

WOONWAARD & MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Oktober 2009

INHOUDSOPGAVE

| | |
|---|----|
| Vooraf | 3 |
| 1. Maatschappelijk vastgoed: wat & waarom | 3 |
| 2. Proces & projectorganisatie | 5 |
| 3. Financiering & eigendom | 10 |
| 4. Beheer & exploitatie | 11 |
| Overzicht bijlagen & bronnen | 12 |
| Bijlagen | |

Vooraf

Woonwaard ontwikkelt al sinds jaar en dag maatschappelijk vastgoed, nog voor het zo heette. Om een aantal voorbeelden te noemen: De Mediaan in Heerhugowaard, Wijkwaard in Alkmaar, HOEDen, kinderdagverblijven, het WWZW-ontmoetingscentrum en een brede school in Overdie. Maatschappelijk vastgoed maakt onderdeel uit van de identiteit van Woonwaard, de aanwezigheid van voorzieningen in een wijk heeft invloed op het plezier waarmee bewoners in hun wijk wonen. We hebben de afgelopen jaren ervaring opgedaan met de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed en het nodige geleerd. In dit document beschrijven we de kaders die we binnen Woonwaard hanteren: wat doen we, waarom doen we het, en hoe pakken we het aan.

1. Maatschappelijk vastgoed: wat & waarom

Wat verstaan we onder maatschappelijk vastgoed?

“Maatschappelijk vastgoed is de (gebouwde) ruimte die nodig is voor alle voorzieningen en activiteiten die voor leefbare en vitale wijken en buurten noodzakelijk is.” Deze definitie gebruikt Woonwaard in navolging van VROM, VWS, Aedes en VNG, om het vastgoed aan te duiden dat plaats biedt aan voorzieningen voor zorg, welzijn, onderwijs, maatschappelijke opvang, veiligheid, sport en cultuur. Gebouwen waarin gewoond wordt, noemen we geen maatschappelijk vastgoed.

Waarom investeren in maatschappelijk vastgoed?

Woonwaard heeft de afgelopen jaren al de nodige menskracht en financiële middelen geïnvesteerd in voorzieningen. Uitdrukkelijk vanuit de gedachte dat leven meer is dan wonen alleen, dat de kwaliteit van wonen samenhangt met de kwaliteit van het voorzieningenniveau in de wijk. En dat samenwerking van scholen, en instellingen voor zorg en welzijn tot resultaten kan leiden die beter aansluiten bij de behoeften van wijkbewoners. Woonwaard streeft naar leefbare en vitale wijken, dat levert bewoners woongenot op. En hoewel dit maatschappelijk rendement het hoofddoel van de investering is, draagt het bij aan het financieel rendement van de corporatie: mensen wonen er graag, waarmee de verhuurbaarheid van het bezit toeneemt en het omliggend vastgoed in waarde stijgt.

Woonwaard neemt verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed in die wijken waar zij relatief veel bezit heeft, minimaal de helft van het aantal huurwoningen. Uitzonderingen zijn mogelijk, ook als het gaat om voorzieningen die niet wijkgebonden zijn maar die van belang zijn voor de stad of regio. Woonwaard geeft de prioriteit aan investeringen in aandachtswijken, die wijken waar de leefbaarheid en de kwaliteit van wonen onder druk staan.

De bestaande portefeuille aan MV maakte in 2008 4% uit van de totale stichtingskosten, 2% van de bedrijfswaarde, en 3% van de huuropbrengst. Feitelijk een bescheiden portefeuille, maar de impact op de organisatie is relatief groot omdat het gaat om éénmalige en vaak complexe projecten waar veel partijen bij betrokken zijn, en die daarmee veel inzet vergen – ook als het om het beheer gaat.

Rolverdeling gemeente en Woonwaard

Het initiatief voor de realisering van maatschappelijk vastgoed kan voortkomen uit de wens van wijkbewoners, één of meerdere instellingen of een gemeente. We zien ook regelmatig initiatieven ontstaan uit de ontwikkeling van herstructureringsplannen of wijkvisies samen met de gemeente, waarbij verbetering van de leefbaarheid zowel wordt gezocht in fysieke ingrepen als in sociale maatregelen. Vaak is er sprake van een tekort aan bepaalde voorzieningen, gecombineerd met het feit dat wijkbewoners en instellingen op het gebied van zorg, welzijn, onderwijs en activering, elkaar onvoldoende weten te vinden of onvoldoende samenwerken. Het plan voor een in veel gevallen multifunctionele accommodatie, is dan al gauw geboren.

