aantal plaatsen in Nederland een intensieve en professionele betrokkenheid van corporaties bij maatschappelijk vastgoed en maatschappelijke voorzieningen min of meer organisch groeit. Casade uit Waalwijk is daarvan een voorbeeld, waarbij een globaal vergezicht van de corporatie en haar maatschappelijke partners als wenkend perspectief, zonder een gedetailleerd proces of vooraf uitgewerkte organisatievorm, leidt tot mooie resultaten in maatschappelijk vastgoed en voorzieningen en in samenwerking tussen partijen. Er is dus zeker hoop en het kan langs verschillende routes.

Ook in Enschede laten corporaties Domijn en De Woonplaats, samen met een ondernemende gemeente zien dat het de moeite waard is om (maatschappelijk) ondernemend met maatschappelijk vastgoed bezig te zijn. Deze partijen trokken al snel de conclusie dat een gezamenlijke organisatie wenselijk zou zijn om het beter te doen. Hun Voorzieningscompagnie (VoC) vormt het vehikel om verschillende functies binnen maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed professioneel vorm te geven. De SEV zal het experiment blijven volgen omdat het zich tot een van de rolmodellen voor (de organisatie van) deze activiteit kan ontwikkelen en het interessant is te zien of die succesvol is, zowel qua samenwerking en professionaliteit als qua (maatschappelijk) rendement.

Zo zijn er verschillende belanghouders bij deze evaluatie. Natuurlijk zijn dat uiteindelijk 'de burgers en buurten' van Nederland, maar meer direct de corporaties en hun partners. Ik hoop dat ze hun voordeel doen met deze evaluatie. Er is de VoC in Enschede en de daarin verenigde partijen. Ook zij hebben suggesties aangedragen (gekregen) voor hun verdere ontwikkeling. Zoals gezegd, de SEV zal het experiment in Enschede actief blijven volgen. Voorts is er De Kopgroep, waarin we als SEV inmiddels een gewaardeerde partner in innovatie hebben gevonden. Het blijkt niet eenvoudig om een dergelijk netwerk als kraamkamer voor lokale bedrijven in maatschappelijk vastgoed in te zetten. Maar met de suggesties in dit rapport, zoals de focus op ontwikkeling van concrete instrumenten en het versterken van de relatie tussen onder meer corporaties en gemeenten, kan ook De Kopgroep verder. Daadwerkelijk maatschappelijk ondernemen, ook met maatschappelijk vastgoed, is in de eerste plaats een aangelegenheid van lokale partijen en dus lastig in een landelijk netwerk van corporaties te realiseren. Ook met De Kopgroep wil de SEV graag door om innovatie op dit gebied verder te stimuleren, met een accent op lokale experimenten en concreet toepasbare instrumenten. Ook de SEV is belanghouder van deze evaluatie. De observaties, conclusies en suggesties in dit rapport vormen weer een motor voor vernieuwing. In een ontwikkelingsnotitie van de SEV in samenwerking met De Kopgroep, die dit jaar verschijnt, zullen we een aantal ontwikkelingsperspectieven uitwerken en op zoek gaan naar experimentpartners.

Over partners gesproken. Evaluatie veronderstelt een kritische en lerende opstelling. Daar ontbrak het in deze evaluatie niet aan, ook niet waar het 'de eigen keuken' betrof. Zowel de leden en ondersteuners van De Kopgroep als de VoC-partijen hebben zichzelf niet gespaard, omwille van hun gezamenlijk leren. Daarvoor dank, in het bijzonder aan onze primaire partners in deze, Marc van Leent van De Kopgroep en Mark Verhijde van de gemeente Enschede. Natuurlijk evenzeer dank aan de andere gesprekspartners in deze evaluatie.

Dank niet in de laatste plaats aan Joost van Katwijk van Joost van Katwijk Consulting die deze evaluatie in goede banen heeft geleid. Hij is erin geslaagd zijn gesprekspartners het achterste van hun tong te laten zien en dit bovendien lerend en plezierig leesbaar te verwoorden. Bedankt Joost, ook voor de plezierige samenwerking.

Maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed: het gebeurt volop maar toch ook weer niet. Maatschappelijk en ondernemend kan het anders en moet het beter.

Paul Doevendans

Programmaregisseur Vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding	9
2. Maatschappelijke context	15
3. De Kopgroep Woningcorporaties	17
3.1 Introductie en beschrijving van activiteiten	17
3.2 De belangrijkste lessen	18
3.3 Suggesties voor de kopgroep	18
4. De VoorzieningenCompagnie (VoC)	21
4.1 Introductie en beschrijving van activiteiten	21
4.2 De belangrijkste lessen	24
4.3 Suggesties voor de VoorzieningenCompagnie	26
5. Ondernemen met maatschappelijk vastgoed	27
5.1 Algemene observaties	27
5.2 Suggesties voor de SEV	28
Bijlage 1. Gesprekpartners	31
Bijlage 2. Interviewscript	32
Bijlage 3. Bronnen	33
Bijlage 4. Interessante websites	34
Bijlage 5. Doelstellingen Kopgroep Woningcorporaties	35
Bijlage 6. Programma Kopgroep Woningcorporaties 2005-2006	36
Colofon	37

1. INLEIDING

De SEV en maatschappelijk ondernemerschap

De SEV werkt aan grensverleggende, praktisch toepasbare oplossingen voor maatschappelijke woonvraagstukken. Dat doet de SEV in de vorm van voorstudies, experimenten, voorbeeldprojecten, evaluaties en adviezen verdeeld over drie programma's. Met het programma 'Vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap' (Vernieuw) wil de SEV door middel van experimenten invulling geven aan de vermaatschappelijking van woningcorporaties tot 'echte' maatschappelijk ondernemers¹. Deze vernieuwing van het maatschappelijk ondernemerschap moet en kan leiden tot een betere aanpak van maatschappelijke vraagstukken en tot een hoger maatschappelijk rendement, want:

- Een maatschappelijk ondernemer vertrekt voortdurend vanuit maatschappelijke vraagstukken, belangen en mensen.
- Een maatschappelijk ondernemer streeft naar optimalisering van maatschappelijk rendement, voor enerzijds kwetsbare individuen en groepen en anderzijds het samenleven in wijken en buurten.
- Bij maatschappelijk ondernemerschap hoort een duurzame verbinding met de samenleving en de directe belanghebbenden en –houders.
- Het ondernemerschap van woningcorporaties moet zowel worden versterkt als geheroriënteerd op de maatschappij.

Maatschappelijke ondernemingen

Maatschappelijke ondernemingen zijn private non-profitorganisaties die publieksdiensten leveren, bijvoorbeeld: onderwijsinstellingen, zorginstellingen en woningcorporaties. Van origine zijn dergelijke instellingen opgericht door burgers of burgerorganisatie zoals kerken of vermogende particulieren. Ze zijn niet op winst gericht en voeren deels taken uit waarvan we met elkaar afgesproken hebben dat ze door 'de samenleving' als geheel betaald moeten worden.

Maatschappelijk ondernemerschap

De toenemende overheidsbemoedening, subsidiëring en regelgeving heeft de afgelopen dertig jaar geleid tot een verstatelijking en verregaande verambtelijking van maatschappelijke ondernemingen. Het is de organisaties gaan ontbreken aan ondernemerschap. Niet alleen ondernemerschap in de commerciële zin, maar ook in de letterlijke zin. Oog hebben voor behoeften in de samenleving, oog hebben voor behoeften van afnemers, gevoel hebben voor toekomstige ontwikkelingen, de moed opbrengen om te investeren, vertrouwen op het gevoel voor de markt en op eigen benen willen staan. In het huidige tijdsgewricht is de aandacht sterk gericht op deze laatste kwaliteiten.

¹ SEV (2007), Meerjarenprogramma 2007-2010, Van idee tot praktijk, SEVolutie

Ondernemen met maatschappelijk vastgoed

Woningcorporaties realiseren vanuit hun doelstelling steeds vaker maatschappelijk vastgoed, zoals (brede) scholen, buurtcentra, woon-zorgcomplexen en crèches.

Ze werken daarbij lokaal samen met gemeenten en maatschappelijke organisaties op het gebied van onderwijs, welzijn en zorg². Hoe pakken woningcorporaties dit ondernemerschap op? Dit vraagt immers om maatschappelijke vraagstukken responsief en pro-actief te lijf te gaan met alle creativiteit die daarvoor kan worden aangewend.

