

Samenvatting met de do's en don'ts uit de masterthesis van Floris Eenink

De benutting van vereveningsmogelijkheden bij de realisatie van multifunctionele accommodaties binnen een netwerk van actoren

De laatste jaren maar ook de komende tijd zijn en zullen er veel mfa's ontwikkeld (gaan) worden. Aan de ontwikkeling van mfa's worden namelijk veel voordelen gekoppeld. Zeker in wijken waar sprake is van een cumulatie aan problemen (zoals in de 40 krachtwijken) lijken mfa's een belangrijke (faciliterende) bijdrage te kunnen leveren aan het bereiken van de gestelde sociale doelen. De in 2000 ingestelde Commissie Dagarrangementen heeft een stimulerende rol gespeeld bij de ontwikkeling van mfa's. Een mfa maakt namelijk het aanbieden van sluitende dagarrangementen mogelijk, maar het is geen absolute voorwaarde.

Bij het ontwikkelen van mfa's lopen partijen vaak tegen het obstakel van de financiering op. Het ontwikkelen van een multifunctioneel gebouw is namelijk vaak niet goedkoper dan het solitair realiseren van vastgoed voor de verschillende functies. De investeringskosten liggen veelal hoger en de exploitatieopbrengsten veelal lager dan de som van het anders solidair te realiseren vastgoed. Om de financiering rond te krijgen dienen de betrokken partijen te zoeken naar nieuwe wegen en mogelijkheden. Hier komt de financiële verevening in beeld. Er zijn daarin twee vormen te onderscheiden.

1. De eerste is financiële verevening op locatie. Dit kan vorm krijgen door het toevoegen van woningen op de mfa en het realiseren en exploiteren van commercieel verhuurbare ruimten in de mfa.
2. De tweede variant volgt uit het feit dat bij de realisatie van een mfa functies worden samengevoegd die eerst op andere locaties gehuisvest waren. Dit geldt voor binnenstedelijke ontwikkelingen. Voor uitleggebieden geldt dat er geen locaties vrijkomen. Wel worden functies samengevoegd die anders op andere locaties gehuisvest zouden worden. Op de vrijkomende locaties, zowel van gemeenten als van andere betrokken partijen, kunnen nieuwe ontwikkelingen plaatsvinden. Deze ontwikkelingen kunnen mogelijk financieel bij dragen aan de realisatie en de exploitatie van de nieuwe mfa. Dit wordt wel financiële verevening tussen locaties genoemd.

Bij de ontwikkeling van mfa's zijn veelal meerdere partijen betrokken. Deze vormen met elkaar een netwerk. De partijen doorlopen met elkaar een proces om tot realisatie van de mfa te komen. In de context kan het krachtwijkenbeleid hierop nog invloed uitoefenen. In verband met de financieringsproblematiek speelt financiële verevening in dit proces idealiter een belangrijke rol. Daarbij is het de vraag hoe het proces moet worden ingericht om de verschillende vereveningsmogelijkheden te kunnen zien en idealiter ook tot benutting ervan te komen. Hierop heeft dit masteronderzoek zich gericht. Het onderzoek is zowel gebaseerd op theorie als op empirie. Voor dit laatste zijn zes cases in een drietal gemeente (Enschede, Nijmegen en Utrecht) onderzocht.

Uit de theorie blijkt dat een procesontwerp bestaat uit een viertal kernelementen. Dit zijn openheid, bescherming core values, voortgang en inhoud. Deze kernelementen zijn opgesplitst in variabelen, waaraan een theoretisch wenselijke invulling is gegeven.

Vervolgens is de empirie benaderd, en is onderzocht welke vereveningsmogelijkheden (zowel op locatie als tussen locaties) in de cases zijn gezien en (mogelijk worden) benut, en hoe invulling wordt gegeven aan de eerder geïdentificeerde procesvariabelen.

Concluderend kan gesteld worden dat:

Voor het *zien* van vereveningsmogelijkheden het van belang is dat (de zogenaamde “do’s”):

- alle relevante partijen betrokken zijn;
- het mogelijk is om nieuwe partijen bij het proces te betrekken;
- er middelen aanwezig zijn die voor de verevening ingezet kunnen worden;
- het proces open en transparant is vormgegeven.

Voor het *benutten* van vereveningsmogelijkheden is het van belang dat (de zogenaamde “do’s”):

- het proces een hoge mate van openheid kent;
- er beleidsvrijheid is om te mogen verevenen;
- de uitgangspunten geformuleerd in het beleid ruimte laten om te kunnen verevenen;
- partijen elkaar prikkelen om zich coöperatief te gedragen;
- er middelen aanwezig zijn om te kunnen verevenen;
- en er personen aanwezig zijn die de vereveningslink weten te leggen en partijen hiervan ook weten te overtuigen.