Woonwaard werkt vraaggestuurd en laat het initiatief voor dergelijke voorzieningen in principe aan de gemeente als regisseur van het voorzieningenbeleid, en aan scholen en instellingen op het gebied van zorg, welzijn en activering: zij kennen de behoeften van wijkbewoners c.q. hun cliënten op dit vlak. De gemeente heeft een cruciale rol: het is aan de gemeente om op basis van de sociale agenda te bepalen over welke voorzieningen een wijk of stad moet kunnen beschikken, al dan niet vastgelegd in een voorzieningenprogramma met betrekking tot de functies van maatschappelijke voorzieningen. Vervolgens is het onder andere aan Woonwaard om de gemeente te ondersteunen bij het realiseren van de gewenste voorzieningen, om de functies om te zetten in gebouwen.

Woonwaard ziet als corporatie haar rol dus niet zozeer in het initiëren maar vooral in het *faciliteren*, *ontwikkelen* en *realiseren* van deze initiatieven. Waar wij of onze huurders tekortkomingen in het voorzieningenaanbod *signaleren*, of juist kansen zien om een voorziening te realiseren, ondernemen we actie. Als een initiatief binnen zowel de beleidskaders als de financiële kaders van Woonwaard past, nemen we onze verantwoordelijkheid voor de realisering van de doelstellingen die met het initiatief beoogd worden. Met betrekking tot maatschappelijk vastgoed gaat het Woonwaard dus niet om de stenen of het eigendom daarvan, maar om datgene wat we er mee willen bereiken. Dat betekent ook dat we samen met initiatiefnemers en kernpartners verantwoordelijkheid willen dragen voor het *onderhoud van het concept*. Deze focus op de te bereiken doelstelling houdt voor Woonwaard ook in dat wij zuinig zijn met het ontwikkelen van nieuw maatschappelijk vastgoed: eerst gaan we na of de gebleken behoefte niet plaats kan vinden in bestaande accommodaties in de wijk door multifunctioneel gebruik van ruimtes.

In het verlengde hiervan ligt onze voorkeur voor het realiseren van voorzieningen die bedoeld zijn de reeds bestaande samenwerking tussen instellingen te vergemakkelijken, in plaats van gebouwen neer te zetten voor instellingen die nog moeten gaan samenwerken: een gezamenlijk dak is geen garantie voor een bloeiende samenwerking.

We merken in de praktijk dat de verwachting bestaat dat een gebouw waar meerdere functies in worden samengebracht vanzelf tot ontmoeting van wijkbewoners of samenwerking tussen partijen leidt. Er moet goed afgewogen worden of de investering die door alle partijen gedaan wordt, opweegt tegen de te verwachten maatschappelijke baten, en of aan de randvoorwaarden voor het bereiken van de doelstelling voldaan kan worden: bijvoorbeeld wijkgericht, ondernemend beheer en formatieruimte voor het stimuleren en ondersteunen van de samenwerking.

In veel gevallen ligt de trekkersrol meer op de weg van de gemeente, bijvoorbeeld als het gaat om scholen. Afhankelijk van het soort voorziening en in overleg met de initiatiefnemers kan Woonwaard optreden als *trekker van het proces*. Als 'maatschappelijk middenvelder' is dat een rol waar we ons thuis bij voelen. In dat geval moet er met partijen afspraken worden gemaakt over de financiering van deze rol. Als het om projecten gaat waar veel verschillende partijen met dito belangen bij betrokken zijn, kan het productief zijn om een externe, onafhankelijke projectleider aan te stellen om het proces te vergemakkelijken. Woonwaard beperkt zich dan tot het realiseren van de voorziening.

Als wij *eigenaar* van het pand worden, hebben we daarmee ook de zorg voor het *beheer* met betrekking tot het onderhoud van gebouw en installaties.