Maatschappelijk vastgoed

Wat verstaan we onder maatschappelijk vastgoed? Bij maatschappelijk vastgoed gaat het om de sociale en culturele voorzieningen, bijvoorbeeld (brede) scholen, buurthuizen, speeltuinen, de kinderboerderijen en buurtkamers voor ouderen, *Kulturhusen*, buurtsupers, begeleide woonprojecten voor gehandicapten en sociale pensions. Het is veelal de bedoeling deze voorzieningen in de komende jaren te vernieuwen en te verbeteren. De voorzieningen worden gevestigd in mooie gebouwen, middenin de buurt of wijk, en zijn betaalbaar voor alle verenigingen in de wijk. Daarnaast worden de gebouwen zo ingericht dat ze voor meerdere activiteiten te gebruiken zijn. De organisaties, bijvoorbeeld wijkwelzijn en scholen, kunnen onderling gebruik maken van de ruimte in elkaars gebouwen.³

De evaluatie van een experiment

De SEV ondersteunt de vernieuwing van corporaties die van een smalle vastgoedoriëntatie naar een brede gebieds- en mensoriëntatie willen bewegen. Met het te behalen maatschappelijk rendement als primaire drijfveer. De SEV wil het ontstaan van nieuwe organisatieverbanden stimuleren, verbanden die zich richten op het effectief aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. De maatschappelijke onderneming vormt een kansrijk rolmodel voor woningcorporaties, mits ze voldoende wordt (h)erkend en vormgegeven als eigen soort. Daarbij is sprake van een breed gedragen verbreding van het werkdomein. Wonen in brede zin, met naast of voorafgaand aan fysiek ook veel of eerst aandacht voor sociaal. Tegelijk wordt dit van overheidswege ook expliciet beperkt, corporaties mogen bijvoorbeeld niet zelf welzijn leveren.

In de zoektocht naar succesfactoren en belemmeringen bij het ondernemen met maatschappelijke vastgoed wil de SEV de Kopgroep Woningcorporaties en de VoorzieningenCompagnie (VoC) nader bestuderen. De Kopgroep is een innovatief samenwerkingsverband van woningcorporaties. Binnen de Kopgroep is door de gemeente Enschede en de corporaties De Woonplaats en Domijn een experiment gestart, de VoorzieningenCompagnie. Het doel van de evaluatie is zicht te krijgen op de succesfactoren en belemmeringen bij maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed en de vertaling daarvan in *do's en don'ts*. De evaluatie is gericht op het identificeren van leerpunten, de zogenaamde *lessons learned*.

² Aedes (2005), Aedes bepleit een actievere rol voor VROM, persbericht

³ www.enschede.nl, De gemeente Enschede over maatschappelijk vastgoed

De centrale vragen zijn:

- Wat zijn succesfactoren?
- Wat zijn knelpunten/belemmeringen?
- Wat is de kwaliteit van de producten en processen van de VoC en De Kopgroep?
- Wat zijn de verwachtingen en aarzelingen ten aanzien van het vervolg?
- Hoe loopt de samenwerking?
- Welke randvoorwaarden zijn van belang?

Check op het ondernemerschap

Als hulpmiddel bij de evaluatie van het ondernemerschap gebruiken we de transformatiecheck. De transformatiecheck dient als handleiding voor maatschappelijke ondernemers bij het evalueren en ontwikkelen van hun organisaties. Maatschappelijke organisaties ontwikkelen zich langs acht dimensies: strategie, marktactiviteiten, stakeholder management, management & cultuur, informatievoorziening, financiële regie, structuur en corporate governance. Daarbinnen zijn een groot aantal parameters geselecteerd aan de hand waarvan een onderneming kan worden beoordeeld. De transformatiecheck is ontwikkeld door Public SPACE⁴, een internationale denktank voor publieke en maatschappelijke ondernemers. De transformatiecheck is gebaseerd op basis van jarenlange advies-ervaring binnen de overheid, het bedrijfsleven en maatschappelijke ondernemingen.

⁴ www.public-space.com

De transformatiecheck



Onderzoek naar twee dimensies en de randvoorwaarden

In deze evaluatie kiezen we ervoor om twee dimensies van de transformatiecheck te gebruiken en nader te bestuderen: strategie en marktactiviteiten. Deze twee dimensies geven het meeste inzicht in de 'ondernemende kant' van de organisatie. Beide dimensies zeggen iets over de ambities, de focus en de externe oriëntatie. Daarnaast voegen we nog één dimensie toe aan de evaluatie: het procesmanagement. Dit centrale element uit de transformatiecheck gaat in op de vraag: Hoe worden veranderingen vormgegeven? Hoe geven de betrokkenen invulling aan de samenwerking, spelregels, rollen en organisatie? Kortom, welke randvoorwaarden spelen rol bij de inrichting van een nieuw project, onderneming of samenwerkingsverband?

Onderzoeksmethode & aanpak

Voor het onderzoek hanteren we een kwalitatieve onderzoeksmethode die gebaseerd is op de *content analysis method*. Met behulp van *deskresearch* (zie bijlage bronnen) en interviews (zie bijlage gesprekspartners) met een semi-gestructureerde vragenlijst (zie bijlage interview script) verzamelen we gegevens over de experimenten en de ervaringen met ondernemerschap. De data zijn vervolgens met de *content analysis* methode verwerkt in spreadsheets. De methode analyseert het deskresearch en het interviewmateriaal aan de hand van parameters (onderwerpen) en constateert welke patronen (verschillen en overeenkomsten) aanwezig zijn in de data. De parameters zijn gekoppeld aan de drie dimensies van de transformatiecheck: strategie, marktactiviteiten en het procesmanagement). De onderwerpen zijn:

Strategie	Marktactiviteiten	Procesmanagement
• Visie & focus	• Markt	• Randvoorwaarden
• Strategie	• Marktgebied	• Rollen
• Ambities	• Marktonderzoek	• Samenwerking
• Strategische oriëntatie	• Marktkennis	• Spelregels
• Sterkte & zwakte	• Positionering	• Mandaten
• Core business	• Innovatie & ontwikkeling	• Organisatie
• Impact	• Allianties	• Totstandkoming
• Waarde & waardecreatie		• Tempo

Resultaten

De evaluatie biedt inzicht in drie dimensies van ondernemerschap en geeft een advies voor verdere ontwikkeling van de Kopgroep en het experiment met de VoorzieningenCompagnie. In de volgende hoofdstukken presenteren we de resultaten van het onderzoek. Per hoofdstuk komen, na een korte introductie, de belangrijkste lessen aan bod, de *do's en don'ts*. Deze lessen destilleren we uit de onderzoeksdata. Elk hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal suggesties voor de betrokken organisaties.

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 geeft een korte introductie op het thema en schetst aan de hand van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen de context van het ondernemen met maatschappelijk vastgoed. In hoofdstuk 3 staat het functioneren van de Kopgroep centraal. Dit netwerk van corporatie is nu twee jaar bij elkaar en met een aantal deelnemers blikken we kort terug op de resultaten. In hoofdstuk 4 staat De VoorzieningenCompagnie centraal. De gemeente Enschede en de woningcorporaties Domijn en De Woonplaats gaan samen een nieuwe organisatie oprichten. De organisatie heeft als doel het beheer en het benutten van maatschappelijk vastgoed te verbeteren. Hiermee willen de deelnemers de vitaliteit van de wijk op het gebied van ontmoeting, ontplooiing, ontspanning en opvang vergroten. In hoofdstuk 5 zetten we tenslotte de belangrijkste bevindingen over ondernemen met maatschappelijk vastgoed op een rij.

2. MAATSCHAPPELIJKE CONTEXT

Voorafgaand aan de start van de Kopgroep bogen deskundigen van gemeenten, woningcorporaties en universiteiten zich over een typering van maatschappelijk vastgoed. De conclusie was toen dat maatschappelijk vastgoed gedecentraliseerd, operationeel, statisch en kostgedreven is. De verantwoordelijkheid voor het beheer en de exploitatie is verspreid over verschillende sectoren en afdelingen. Kennis van vastgoed is op die plaatsen slechts beperkt beschikbaar. De meeste energie gaat zitten in onderhoud, sleutelbeheer en beveiliging. Er wordt doorgaans niet vooruit gekeken. Een strategisch accommodatiebeleid ontbreekt in de meeste situaties. De portefeuille met accommodaties is historisch gegroeid, over (andere) bestemming van objecten wordt niet actief nagedacht. Ook niet over het gericht afstoten van bestaande accommodaties en het verwerven van nieuwe accommodaties, bijvoorbeeld omdat toekomstige maatschappelijke en marktontwikkelingen daar aanleiding toe geven. Het denken in budgetten domineert, de baten zijn vaak niet zichtbaar aanwezig in de vorm van huur- of verkoopopbrengsten. Dit leidt ertoe dat onvoldoende in termen van rendement wordt gedacht. Kansen op rendementsverbetering worden dan niet gestimuleerd en als gevolg daarvan ook niet geïdentificeerd⁵.