Met een confrontatie van de empirische en de theoretisch wenselijke invulling van de variabelen zijn bouwstenen ontworpen, welke gebruikt kunnen worden om het proces tot realisatie van een mfa in te richten. Het in een proces (al dan niet in meer of mindere mate) een ideaal-typische invulling geven aan de bouwstenen kan gezien worden als “do’s” voor partijen betrokken bij de ontwikkeling en exploitatie van mfa’s. Aan de bouwstenen van het proces moet niet los van elkaar invulling worden gegeven. De bouwstenen dienen geschakeld te worden waarmee een complete procesdoorloop ontstaat. Dit wordt met onderstaand figuur geïllustreerd (zie voor een gedetailleerde variant de complete versie van mijn masterthesis).

Belangrijkste partijen betrokken, ruimte voor toetreding.	Procesafspraken vroegtijdig vastgelegd op breed scala aan relevante thema's.	Partijen geven vroegtijdig en helder inzicht in afwegingen.	Partijen brengen kernwaarden in en zij waken hierover.	Uitstel commitment mogelijk op onderdelen en niet op harde beslismomenten.	Winstmogelijkheid en (in verschillende vormen) worden inzichtelijk gemaakt voor partijen.	Partijen vaardigen personen met mandaat af.	Conflicten bespreken en beslechten op plaats van ontstaan, escalatieprocedure vastleggen.	Noodzaak tot samenwerking dient te ontstaan en kan worden gevoerd door procesmanager.	Hoofdpijnen vaak bekend, proces geeft invulling. Ook relevante inhoud verkrijgen voor benutting vereveningsmogelijkheden.	Verloop van variëteit naar selectie o.b.v. ideeën, randvoorwaarden, kennis.
Partijen participeren op basis van coproductie.	Procesarchitectuur en -afspraken vastgelegd en helder gecommuniceerd.	Middelen van partijen binnen handbereik en voorwaarden beschikbaar voor bepaalde onderdelen.	Partijen committeren zich aan gezamenlijk opgestelde procesarchitectuur	Exit-regels worden in de procesafspraken opgenomen.	Partijen prikkelen elkaar door meenwaarde en voordelen inzichtelijk te maken.	Omgeving scannen, benutten, verwachtingen concretiseren en subsidies binnenhalen.	In procesafspraken vastleggen wanneer hiërarchisch ingrijpen geëligtimeerd is.	Procesafspraken maken over inbreng van kennis en wijze en mate van vlevlechting en scheiding.	Starten met denken rond kristalliseerpunt. Middels analyse een totaalbeeld van randvoorwaarden verkrijgen.	

Het ideaal-typisch invullen van de bouwstenen is geen garantie voor een succesvolle financiële verevening op locatie en/of tussen locaties. Met de ontworpen ideaal-typisch invulling lijken vereveningsmogelijkheden wel gezien te kunnen worden, maar voor het benutten speelt de context naast de procesvariabelen een belangrijke rol.

Naast de “do’s” van het al dan meer of minder ideaal-typisch invulling geven aan de procesvariabelen kunnen er op basis van het onderzoek ook enkele “dont’s” geformuleerd worden:

- Hou een proces niet gesloten: laat ruimte voor partijen om toe te treden.

- Als er in eerste instantie geen financiële vereveningsmogelijkheden lijken te bestaan of het financiële gat is nog te groot: stop het proces niet maar ga opzoek naar (extra) financiële vereveningsmogelijkheden
- Gemeenten/corporaties hebben veelal vaste protocollen voor exploitatie, beheer en verhuur van (ruimtes binnen) mfa's, dit kan in sommige gevallen erg beknellend werken, durf hier van af te wijken.

Voor meer informatie, de volledige conclusies en bouwstenen en aanbevelingen voor het proces tot realisatie van een mfa (do's en dont's) verwijst ik u naar de complete versie van mijn masterthesis.

Ik hoop dat mijn onderzoek kan bijdragen aan de succesvolle realisatie van mfa's, zeker in tijden waarin gemeenten en corporaties kritisch hun investeringen tegen het licht zullen houden. Dat mijn onderzoek betrokken partijen stimuleert om de vereveningsmogelijkheden te verkennen, te herkennen en waar mogelijk te benutten, door bewust stil te staan bij de invulling die aan de te onderscheiden procesvariabelen wordt gegeven.

Floris Eenink
Februari 2010