2. Proces & projectorganisatie

Proces

Op basis van ervaring zijn voor Woonwaard specifiek voor het proces rondom de totstandkoming van maatschappelijk vastgoed onderstaande punten van belang. Op termijn worden de fases van het proces uitgewerkt met activiteiten, verantwoordelijkheden, betrokken partijen en documenten.

We onderscheiden in het ontwikkelproces van maatschappelijk vastgoed de volgende fasen en besluiten:

- | | | |
|------------------------------|---|--|
| 1. Initiatiefase | → | besluit tot haalbaarheidsonderzoek |
| 2. Haalbaarheidsfase | → | vaststelling haalbaarheid |
| | → | met partijen: intentieovereenkomst |
| | → | opdrachtverlening op basis van Programma van Eisen |
| 3. Voorlopig Ontwerpfase | → | vaststelling Voorlopig Ontwerp |
| | → | met partijen: samenwerkingsovereenkomst |
| 4. Definitief Ontwerpfase | → | vaststelling Definitief Ontwerp |
| 5. Bestek- en aannemingsfase | → | uitvoeringsbesluit |
| 6. Uitvoeringsfase | → | opleverbepsluit |
| 7. Nazorg | → | afsluiting project |

Faseovergangen worden gemarkeerd door een document en een besluit van management of bestuur om de volgende fase te starten.

Het proces rond de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed onderscheidt zich met name in de initiatiefase, haalbaarheidsfase en VO-fase. Onderstaande aandachtspunten hebben dan ook met name betrekking op deze fasen.

Ad 1. Initiatiefase

*Initiatieven voor de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed, zowel van externe partijen als interne afdelingen, worden door de Werkgroep Maatschappelijk Vastgoed van Woonwaard getoetst aan het voorzieningenprogramma c.q. beleidsvisie van gemeente en Woonwaard, en aan de strategische focus op vitale wijken. De beperkte middelen vragen om een afwegingskader waarmee de relatie tussen doel

en middelen van Woonwaard inzichtelijk, transparant en beïnvloedbaar wordt – waarmee gestuurd kan worden op een zo hoog mogelijk maatschappelijk rendement van Woonwaard.

Deze toets met betrekking tot o.a. doelstelling, rolverdeling, financiering en verdeling van de risico's, waarborgt een weloverwogen start van de haalbaarheidsfase van elk project. De werkgroep gebruikt hiervoor het door de SEV ontwikkelde beoordelingskader voor maatschappelijk vastgoed (zie bijlage), op grond waarvan advies wordt uitgebracht aan de commissie strategisch voorraadbeleid. Bij een positief besluit geeft de bestuurder opdracht voor een haalbaarheidsonderzoek. Zie voor het volledige adviestraject de bijlage 'Procesbeschrijving advisering werkgroep MV'.

*Processen om tot maatschappelijk vastgoed te komen zijn complex, langdurig en vergen een lange adem van de betrokken partijen. Daarnaast speelt het feit dat de partijen aan tafel zeer verschillend kunnen zijn, van facilitair medewerker van een grote instelling tot de vrijwilliger bij het buurthuis: dat vereist dat niet alleen aandacht besteed moet worden aan het kweken van draagvlak maar ook aan het onderhouden daarvan, aan onderling vertrouwen en aan heldere communicatie richting gebruikers en eindgebruikers op alle onderdelen, ook waar het risico's betreft. En aan tempo maken waar dat kan.

* Helderheid is van belang: over duur van het traject, opleverdatum, voorwaarden, andere partners. Partijen willen zicht krijgen op de corporatie, met wie ga je in zee, weten ze van wanten, kun je daar vertrouwen in hebben?