Maatschappelijke ontwikkelingen vragen echter om een stevige heroriëntatie op het maatschappelijk vastgoed. Zo stellen onderwijs-, welzijn- en zorginstellingen nieuwe eisen aan het vastgoed. Ze willen flexibele vastgoedformules waarmee ingespeeld kan worden op een steeds veranderend gebruik en clustering van voorzieningen uit oogpunt van ruimtegebruik en dagindeling. Daarnaast zien gemeenten maatschappelijk vastgoed als katalysator van stedelijke vernieuwing. De opkomst van nieuwe vormen van (maatschappelijke) dienstverlening heeft grote consequenties voor het maatschappelijk vastgoed. Vooral woningcorporaties kunnen hierin een cruciale bijdrage leveren. Woningcorporaties hebben niet alleen tot taak om woningen te bouwen en te beheren, maar ook een verantwoordelijkheid voor een leefbare woonomgeving, immers een goede structuur van maatschappelijke voorzieningen is voorwaarde voor een leefbare omgeving. Dit schept mogelijkheden om woningcorporaties succesvol aan te spreken als partner bij de ontwikkeling en exploitatie van maatschappelijk vastgoed⁶.

Ook de minister van VROM is duidelijk over de rol van corporaties. In de beleidsvisie '*Toekomst van woningcorporaties*⁷' stelt de minister: "Ik wil zoveel mogelijk ruimte bieden voor maatschappelijk ondernemerschap, omdat ik vind dat die ruimte van grote betekenis is voor het kunnen oplossen van concrete problemen in de lokale en regionale situatie. Een belangrijke activiteit van corporaties is het, samen met gemeenten, faciliteren van initiatieven van bewoners in wijken en dorpen om de leefbaarheid op peil te houden of te verbeteren. Dit kan gaan om wijkinitiatieven als buurtpreventie, sociale buurtactiviteiten en dergelijke. Daarnaast verwacht ik dat de corporatie zelf initiatieven ontplooit. Dat is breed: goed onderhoud en schoonmaak gericht op 'schoon en heel' en activiteiten rond bestrijding van onrechtmatige bewoning.

⁵ De Kopgroep (2004), Ondernemen met maatschappelijk vastgoed

⁶ Westerhof & Van Duijn (2005), Maatschappelijk Vastgoed, Professioneel vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie

⁷ Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (2005), Beleidsvisie toekomst van woningcorporaties

Bij een wijkaanpak kan het ook gaan om het realiseren van maatschappelijk vastgoed, zoals in de sfeer van onderwijs of zorg. 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 minister sluit zich aan bij de criteria in het advies van de commissie De Boer⁸. Bij alle activiteiten en investeringen dient er, direct of indirect, een relatie te zijn met de ontwikkeling van de waarde of het waardebehoud van het woonvastgoed van de corporatie. En voor zover een corporatie vastgoed ontwikkelt voor zaken als onderwijs, welzijn of zorg kan dat alleen op basis van contracten met instellingen die deze diensten zelf leveren.

De VROM-raad stelt in haar advies *Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet*⁹, dat taakverbreding van corporaties kan betekenen dat niet alleen in woningen wordt geïnvesteerd, maar ook in het bouwen van scholen, sociaal-culturele voorzieningen en zorgcentra. De Raad kan zich zoiets alleen voorstellen als dit deel uitmaakt van een gebiedsgerichte aanpak waarin de corporatie met anderen een wijk of een buurt vernieuwt. Dat wil zeggen dat het deel uitmaakt van een gebiedsgerichte, integrale aanpak. Zo'n verbreding heeft alleen zin als deze direct verbonden is met de kerntaak in het wonen. Wat de Raad betreft mag het aanbod van diensten van woningcorporaties aan bewoners breed zijn. Het is echter de vraag welke diensten de corporaties in eigen beheer aanbieden en voor welke diensten de corporaties slechts intermediair zijn. In de visie van de Raad past het dat de primair aan het wonen gebonden diensten in eigen beheer worden uitgevoerd en dat de overige diensten worden ingekocht bij andere dienstverleners.

Corporaties verschillen in hun ambities om invulling te willen geven aan maatschappelijk ondernemen. Ook verschillen corporaties in de beschikbare competenties om invulling te kunnen geven aan het maatschappelijke ondernemerschap. Aan de hand van gesprekken met de direct bij de Kopgroep en de VoorzieningenCompagnie betrokken corporaties schetsen we in de volgende hoofdstukken een beeld van het ondernemerschap met maatschappelijk vastgoed.

⁸ Commissie De Boer (2005), *Lokaal wat kan, centraal wat moet*, Nieuw bestel voor woningcorporaties

⁹ VROM-raad (2005), *Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet*

3. DE KOPGROEP WONINGCORPORATIES

3.1 Introductie en beschrijving van activiteiten

Vernieuwing van maatschappelijke voorzieningen en vastgoed

In 2003 is een gemeentelijke Kopgroep rond maatschappelijke voorzieningen en vastgoed van start gegaan. Dit is een innovatief samenwerkingsverband van gemeenten gericht op samen leren en samen ontwikkelen. Inmiddels doen twintig grotere gemeenten aan dit netwerk mee. De werkzaamheden richten zich op de vernieuwing van maatschappelijke voorzieningen en het vastgoed. Onder voorzieningen wordt verstaan: alle voorzieningen die voor vitale buurten en wijken van belang zijn. Dit zijn voorzieningen voor onderwijs, welzijn, sport en zorg, maar ook voorzieningen in de sfeer van cultuur, dienstverlening en religie. Het gaat de Kopgroep zowel om de voorzieningen zelf (de software), als om de fysieke accommodaties (de hardware) en de wijze waarop de voorzieningen en vastgoed in samenhang georganiseerd worden (het beheer).

Innovatieve Kopgroep Woningcorporaties

Analoog aan de gemeentelijke Kopgroep hebben veertien innovatieve woningcorporaties in 2005 een eigen netwerk gestart, de Kopgroep Woningcorporaties. De deelnemende corporaties zeggen dat zij maatschappelijke voorzieningen en vastgoed niet als een incidentele activiteit zien, maar als wezenlijk onderdeel van hun core business: wonen is immers meer dan woningen. Veel corporaties zijn actief met scholen, huisartsenpraktijken, kerken, moskeeën en welzijnsgebouwen. Hiervoor hebben zij zowel economische als maatschappelijke motieven. De waarom-vraag is voor deze corporaties minder aan de orde, het gaat meer om de vraag: Hoe kunnen we het veld van maatschappelijk vastgoed effectief en duurzaam bestrijken en wat vraagt dat aan competenties, werkwijzen, organisatiestructuren, samenwerkingsvormen, verantwoording en randvoorwaarden? De Kopgroep probeert door middel van netwerkbijeenkomsten en gemeenschappelijke initiatieven meerwaarde te genereren.

Kennis en ervaring uitwisselen

Marc van Leent, één van de trekkers van de Kopgroep, stelt: "De Kopgroep heeft als doel om elkaar te helpen en elkaar te inspireren. De centrale vraag is: Hoe doen anderen het?" De geïnterviewde corporaties ondersteunen dit. Zijn noemen informatie halen en informatie met elkaar delen als de belangrijkste doelstellingen van de Kopgroep. Vooral leren van goede voorbeelden is een reden om te participeren. Hierover zegt één van de deelnemers: "We hebben behoefte om te praten met corporaties die verder zijn." De corporaties hebben geen aarzeling om onderling informatie te delen. Wel bestaat er een grote terughoudendheid om met commerciële partijen kennis en ervaringen uit te wisselen.

3.2 De belangrijkste lessen

Zorg voor een inhoudelijke programma

Bij de start van de Kopgroep in 2005 staat het programma nog niet vast. De oprichters zoeken naar een gemeenschappelijke deler en organiseren een aantal middagen rond actuele thema's. De oprichters weten niet precies wat de wensen van de corporaties zijn en willen werkende weg het programma samenstellen. Achteraf is er kritiek op deze 'blanco' benadering. De bijeenkomsten en discussies leiden tot veel verschillende vragen en onderwerpen. De deelnemers weten niet waar ze aan toe zijn en kunnen de deelname maar moeilijk verkopen aan hun achterban.