De realiteit is dat Woonwaard vaak start met een open plan-proces. Kaders (stedenbouwkundig, financieel) zijn niet altijd geheel duidelijk of worden niet duidelijk vooraf aangegeven; dit kan de verwachting wekken bij partijen dat 'alles' mogelijk is. Vanuit het proces van grof naar specifiek moeten we wellicht starten met functies ipv partijen – op grond van de behoefte aan voorzieningen in de betreffende wijk c.q. het beleid van de gemeente. Aan de slag gaan zonder partijen houdt een zeker risico in maar feitelijk wisselen partijen nogal eens in de loop van het proces. Plan-ontwikkeling kost gemiddeld circa 5 jaar, verhoudt zich slecht tot partijen die kort vooruit kijken. Het risico om de eerste jaren van het ontwikkelproces op basis van functies te werken, is te beperken door het stellen van voorwaarden:

- beleid gemeente/ontwikkeling Woonwaard moet gebaseerd zijn op gedegen behoeftepeiling, leefstijlonderzoek en marktanalyse
- flexibel bouwen

*Bij voorkeur noden we partijen pas in een later stadium van het ontwikkelproces aan tafel. Maar in de praktijk zijn vaak vanaf het begin partijen aan de orde – per fase moet beoordeeld worden waarover hen te raadplegen, en wanneer ze ijsvrij hebben. Tegelijkertijd moeten we de partijen aan tafel zien te houden, zeker als het interessante partijen zijn. Hoe professioneler de partijen hoe makkelijker dat zal zijn. Helder documenten zijn van groot belang om op terug te kunnen vallen, eventueel werken we met voortgangsrapportages zodat alle partijen op de hoogte blijven.

Ad 2 Haalbaarheidsfase

*Voor multifunctionele gebouwen wordt vaak gekozen om schaalvoordelen te behalen, o.a. waar het gaat om het aantal m². Dit multifunctionele gebruik is alleen maar aan de orde als zo vroeg mogelijk in het proces niet de ruimtes zelf c.q. de m² centraal staan, maar het gebruik van de ruimtes. Het programma van eisen moet daarmee geen optelsom zijn van het aantal gewenste m² door de afzonderlijke partijen, maar daadwerkelijk een vertaling zijn van de gestelde functionele eisen in ruimtelijke eisen.

*Een helder PvE is de basis voor een goede ontwikkeling en inzicht van partijen in de relatie tussen wensen en de huurprijs. Daarmee is een PVE de voorwaarde voor de start van het ontwikkelproces. Om duidelijkheid te scheppen over eigendomsverhouding en daarmee over onderhoudsverplichtingen, worden twee PvE's gemaakt:

- voor het casco
- voor het inbouwpakket

Woonwaard heeft een professioneel PvE nodig. De cliënt krijgt de keus voorgelegd tussen het inhuren van een externe partij of het inhuren van Woonwaard voor het maken van een PvE. Het inhuren van een externe partij is raadzaam als het om een specifieke voorziening gaat waar Woonwaard geen of weinig ervaring mee heeft. De kosten zijn voor rekening van de initiatiefnemers: ofwel door rechtstreekse facturering aan de initiatiefnemers, ofwel doordat Woonwaard deze kosten opneemt in de ontwikkelkosten en ze daarmee terugkomen in de huur.

*Duidelijkheid over en invloed op de hoogte van de huur is een belangrijk element in het proces: partijen nemen deel in een project maar niet tegen elke prijs. Per definitie is dat een onzekere factor omdat het tot nu toe om éénmalige gebouwen gaat. Die onzekerheid en het gevoel geen invloed te hebben op de hoogte van de huur werkt nadelig in het proces, weerhoudt partijen van betrokkenheid.

Om het risico te beperken dat partijen in een laat stadium afzien van deelname omdat zij de huurprijs niet kunnen opbrengen, wordt op basis van de m²-prijs die partijen willen en kunnen opbrengen en op basis van kengetallen, het gewenste afwerkingsniveau en een stichtingskostenplafond met elkaar afgesproken. Dit plafond wordt door de partijen als randvoorwaarde meegegeven aan Woonwaard c.q. de architect. Daarmee maken de kosten uitdrukkelijk onderdeel uit van het ontwikkel- en ontwerpproces. Als de stichtingskosten van een ontwerp op basis van het PvE het plafond te boven gaan, geeft Woonwaard aan welke mogelijkheden er zijn om het ontwerp wel haalbaar te maken.

Ad 3 Voorlopig Ontwerp-fase

*Bij de architectenselectie moeten aanvullende criteria worden betrokken: zeer communicatief en gevoel voor het proces met partijen, ervaring met c.q. sterk in 'multifunctioneel' denken, onderscheid kunnen maken tussen belangen van gebruikers en eindgebruikers.

*Woonwaard wil maatschappelijk vastgoed neerzetten waar wijkbewoners en medewerkers graag gebruik van maken, de wensen van de gebruikers en

eindgebruikers van de accommodatie zijn dan ook het uitgangspunt voor de ontwikkeling. Dat geldt zowel voor het programma van eisen, de hoogte van de huur die partijen willen opbrengen, als de wijze waarop de gebruikers het pand willen beheren en gebruiken. Omdat de ontwikkeling van een gebouw voor partijen geen dagelijkse kost is en zij vaak vreemd zijn met de eisen die het bouwproces stelt, kost dit proces van formuleren, overleg en herformuleren veel tijd. Daarmee is er extra aandacht nodig voor een soepel samengaan van het overlegproces met de partijen enerzijds en het strak gestructureerde bouwproces anderzijds – zeker als de voorziening deel uitmaakt van een groter geheel.

*In het proces is het van belang om belangen van partijen en die van Woonwaard te onderscheiden:

- Woonwaard heeft met name belang bij een flexibel en waardevast casco om het verhuurrisico te beperken, Woonwaard is vaak ook eigenaar van het casco;
- gebruikers hebben vooral belang bij een inbouwpakket waardoor optimaal gebruik van het gebouw mogelijk is; in de meeste gevallen zijn de gebruikers ook eigenaar van het inbouwpakket.

Dit onderscheid vertaalt zich ook in de opbouw van de huurlasten: een huurprijs per m² voor het casco, en eventueel een opslag ter aflossing van het door Woonwaard voorgefinancierde inbouwpakket

*Oplevering in een cascoplus variant (vaak aan de orde in MFA's ivm de uitstraling) vergt beschrijving in de exploitatieopzet van het eigendom van éénmalig aangebrachte voorzieningen waarvan het onderhoud niet voor rekening komt van de verhuurder, en demarcatielijsten om partijen inzicht te geven in het opleverniveau.

*Woonwaard werkt bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed met verschillende fasen die steeds afgesloten worden met een document dat door de betrokken partijen wordt vastgesteld of ondertekend. In de meeste gevallen een intentieovereenkomst als start van het ontwerpproces c.q. de VO-fase, en een samenwerkingsovereenkomst om de realisatie van het ontwerp mogelijk te maken: door het tekenen van de samenwerkingsovereenkomst committeren partijen zich eenduidig aan de huurprijs, het aantal m² dat zij afnemen en de exploitatieraming. Vervolgens wordt gestart met het Definitief Ontwerp. In de loop van het proces worden de afspraken aangescherpt en verfijnd.

*De langdurige ontwikkelprocessen in de bouw zijn een knelpunt bij de totstandkoming van maatschappelijk vastgoed. Vaak zijn partijen betrokken die vol enthousiasme en dromen aan het bottom-up proces beginnen. Om dat enthousiasme jarenlang vast te houden is niet eenvoudig. Daarnaast blijven gedurende de rit meestal niet dezelfde partijen aan tafel zitten: partijen fuseren, de financiering wijzigt, er rijzen problemen in de samenwerking. En vervolgens komen er weer nieuwe partijen bij wat weer leidt tot nieuwe afspraken. Dat maakt ontwikkeling tot complexe en daarmee dure processen, voor alle partijen. Op grond van deze ervaring zint Woonwaard op manieren om enerzijds processen te versnellen door standaardisering, anderzijds door de ontwikkeling van concepten die aansluiting zoeken bij de behoefte aan meer kant & klaar producten, McFA's.

Projectorganisatie

Specifiek voor de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed zijn ten aanzien van de projectorganisatie een aantal punten van belang, meer of minder naar gelang de complexiteit van het project.

*Bij grotere projecten is het uitgangspunt een structuur van stuurgroep, projectgroep, werkgroepen, en een groep van bewoners/organisaties. Daarnaast werkt Woonwaard met een interne projectgroep. In de externe projectgroep nemen in principe de initiatiefnemers en trekkers deel, in de loop van het proces aangevuld met vertegenwoordigers van de kernpartijen om ervoor te zorgen dat de regie over het proces bij de betrokken partijen komt te liggen.