Geef een netwerk tijd om te ontwikkelen

De corporaties die meedoen aan de Kopgroep zijn zeer verschillend. Eén van de deelnemers vindt het netwerk te groot en te amorf en vraagt zich af: "Wat hebben de partijen gemeenschappelijk?" Hoewel de Kopgroep in het begin zeer divers was, beginnen er nu interessante raakvlakken te ontstaan. Het opzetten van een divers samengesteld netwerk heeft tijd nodig.

Houd rekening met verschillen in tempo en interesses

De Kopgroep moet rekening houden met tempo-verschillen: er zijn voortrekkers en volgers. Eén van de corporaties die zichzelf als voorloper beschouwd zegt daarover: "Wij zitten in de voorhoede, wat kunnen we leren van de andere corporaties?" De Kopgroep gaat onderweg deelnemers verliezen. Voor- en achterlopers kunnen afhaken. Daarnaast kunnen ook de interesses en belangen zo uiteenlopend zijn, dat de deelnemers uiteindelijk besluiten elkaar voorlopig niet meer op te zoeken. In een tweetal regio's zijn de subgroepen om deze reden opgehouden.

Beantwoord praktische vragen

De corporaties hebben hele praktische vragen: Hoe doe je het gesprek met de gemeente en hoe reken je aan een exploitatie? In het begin is de Kopgroep te theoretisch geweest. De Kopgroep moet zich sterker richten op concrete verdiepingsslagen. Het is goed om informatie uit te wisselen en van elkaar iets te leren maar in de verdieping komt het tot stand. Daarvoor zijn concrete projecten nodig. Met een aantal van dergelijke projecten boekt de Kopgroep nu successen. De pilot over duurzame gebiedsexploitatie is een doorslaand succes en ook een subgroep van corporaties die zich bezig houdt met innovatie wordt goed beoordeeld.

3.3 Suggesties voor de kopgroep

Hoe kan de De Kopgroep Woningcorporaties het ondernemerschap met maatschappelijk vastgoed verder stimuleren? Wat zijn mogelijkheden voor het vervolg?

Organiseer verdieping rond praktische vragen

De corporaties hebben veel belangstelling voor het oplossen van problemen uit de dagelijkse praktijk. Ze willen antwoorden op praktische vragen. De Kopgroep moet zich richten op de ontwikkeling van instrumenten voor inhoudelijke onderwerpen, zoals het project 'Wijken van waarden, rekenen aan een duurzame gebiedsexploitatie'.

Organiseer de dialoog tussen gemeente en corporatie

In navolging van de reeds ingezette activiteiten kan de Kopgroep extra inzetten op de relatie tussen corporatie en gemeente. Hoe komen de twee belangrijke stakeholders in gesprek? Wat zijn de gemeenschappelijke belangen? Hoe onderhandelen ze over posities?

Organiseer lokale coalities

De corporaties opereren vooral lokaal. Onderzoek de mogelijkheid om samen met de corporaties lokale coalities op te starten rond gezamenlijke interesses en belangen. Ondersteun de regionale samenwerking tussen woningcorporaties, gemeenten, onderwijsinstellingen, zorgorganisaties en anderen.

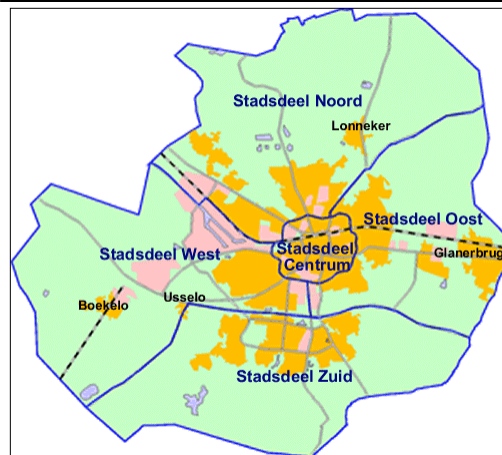
4. DE VOORZIENINGENCOMPAGNIE (VOC)

4.1 Introductie en beschrijving van activiteiten

De VoorzieningenCompagnie (VoC)

In Enschede Zuid omvat de hoeveelheid maatschappelijke voorzieningen ruim 125.000 m² bebouwd oppervlak en bijna 300.000 m² onbebouwd oppervlak. Dit maatschappelijke vastgoed wordt beheerd en verhuurd zonder dat zich daarbij grote problemen voordoen. Toch leeft er bij de direct betrokken partijen een sterke overtuiging dat het veel beter kan. In het businessplan van de VoorzieningenCompagnie worden de verbeteringen als volgt verwoord. Het kan slimmer: veel maatschappelijke voorzieningen staan voor een niet onbelangrijk deel van de tijd leeg. Het kan duurzamer: de huidige gebouwen met maatschappelijke functies zijn star en verouderen daardoor snel. En het kan effectiever: maatschappelijke voorzieningen kosten veel geld.

Enschede



De gemeente Enschede en de corporaties De Woonplaats en Domijn denken dat de VoC een grote rol kan vervullen. Met de nieuwe organisatie willen ze in Stadsdeel Zuid de maatschappelijke leveranciers voorzien van passende accommodatie, diensten en (mede)gebruikers. De VoorzieningenCompagnie gaat zich inzetten voor maatschappelijke voorzieningen die nodig zijn voor de vitaliteit van Enschede Zuid op het gebied van ontmoeting, ontplooiing, ontspanning en opvang. De oprichters verwachten dat: “De VoC kan zorgen voor een intensiever gebruik van beschikbare voorzieningen. De VoC kan voorzien in functieflexibele voorzieningen die kunnen ‘meebewegen’ met de behoeften in de tijd en daardoor hun waarde behouden. De VoC kan er voor zorgen dat de voorzieningen een grotere bijdrage leveren aan de vitaliteit en identiteit van de wijk.”

Om deze missie te realiseren gaat de VoC de volgende activiteiten ontplooiën:

- Match Making: in kaart brengen van vraag en aanbod van ruimte en ruimtegerelateerde diensten en het bemiddelen daartussen.
- Hospitality Management: leveren van operationele facilitaire diensten en organiseren van evenementen voor een verscheidenheid aan doelgroepen.
- Conceptuele Ontwikkeling: identificeren en op gang brengen van kansrijke projecten op verzoek van derden of op eigen initiatief.

De VoC dient in drie jaar uit te groeien tot een levensvatbare onderneming. In de vorm van een kraamkamer wordt tot die tijd een beschermde situatie gecreëerd die de jonge VoC kansen geeft te groeien en te bloeien. In de kraamkamerfase is de VoC een stichting.

Indien na drie jaar blijkt dat de VoC op eigen benen kan staan, kunnen partijen besluiten om de VoC verder te verzelfstandigen. Na eventuele verzelfstandiging gaat de VoC bij voorkeur door als besloten vennootschap.

De VoC start haar werkzaamheden in Enschede Zuid. De VoC verricht de activiteiten in opdracht van gemeentelijke diensten, woningcorporaties, projectontwikkelaars, maatschappelijke en religieuze instellingen, ondernemers, verenigingen, clubs en particulieren.

Achtergrond van de partijen

Domijn	De Woonplaats	Gemeente Enschede
<p><i>Markt</i></p> <p>Domijn werkt met ca 80 medewerkers aan het realiseren van een woon- en leefklimaat voor ongeveer 11.000 huishoudens in Enschede. Het gaat om woningen voor de lagere inkomensgroepen, maar ook om huisvestingsmogelijkheden voor de hogere inkomensgroepen. Domijn wil mensen meer geven dan alleen onderdak.</p>	<p><i>Markt</i></p> <p>De Woonplaats heeft 20.000 woningen, waarvan de meeste in Enschede en in de Achterhoek staan. Een belangrijk deel van de woningen is voor mensen die extra zorg nodig hebben, bijvoorbeeld ouderen en mensen met een verstandelijke of geestelijke beperking. Bij De Woonplaats werken ruim 200 medewerkers.</p>	<p><i>Markt</i></p> <p>Enschede heeft ongeveer 150.000 inwoners. Stadsdeel Zuid heeft 3 wijken: Wesselerbrink is de aanpakwijk, Stroinkslanden Zuid is de aandachtswijk en Helmerhoek en Stroinkslanden Noord zijn normale beheerwijken. Het stadsdeelmanagement houdt zich bezig met alles wat de bewoners bezighoudt.</p>
<p><i>Visie & focus</i></p> <p>Domijn staat voor een thuis voor iedereen: jong of oud, samen of single. Door zoveel mogelijk vrijheid en keuzemogelijkheden aan haar klanten te bieden wil Domijn de bewoner in de gelegenheid stellen van zijn/haar huis een "thuis" te maken.</p>	<p><i>Visie & focus</i></p> <p>De Woonplaats is een vastgoedonderneming met een maatschappelijke doelstelling. Bij alle activiteiten streeft de organisatie naar een zo optimaal mogelijk rendement. De opbrengsten investeert de corporatie in de maatschappij.</p>	<p><i>Visie & focus</i></p> <p>Samen met de gemeentelijke diensten, (maatschappelijke) organisaties, ondernemers en burgers wil het stadsdeelmanagement de leefbaarheid in de Zuidwijken verbeteren en de kloof tussen de gemeente en de burger verkleinen.</p>
<p><i>Ambitie</i></p> <p>Rode draad in de toekomstvisie van Domijn is het maken en nemen van meer ruimte. Ruimte voor marktactiviteiten, bewegingsruimte en ruimere keuzemogelijkheden voor de klant. Domijn werkt met drie andere woningcorporaties samen in de Woongroep Twente.</p>	<p><i>Ambitie</i></p> <p>De combinatie wonen en zorg is één van de speerpunten in het beleid van De Woonplaats. Naast wonen en zorg heeft De Woonplaats stedelijke vernieuwing, de aanpak van wijken en buurten waar een versterking van de fysieke, economische en sociale structuur noodzakelijk is, benoemd als een speerpunt in haar beleid.</p>	<p><i>Ambitie</i></p> <p>Via stadsdeelbrede projecten, onderverdeeld in vier deelprogramma's: Leefbaarheid, Veiligheid, Samenlevingsopbouw en Participatie, geeft het stadsdeel invulling aan de verbeteringen. De activiteiten vinden plaats in heel Enschede Zuid.</p>

De wijk als uitgangspunt

De gemeente Enschede werkt wijkgericht. Mark Verhijde, Stadsdeelmanager Enschede Zuid: “Nederland heeft wat te bieden als het gaat om wijkgericht werken. Onze ABCD-programma’s (Asset-Based-Community-Development) zijn in de ogen van andere Europese landen vooruitstrevend. De ABCD-aanpak is een uit Amerika overgewaaide methode van wijkontwikkeling. De capaciteiten, kennis en talenten van bewoners en de bestaande samenwerking in allerlei (in)formele verbanden vormen het startpunt. Het gaat dus om betrokken investeren. Met diverse programma’s proberen we in Enschede Zuid burgers actief te betrekken bij het vormgeven van de wijk.” Voor De Woonplaats is de wijk de voedingsbodem: “De aantrekkelijke wijk moet je maatstaf zijn. Waar zit de sleutel voor Enschede Zuid en hoe kan je daar omheen de voorzieningen programmeren?” Domijn sluit zich hierbij aan en zoekt naar een antwoord op de vraag: “Wat geeft de meeste toegevoegde waarde voor de wijk?”

Integraal kijken naar vastgoed

Domijn omschrijft het doel van de VoorzieningenCompagnie als volgt: “Met de VoC kunnen we de bestaande bouw beter benutten en de nieuwe bouw beter afstemmen. Vooral de huisvesting van bijzondere doelgroepen zoals verenigingen en clubs kunnen we beter organiseren. Tegelijkertijd gaan we met de VoC veel integraler naar de wijk kijken.” Ook voor De Woonplaats staat het beter beheeren van vastgoed centraal. “De partijen leveren diensten voor bewoners en moeten beter samenwerken om dat te realiseren.”

4.2 De belangrijkste lessen

Stel gezamenlijk een businessplan op

De partijen zijn zeer te spreken over de totstandkoming van de VoorzieningenCompagnie. Domijn: “Het proces om te komen tot een missie en visie voor de VoC is in goed onderling overleg gebeurd. Daarna is stap voor stap het businessplan ingevuld. Van heel breed, naar smal en weer naar breed. Het samen brainstormen en plannen maken is leuk. Er is weinig verschil van mening geweest over de taken die VoC moet vervullen.” Bij De Woonplaats leeft eenzelfde beeld: “De inhoud gaat makkelijk en is bijna vanzelfsprekend. De onderlinge synergie en de ondersteuning bij het proces is goed.”

Zorg voor een sterke link met de gemeente

De nauwe betrokkenheid van de dienst Maatschappelijke Ontwikkeling heeft gezorgd voor een succesvolle start. Vanuit de gemeente heeft de stadsdeelmanager opgetreden als voortrekker op het gebied van beleidsvorming en beleidsuitvoering. De partijen zijn erg te spreken over de rol van de gemeente. De gemeente ziet de samenwerking als een kans en stelt weinig randvoorwaarden. De gemeente heeft een hele open houding.

Zorg voor onpartijdige externe begeleiding

Externe begeleiders spelen een belangrijke rol. De begeleiders fungeren als onpartijdige derden die het proces aansturen en innovatie stimuleren. Bij de totstandkoming van de VoorzieningenCompagnie ligt de bijdrage van de begeleiders vooral bij het zichtbaar maken van het gemeenschappelijke belang, het creëren van meerwaarde en het verzilveren van kansen.

Loop niet te ver voor de troepen uit

De ontwikkeling van de VoC wordt gehinderd door de scherpte van de visie. Het opzetten van de VoC vindt iedereen een goed idee maar gedurende de ontwikkeling zijn soms te grote stappen genomen. De trekkers lopen daardoor op sommige punten ver voor de troepen uit. De betrokken partijen en hun achterban hebben moeite om de (denk)stappen te volgen. Dit heeft gevolgen voor de acceptatie en voortgang van het project.

Zet waardecreatie centraal

De gemeente heeft de grootste belangen bij de ontwikkeling van de VoC. Ten eerste heeft ze het meeste maatschappelijke vastgoed in bezit. Ten tweede heeft de gemeente een algemeen belang bij investeringen, niet alleen in gebouwen, maar vooral ook in de leefbaarheid van de wijk. Daarbij maakt het niet uit van wie het gebouw is. De gemeente heeft bedenkingen over de insteek van de corporaties. De corporaties kijken meer vanuit het perspectief: Wat kunnen we ontwikkelen? Hoe snel kunnen we ontwikkelen? De focus van een corporatie ligt toch meer bij grondverwerving. Om vanuit een gemeenschappelijk uitgangspunt te kunnen werken moet de waardecreatie van de wijk centraal komen te staan. Immers met de aanpak van de VoC wordt het vastgoed van zowel de gemeente als de corporaties beter. Een aantal stakeholders profiteert van de waardestijging. Als de partijen deze waarde nu contant maken, kunnen ze afspraken maken over de investeringen.

Maak afspraken over quick wins en het tijdpad

Het behalen van een quick win is geen doel op zich, maar in de praktijk hebben corporaties te maken met veel ontwikkelingen. De initiatieven van de VoC kunnen door de tijd worden ingehaald. Het is volgens de corporaties niet wenselijk om gedurende een lange tijd onduidelijkheid te laten bestaan over de invulling van een locatie of de ontwikkelrichting van een wijk. Als de concretisering te lang duurt, kan voor een alternatief gekozen worden. De corporaties willen tijd nemen voor een brainstorm met stakeholders, maar het is wel essentieel om daarna zo spoedig mogelijk concreet te maken wat de scenario's zijn en welke partijen hierin een rol kunnen gaan spelen.

Onderzoek de omvang en potentie van de markt

De oriëntatie op Enschede Zuid ligt voor de hand vanwege de het werkgebied en de focus van de betrokkenen. Toch geeft de aandacht voor één wijk een forse beperking. De focus verkleint de markt en daarmee de levensvatbaarheid van het initiatief. De VoC heeft nog weinig marktonderzoek gedaan naar de omvang en potentie van de markt. Zo wil de VoC een makelaarsrol vervullen. Maar wat voegt ze toe aan de markt? De partijen kennen het gebied goed maar dat doet de lokale makelaar ook. De focus op maatschappelijk vastgoed als niche is nodig om voldoende onderscheidend te blijven.

Concretiseer de taken en de positionering

De komst van de VoC betekent een verandering. Vooral de consequenties die de kerntaak 'conceptuele ontwikkeling' heeft, zijn op dit moment nog te onduidelijk. Het roept binnen één van de corporaties veel vragen op. Wat betekent het 'identificeren en op gang brengen van kansrijke projecten op verzoek van derden of op eigen initiatief? Wat doet de VoC op dit gebied? Hoe lopen de contacten met de maatschappelijke partijen in Enschede straks? Kan de corporatie haar maatschappelijke taak naar eigen wens blijven invullen? De eigen organisatie staat uiteindelijk toch voorop. Breder speelt ook de vraag voor alle betrokkenen: Hoe gaan de partijen om met de positionering, want voor alle drie de partijen komt er een nieuwe speler bij?