We hebben goede ervaringen met stuurgroepen en projectgroepen die door gemeente en Woonwaard gezamenlijk worden bemenst. Bij projecten waar verschillende wethouders bij betrokken zijn, kan benoeming van een projectwethouder vaart in de zaak houden.

*Speciale aandacht verdient de positie van wijkbewoners en (belangen)organisaties: hun wensen en behoeften zijn het uitgangspunt bij de totstandkoming van wijkvoorzieningen. Als zij één van de initiatiefnemers zijn nemen zij deel aan de projectgroep. Als dat niet het geval is moet er een afzonderlijke groep gevormd worden die minimaal richtinggevend advies over de ontwikkeling kan geven. Er moet voor worden gewaakt dat in de loop van een proces de focus niet teveel verschuift richting gebruikers van een pand (de instellingen) maar dat de wensen van de eindgebruikers (de wijkbewoners) uitdrukkelijk in zicht blijven.

Interne projectorganisatie

*De divisie Wonen is feitelijk opdrachtgever als het gaat om de totstandkoming van maatschappelijk vastgoed, zowel mbt nieuwbouw als in het geval dat het bestaande bouw betreft. Als Woonwaard trekker is van het proces, stelt de manager Wonen de projectleider aan. Deze draagt de verantwoordelijkheid dat partijen tot een helder programma komen, en dat zij afspraken maken over ontwerp, beheer & exploitatie, en het bereiken van de gestelde inhoudelijke doelen. De projectleider legt verantwoording af aan de manager Wonen.

Als de haalbaarheidsfase is afgesloten met een Besluit Vaststelling Haalbaarheid en een Programma van Eisen, verstrekt de manager Wonen een ontwikkelopdracht aan de divisie Vastgoedontwikkeling. De divisie VGO realiseert op basis van de opdracht en het vastgestelde programma het daadwerkelijke gebouw.

De precieze gang van zaken rond opdrachtgever- en opdrachtnemerschap wordt nog nader bepaald aan de hand van de resultaten van de Woonwaardbrede discussie ten aanzien van dit onderwerp.

*Om de werkwijze verder te professionaliseren heeft Woonwaard kennis en krachten met betrekking tot maatschappelijk vastgoed gebundeld in de Werkgroep Maatschappelijk Vastgoed. Deze werkgroep bestaat uit ontwikkelaars, beleidsadviseurs, adviseur van de directeur-bestuurder en MT-leden. De werkgroep heeft tot taak advies uit te brengen over initiatieven rond maatschappelijk vastgoed aan de commissie Strategisch Voorraad Beleid en fungeert als kennisbank. De

voorzitter van de werkgroep fungeert als intern en extern aanspreekpunt voor initiatieven.

Ook de afdeling vastgoedprojecten die zich met het beheer van het bezit van Woonwaard bezighoudt, en de afdeling huur&koop kennen aandachtsfunctionarissen voor maatschappelijk vastgoed die specifieke deskundigheid op dit terrein hebben. Maatschappelijk vastgoed is maatwerk, steeds opnieuw. Maar om processen rond de totstandkoming van MFA's voor alle betrokkenen transparanter en sneller te laten verlopen, richting McFA, werken we aan het standaardiseren van fasering en van de documenten die in het proces een rol spelen.

Woonwaard is lid van de Kopgroep. De Kopgroep is een landelijk samenwerkingsverband van professionals uit gemeenten, corporaties en adviseurs dat vaart wil maken met de vernieuwing van maatschappelijke voorzieningen en vastgoed. Uitgangspunt is het behalen van meer maatschappelijk en financieel rendement uit maatschappelijk vastgoed. Woonwaard participeert onder andere in een ontwikkellaboratorium voor nieuwe concepten op het gebied van beheer & exploitatie van MFA's.

3. Financiering & eigendom

*Uitgangspunt van Woonwaard is dat maatschappelijk vastgoed kostendekkend ontwikkeld en verhuurd moet worden: we willen faciliteren, niet meefinancieren door een huurprijs te vragen waarmee onze kosten niet worden gedekt. Organisaties op het gebied van zorg, onderwijs en welzijn, worden gefinancierd uit andere bronnen onder verantwoordelijkheid van bijvoorbeeld gemeenten, landelijke overheid en zorgverzekeraars..