Maak de samenwerking zakelijker

Over de samenwerking zijn de corporaties positief. De leden van de projectgroep hebben het eigen organisatiebelang losgelaten en zijn vrij geweest in hun handelen. Toch moet de samenwerking beter. Het is onduidelijk wie welke mandaten heeft, hoe de afstemming binnen de eigen organisatie verloopt en welke grenzen er zitten aan de samenwerking.

4.3 Suggesties voor de VoorzieningenCompagnie

Versterk de rol van de stuurgroep

De stuurgroep moet vanuit de deelnemende organisaties kaders stellen. Nu wordt de stuurgroep periodiek bijgepraat door de externe begeleider. Binnen de stuurgroep vindt geen discussie plaats over de strategie en de posities. De stuurgroep moet een visie neerzetten, toezicht houden en de voortgang kritisch toetsen.

Ga opnieuw in gesprek over belangen en waarde

De gemeente en de corporaties hebben beide belang bij de opzet en ontwikkeling van de VoC. Daarom is nodig om met elkaar inzichtelijk te maken welke belangen een rol spelen, welke gemeenschappelijk zijn en welke zakelijke afspraken de partijen daarover kunnen maken. Het concept van de duurzame gebiedsontwikkeling/exploitatie biedt hiervoor een gezamenlijk kader.

Expliciteer de spelregels

De samenwerking tussen de corporaties is niet nieuw. Domijn en De Woonplaats hebben samen Casanet (breedband) opgezet en verkocht aan KPN. De mate van samenwerking en afstemming zoals nu met de VoC heeft echter nog niet eerder plaatsgevonden. Vooral de kraamfase zal een test zijn voor de samenwerking. De betrokkenen hebben nog erg weinig spelregels afgesproken. Hoe gaan de partijen straks om met conflicten als de vrijblijvendheid van de VoC eraf is? Maak afspraken over de verdeling van het zeggenschap, de toetreding en exit van deelnemers, de verdeling van kosten en opbrengsten, et cetera

Informeer de achterban en pas het tempo aan

De totstandkoming van de VoC is een aantal keer vertraagd door de interne besluitvorming van de deelnemers. Hoewel de projectgroep voortvarend te werk gaat blijft de achterban achter. Laat de betrokkenen organisatie ervaren wat er gaat gebeuren. Leg het idee beter uit zodat ook de eigen organisatie snapt wat de bedoeling is. Dit vraagt om concretisering van de plannen, explicitering van de spelregels en een gedeelde opvatting over gebiedsontwikkeling en waarde.

Maak de impact van het initiatief inzichtelijk

Corporaties en gemeenten hebben weinig zicht op de structurele impact van een nieuw initiatief. De VoC is voor de betrokkenen nog teveel een speeltje. Wat zijn de consequenties van het initiatief voor het beleid en de middelen binnen de organisatie zelf? Wat zijn de consequenties voor het beleid dat op andere terreinen gemaakt wordt? Hoe kunnen we de effecten doorrekenen? Hierbij spelen, zoals ook Aedes aangeeft, zaken als portfoliomanagement, risicoanalyse en investeringsruimte een rol. Maar ook inzicht in de benodigde competenties bij de eigen organisatie en bij de partners.

5. ONDERNEMEN MET MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

5.1 Algemene observaties

Maatschappelijk ondernemerschap in ontwikkeling

Aedes schat in dat anno 2007 een aanzienlijke minderheid van de corporaties zowel de ambitie heeft als over de relevante competenties beschikt om aan maatschappelijk ondernemerschap invulling te geven. Deze voorlopers op het gebied van maatschappelijk ondernemerschap willen hun kennis en ervaring delen en willen met andere partijen vernieuwende initiatieven oppakken¹⁰. Toch blijft het, ook waar het maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed betreft, vaak bij een paar 'leuke' projecten en ontwikkelen de corporaties geen ondernemingsvisie op dit (maatschappelijk) ondernemerschap. De corporaties ervaren geen *sense of urgency*. Veel hangt daarbij (nog) af van de drive van de bestuurders.

De strategische focus van corporaties is diffuus

"Wordt een corporatie gegrepen door het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk of door geld verdienen? Moeten de werkzaamheden van een corporatie direct geld opleveren? Is het beoogde rendement maatschappelijk of anderszins? Wat zijn de doelstellingen van de organisatie zelf en wat zijn de eventuele bredere doelen?" De SEV is op zoek naar de focus en identiteit van corporaties en stelt zichzelf en de corporaties de bovenstaande vragen. Uit de gesprekken komt naar voren dat de strategische focus van corporaties diffuus is. Ze richten zich vaak op veel te veel verschillende activiteiten. De corporaties maken geen keuzes in wat ze wel en niet doen, terwijl het bij maatschappelijk ondernemen en ondernemen met maatschappelijk vastgoed juist gaat om het aanbrengen van focus. Aedes heeft goede hoop en verwacht dat corporaties zich in de toekomst gaan specialiseren. "De corporaties kunnen zelf focus bepalen. Ze zullen complementair zijn ten aanzien van andere partijen zoals gemeenten, marktpartijen en welzijnsorganisaties, maar ook ten opzichte van elkaar. Een mogelijke focus is de integrale gebiedsgerichte aanpak. De corporatie bakent bijvoorbeeld een wijk of een stuk stad af en spreekt als doelstelling af: In dit gebied woont iedereen plezierig: rijk, arm, zorgbehoevend, junk of zwerver." In de gesprekken met de corporaties is De Woonplaats vrij uitgesproken: "Wij hebben een keuze gemaakt voor ons profiel. De woonplaats wil zich sterk richten op wonen & zorg en stedelijke herstructurering. Daarvoor gaan we strategische samenwerkingsverbanden aan."

Maatschappelijk vastgoed heeft geen strategische urgentie

De taakopvatting van de corporatie staat ter discussie. Corporaties zoeken de grenzen op. Ze willen zich breder inzetten op maatschappelijke vraagstukken. De corporatie Wooncom uit Emmen verwoordt het als volgt: "Wij kiezen de leefbaarheid op het platteland als onze insteek. De corporatie kan hier op het gebied van maatschappelijk vastgoed een cruciale rol vervullen. Het levert nog geen rendement maar het is wel belangrijk. Daarnaast denken wij dat we het beter kunnen dan de gemeenten. Zo willen we bijvoorbeeld het onderhoud doen van al het maatschappelijk vastgoed in de gemeente Emmen." Toch wordt maatschappelijk vastgoed niet gezien als een strategische urgentie. Corporaties ervaren geen externe druk om er hard aan te

¹⁰ Aedes speerpuntenprogramma, Maatschappelijk ondernemen gefaciliteerd

trekken. Het is meer 'als er iets voorbij komt pakken we het wel mee'. De corporaties zijn veelal projectmatig met maatschappelijk vastgoed bezig. Ze voeren wel bouwactiviteiten uit, maar beschouwen het niet als core business. De corporaties uit de Kopgroep kunnen zich hier wel wat bij voorstellen: "De ontwikkeling en exploitatie van maatschappelijk vastgoed staat niet op de agenda bij corporaties."; "Het is minder makkelijk scoren met maatschappelijk vastgoed binnen de eigen organisatie."; "De vraag is steeds: zit er voor de corporaties voldoende in?" en "Corporaties zijn vaak afwachtend. Ze wachten op het verzoek van de gemeente." Marc van Leent onderschrijft de observaties: "De druk of tucht van de markt is er onvoldoende. De zorg- en welzijnsorganisaties komen toch wel naar de corporaties. Ondernemen met maatschappelijk vastgoed is erg kansgedreven: welke kansen kunnen we op korte termijn verzilveren?"

De marktomvang speelt een rol

De omvang van de markt dwingt tot strategische keuzes. Zo speelt voor De Woonplaats het marktgebied een rol bij het aanbrengen van focus in de werkzaamheden. "Er is een groot verschil tussen corporaties in een klein marktgebied of een groot marktgebied. Met een groot marktgebied kan je een keuze maken voor wat je wilt doen. Je kunt veel meer scherpte brengen in je focus en je profiel. In een beperkt marktgebied ben je in een keer klaar. De ondernemende opgave in je eigen marktgebied is dan op." Wonen Limburg, een corporatie die betrokken is bij de Kopgroep, scherpt deze stellingname aan: "Wonen Limburg is pro-actief met maatschappelijk vastgoed bezig. Alle zes vestigingen van Wonen Limburg gaan hier echter verschillend mee om. Als er veel kansen zijn in de markt dan doe je niet veel met maatschappelijk vastgoed. Als je in je gebied niet veel meer kunt doen, dan ga je maatschappelijk vastgoed ontwikkelen."

5.2 Suggesties voor de SEV

Laat duizend bloemen bloeien

De ervaringen van de Kopgroep en de VoorzieningenCompagnie leren ons dat het opzetten van een *grand design* zeer bewerkelijk is. Soms kan het nodig zijn om energie, middelen en mensen te bundelen in een grote stap voorwaarts. Het opstellen van een ondernemingsplan is een beproefd instrument om aan zo'n stap richting en snelheid te geven. De evaluatie wijst uit dat deze werkwijze niet goed aansluit bij de werkwijze van corporaties en zeer veel tijd kost. Met kleinere projecten kom je echter ook vooruit. Start bijvoorbeeld een initiatief dat zich richt op *learning on the job* bij individuele corporaties. Biedt de corporaties een leertraject op maat en 'oefen' aan de hand van interessante *best practices* en voorbeelden uit de eigen praktijk.

Slijp de diamanten

In Enschede was van meet af aan het uitgangspunt om samen iets te beginnen. Ook in de Kopgroep ligt het idee opgesloten om samen iets op te pakken. Samen klinkt goed, maar in de praktijk is de weg er naartoe complex en langdurig. Een alternatief is om als corporatie zaken zelfstandig in gang te zetten. Veel corporaties zijn afgelopen jaren gefuseerd om meer slagkracht te kunnen ontwikkelen. De omvang van het werkgebied en de investeringscapaciteit zijn bij deze corporaties voldoende groot om ambities op gebied van maatschappelijk vastgoed alleen te kunnen realiseren. Appeleer aan de individuele ondernemingsambities van een aantal grote woningcorporaties. Stimuleer het ondernemerschap en ondersteun de corporaties met kennis, intervisie en publiciteit.

Koester de trekker(s)

Voor het ondernemen met maatschappelijk vastgoed is meestal de directeur of de manager vastgoedtrekker. In een enkele corporatie, zoals Kristal, zijn een aantal medewerkers vrijgemaakt om met maatschappelijk vastgoed bezig te gaan. Ook de manager 'wonen' of 'wijken' kan een initiërende rol vervullen. Toch is de continuïteit binnen de organisaties zorgelijk. Omdat de corporaties het ondernemen veelal projectmatig benaderen en de projectleiders vaak wisselen, gaat keer op keer de opgedane kennis en ervaring verloren. Volgens Futura, deelnemer aan de Kopgroep, is de rol van een trekker niet eenvoudig. "Je wordt afgerekend op financiële rendementen. Je moet concrete zaken regelen in de eigen organisatie. Je moet de eigen organisatie meekrijgen. Je moet effecten laten zien op het gebied van leefbaarheid, waarde en rendement. En dat terwijl we vaak erg ongeduldig zijn..." Ontwikkel een specifiek doelgroepenbeleid voor deze trekkers. Koester de projectleiders met een eigen netwerk, gilde, leergang of aanmoedigingsprijs.

Organiseer maatschappelijke druk

Voor veel corporaties is ondernemen met maatschappelijk vastgoed iets voor erbij. Meedoen aan een project wordt vaak gezien als goodwill en een investering in de goede relatie met de gemeente en de andere partners in de regio. Echter, bij deze stakeholders nemen de verwachtingen over de rol van de corporatie sterk toe en stellen de gebruikers hogere eisen aan het vastgoed. Kunnen deze stakeholders niet een serieuzer beroep doen op de corporaties? Onderzoek de mogelijkheid om samen met de corporaties lokale coalities op te starten rond gezamenlijke interesses en belangen. Ondersteun de regionale samenwerking tussen woningcorporatie, gemeente, onderwijsinstellingen, zorgorganisaties en anderen.

Blijf rekenen aan maatschappelijk vastgoed

Ondernemen met maatschappelijk vastgoed gaat om investeren, investeren in een wijk en niet alleen in één gebouw. Het uiteindelijke doel is de leefbaarheid van de wijk. Het idee en de impact van duurzame gebiedsexploitatie begint beetje bij beetje gemeengoed te worden. De betrokkenen moeten inzicht krijgen in de relatie tussen maatschappelijke investeringen en de bijdrage daarvan aan de (eigen) maatschappelijke en economische doelstellingen. Gezamenlijk rekenen aan een duurzame gebiedsexploitatie en het gesprek over waardecreatie moet een vast onderdeel worden op de agenda.

Communiceer ideeën en ervaringen

De Chinese wijsgeer Confucius schreef eeuwen geleden: "*Tell me and I will forget, Show me and I will remember, Involve me and I will understand.*" Het neerleggen van een visie is één, het meekrijgen van anderen in twee. De visie van de Kopgroep en de VoC is vooruitstrevend en spreekt velen aan, maar een visie vraagt ook om een vertaling naar de dagelijkse praktijk. Bij de Kopgroep hebben de deelnemers een grote behoefte aan een praktische invulling. De bijeenkomsten waarin de deelnemers met rekenmodellen rekenen aan duurzame gebiedsexploitatie, bieden in dit opzicht veel meerwaarde. Ook de deelnemers aan de VoC hebben behoefte aan een concretiseringslag. Het totstandkomingsproces stukt om antwoord te kunnen geven op de vragen: Wat betekent het voor mij en mijn organisatie? Hoe kan ik er morgen mee aan de slag? Hoe kan ik het aan mijn achterban uitleggen? Temporiseren en concretiseren in een ontwikkelingstraject geeft de deelnemers de gelegenheid om hun betrokkenheid te expliciteren en de impact van de ideeën te ervaren. Handboeken, seminars, werkbezoeken, individuele coaching, kennisdatabases en voorbeelden blijven effectieve middelen om communicatie, reflectie en inspiratie mogelijk te maken.

Ontwikkel opties en rolmodellen

De SEV is op zoek naar de focus en identiteit van corporaties. De SEV ontwikkelt daarvoor een vijftal archetypen, gebaseerd op de 'breedte van de oriëntatie', gericht op mensen (breed) tot vastgoed (smal) en de 'primaire drijfveer', gericht op maatschappelijk of financieel rendement. Hoewel de oriëntatie, werkwijze en strategie per corporatie sterk verschilt, biedt deze positioneringsmatrix interessante aanknopingspunten voor een gesprek over richting, waarde en maatschappelijke opgaven. Een volgende stap is de ontwikkeling van lonkende perspectieven voor de ideale, wenselijke of reële corporatie. Welke ontwikkelopties zijn mogelijk en welke attitudes, focus, kernactiviteiten zijn daarvoor vereist? De SEV moet op zoek naar ontwikkelopties en rolmodellen om verder richting te geven aan de nieuwe ontwikkelingsfase van de corporaties in Nederland.

Bijlage 1. Gesprekpartners

Ruud Bouwmans, Senior projectleider Ontwikkeling en Innovatie, Aedes

Paul Doevendans, Programmaregisseur, SEV

Berny van de Donk, Futura

Marnix Groenland, Programmamedewerker, SEV

Remi van der Heide, Programmamanager wonen & zorg, De Woonplaats

Petra Huls, Wonen Limburg

Marc van Leent, Zelfstandige, Begeleider Kopgroep en VoC

Paul Looije, Wooncom Emmen

Fridse Mobach, Gemeente Enschede

Olaf Piekhaar, Adviseur, Key Vision management & consultancy

Luiten Plekker, voorheen De Wooncompangie, nu werkzaam voor RIGO

Anouk van Ritbergen, Adviseur, Woongroep Twente

Mark Verhijde, Stadsdeelmanager Zuid, Gemeente Enschede

Bijlage 2. Interviewscript

Interviews aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst

Algemene inleiding

1. Opdracht van de SEV en gemeente Enschede
2. Evaluatie en inzicht in maatschappelijk ondernemerschap met
 - Maatschappelijk vastgoed
 - Maatschappelijke voorzieningen
3. Ik wil graag met u van gedachten wisselen over dit onderwerp
4. In een persoonlijk interview
 - Duur interview 60-90 minuten
 - Aan de hand van vragen

Visies & activiteiten vanuit de Kopgroep corporaties

- Wat verstaat u onder maatschappelijk ondernemerschap?
- Wat doet u aan maatschappelijk ondernemen (met maatschappelijk vastgoed)?
- Hoe komt dat tot stand (inhoudelijk en procesmatig)?
- Wie is daarbij betrokken?
- Welke vragen heeft u zelf rond dit onderwerp?
- Wat zijn goede voorbeelden en waarom?
- Welke lessen heeft u geleerd?
- ...

Case VoorzieningenCompagnie

- Wat is de kwaliteit van producten en processen van VoC en De Kopgroep tot in deze fase?
- Wat zijn verwachtingen (en aarzelingen) ten aanzien van vervolg?
- Waar zitten de knelpunten? Door wie worden die ervaren en waarom?
- Wat of wie veroorzaakte een doorbraak of versnelling?
- Wanneer hebben we wat gedaan en waarom?
- Wanneer hebben we wie erbij betrokken en waarom?
- Wat worden als de voordelen en de nadelen gezien van de VoC/De Kopgroep?
- Wat is het verschil in perspectief c.q. benadering van gemeente, woningcorporaties en beoogde gebruikers?
- ...

Bijlage 3. Bronnen

Aedes speerpuntenprogramma, Maatschappelijk ondernemen gefaciliteerd

Commissie De Boer (2005), Lokaal wat kan, centraal wat moet, Nieuw bestel voor woningcorporaties, In opdracht van Aedes vereniging van woningcorporaties en het ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu

De Voorzieningscorporatie (2005), Brug tussen sociaal en fysiek, voorzieningscorporatie als intermediaire kracht, powerpoint presentatie

De Voorzieningscorporatie (2005), Brug tussen sociaal en fysiek, Businessplan

Leent, M. van (2006), De VoC, Routekaart naar de kraamkamer

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (2005), Beleidsvisie toekomst van woningcorporaties

SEV (2006), Meerjarenprogramma 2006-2009

SEV (2007), Meerjarenprogramma 2007-2010

VROM-raad (2005), Voorbij of vooruit? Woningcorporaties aan zet, Advies aan de minister van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer

VROM-raad (2006), Stad en stijging, Sociale stijging als leidraad voor stedelijke vernieuwing

Waal, S. de (2001), Nieuwe strategieën voor het publieke domein, Maatschappelijk ondernemen in de praktijk, Uitgeverij Kluwer

Westerhof & Van Duijn (2004), Maatschappelijk Vastgoed, Professioneel vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie

Bijlage 4. Interessante websites

Aedes

Aedes vereniging van woningcorporaties staat voor de collectieve belangenbehartiging van de woningcorporaties en werkt samen met de leden aan de verdere professionalisering van de bedrijfstak. Aedes behartigt de belangen van haar leden bij de overheid om daar de ruimte te bewerkstelligen, die corporaties nodig hebben om te kunnen ondernemen binnen hun maatschappelijke doelstelling.

www.aedes.nl

Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM)

Het ministerie van VROM stelt zichzelf de volgende prioriteiten: het scheppen van een prettige woonomgeving, het voeren van een ruimtelijk ontwikkelingsbeleid en de ontwikkeling van een duurzame toekomst. In het dossier Woningcorporatie staat informatie over het beleid en de wetten en regels met betrekking tot corporaties.

www.vrom.nl

SEV

De SEV is een onafhankelijk platform dat vernieuwingen aanjaagt in het wonen door innovaties uit te proberen in en met partners uit de praktijk. In haar meerjarenprogramma concentreert de SEV zich op drie maatschappelijk relevante thema's: 'Keer de verloedering!', 'Wat beweegt de woningmarkt?' en 'Vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap'.

www.sev.nl

De Kopgroep

De Kopgroep is een netwerk van professionals van gemeenten, woningcorporaties en maatschappelijke instellingen. De Kopgroep richt zich op de vernieuwing van maatschappelijke voorzieningen en vastgoed.

www.de-kopgroep.nl

Bijlage 5. Doelstellingen Kopgroep Woningcorporaties

De doelstellingen

De missie van de beoogde Kopgroep is om maatschappelijk te ondernemen met maatschappelijk vastgoed. De daarvan af te leiden doelstellingen laten zich samenvatten met de drieslag: professionaliseren, positioneren en profileren:

- 'Professionaliseren' begint bij het (samen) ontwikkelen van inzichten en criteria die voor dit maatschappelijk ondernemen nodig zijn. De volgende thema's onderscheiden we daarbij:
 - Omgevingsanalyse: zicht krijgen op de materiele en immateriële behoeften van doelgroepen (directe gebruikers en bewoners) en factoren die daarop van invloed (zullen) zijn; met onder meer aandacht voor specifieke brancheontwikkelingen als WMO, brede scholen, doordecentralisatie, privatisering kinderopvang, vernieuwing en BBSH.
 - Visievorming: ontwikkelen van visie op kern van opgave en op thema's als werkwijze, samenwerking en rolverdeling en de relatie tot de opgave van gebiedsontwikkeling en –beheer.
 - Uitwerking: consequenties doorgronden voor aspecten als business model en organisatievorm, cultuur en competenties, financiën en fiscus, juridische vormgeving (ook zeggenschap 'derden'), communicatie en verantwoording, en externe randvoorwaarden (o.a. regelgeving).
- 'Positioneren' staat voor het (samen) kiezen van positie in het speelveld van maatschappelijke instellingen, gemeenten, bewoners, branche-instituten, VROM (BBSH) en financiers (WSW) e.d. Hier komt ook de legitimiteitsvraag aan de orde.
- 'Profileren' staat voor het (samen) presenteren van netwerkdeelnemers als maatschappelijke ondernemers die gedreven en bekwaam zijn op het vlak van maatschappelijke voorzieningen en vastgoed.

Het programma omvat de volgende activiteiten:

Netwerkbijeenkomsten

Centrale plek is er voor periodieke netwerkbijeenkomsten voor inspiratie, ontmoeting en kennisuitwisseling.

Ontwikkelgroepen

De Kopgroep wil ontwikkelgroepen formeren van elk drie á vijf corporaties die met de geformuleerde business-thema's: omgevingsanalyse, visievorming en uitwerking, aan de slag gaan. Elke corporatie brengt een concrete, eigen business case in om te zorgen dat het resultaat direct aansluit bij de praktijk en de (dagelijkse) problemen van de deelnemende professionals.

Experimenten

De Kopgroepdeelnemers streven ernaar om het 'professionaliseren, positioneren en profileren' niet alleen met de mond te belijden maar ook in daden om te zetten. De Kopgroep wordt als een lanceerinrichting gezien van tenminste drie grensverleggende experimenten, waarin deelnemers – wellicht samen met andere partijen – hun ondernemingsambities daadwerkelijk uittesten. Voor het initiëren en opzetten van dergelijke experimenten is (beperkte) lokale begeleiding beschikbaar.

Bijlage 6. Programma Kopgroep Woningcorporaties 2005-2006

Netwerkbijeenkomst 1

Datum: Dinsdag 26 april 2005
Inleider: Cultuur (Paul van Oord)
Plaats: Gertrudiskapel, Utrecht

Netwerkbijeenkomst 2

Datum: Vrijdag 17 juni 2005
Inleider: Welzijn (Heinz Schiller)
Plaats: Gertrudiskapel, Utrecht

Bijeenkomst ontwikkelgroepen

Datum: September 2005
Onderwerp: Businessplan
Plaats: Decentraal per ontwikkelgroep

Netwerkbijeenkomst 3

Datum: Vrijdag 14 oktober 2005
Inleider: Gemeente (Luigi van Leeuwen en Johan Bouwmeester)
Plaats: De Observant, Amersfoort

Business Conferentie

Datum: Vrijdag 18 november 2005
Inleiders: Diversen
Plaats: De Observant, Amersfoort

Startbijeenkomst Duurzame gebiedsexploitatie

Datum: Donderdag 27 april 2006
Onderwerp: Verkennen thematiek
Plaats: Amershof, Amersfoort

Netwerkbijeenkomst Kopgroep (Gemeenten & corporaties)

Datum: Donderdag 29 juni 2006
Onderwerp: Waarde (Rudy Stroink, TCN)
Plaats: CODA, Apeldoorn

Bijeenkomst corporaties

Datum: 14 oktober 2006
Onderwerp: 'Vloeibaar' maken van gemeentelijke activa is opgave (Luigi van Leeuwen, Johan Bouwmeester, Anouk van Ritbergen)

COLOFON

Uitgave	SEV
Auteur	Joost van Katwijk Consulting, Rotterdam
Vormgeving omslag	Ontwerpwerk, Den Haag
Opmaak	Freya Zwartewaalsloot, Vlaardingen
Druk omslag	Drukkerij Goos, Ouderkerk aan den IJssel

Rotterdam, maart 2007