Om de kostendekkende huurprijs te bepalen, worden de kosten berekend in relatie tot de marktwaarde van de betreffende locatie en de feitelijke kosten, Woonwaard werkt dus niet met een voor het hele werkgebied vastgestelde rendementseis. Voor een uitwerking zie de bijlage 'Kostendekkend maatschappelijk vastgoed'. Op termijn wordt mogelijk een berekening met behulp van de internal rate of return (IRR) ingevoerd.

*Woonwaard maakt onderscheid tussen verhuur van een maatschappelijke voorziening en verhuur van commerciële ruimtes, zoals winkels of een apotheek. Gelet op de primaire doelstelling van Woonwaard, namelijk het voorzien in huisvesting voor mensen die daar niet met eigen middelen toe in staat zijn, wordt deze marge ingezet voor de volkshuisvesting. De marge wordt niet benut om de huur van de andere huurders van het maatschappelijk vastgoed te verlagen tot onder de kostprijs.

Woonwaard wil de komende tijd het onderscheid tussen 'maatschappelijke' en 'commerciële' huurders herijken.

*Om partijen keuzevrijheid te bieden, hebben zij –binnen het kostendekkende kader– de mogelijkheid om hun huurcontract voor kortere of langere tijd af te sluiten. Deze keuzevrijheid wordt nader uitgewerkt. Om het risico voor Woonwaard te beperken bij de realisering van maatschappelijk vastgoed met een specifieke functie, is de eerste huurtermijn na oplevering minimaal 10 jaar. Voor schoolgebouwen is dat minimaal 20 jaar als het gaat om een gebouw dat tot woningen te transformeren valt, minimaal 40 jaar als dat niet het geval is.

*Gezien het risico dat verbonden is aan de bouw van specifieke voorzieningen die daardoor minder makkelijk tot moeilijk aan andere partijen zijn te verhuren, bijvoorbeeld een theaterzaal, en om het risico te beperken dat partijen de huur niet langer kunnen opbrengen, hanteert Woonwaard de volgende uitgangspunten:

- omkeerbaar bouwen;
- huurtermijnen van in aanvang minimaal 10 jaar in het begin (scholen 20 c.q. 40 jaar), en een opzegtermijn van 1 jaar;
- van partijen wordt in principe een waarborgsom of een bankgarantie voor 3 maanden gevraagd;
- partijen worden op kredietwaardigheid gescreend;
- voor door de gemeente gesubsidieerde partijen fungeert de gemeente als contractpartner;
- verkoop aan partijen mogelijk maken, m.u.v. delen van MFA's gezien de nadelige beheertechnische aspecten;
- in de bouw rekening houden met en in de samenwerkingsbijeenkomst opnemen van de optie om onder condities werkruimtes aan wijkbewoners te verhuren.

*Woonwaard is op de hoogte van de mogelijkheden die landelijke en provinciale subsidieregelingen voor de realisatie van maatschappelijk vastgoed bieden.

*Woonwaard is niet uit op eigendom van maatschappelijk vastgoed. Per voorziening wordt met de partijen de optimale constructie gekozen.

4. Beheer & exploitatie

Woonwaard investeert in maatschappelijk vastgoed om bij te dragen aan leefbare en vitale wijken. Een doel waar een prachtig gebouw zeker een rol in speelt maar wat niet genoeg is. Het gaat om het benutten van de kansen die het gebouw biedt: activiteiten, sfeer, functies die elkaar aanvullen en versterken, mensen die er met plezier komen omdat er iets te halen of te brengen valt, zorg die er beter op wordt. De ervaring leert dat alleen een gezamenlijk dak tot een bedrijfsverzamelgebouw leidt. Als je méér wilt bereiken, moeten daar minimaal de voorwaarden voor worden geschapen, maximaal kan als 'bedrijfsleider' verantwoordelijkheid worden genomen voor beheer en exploitatie.

Met betrekking tot het beheer kan onderscheid gemaakt worden tussen kaderstellende en meer operationele niveaus, en tussen beheer dat betrekking heeft op de afspraken over het gebouw, en beheer dat betrekking heeft op de afspraken over de samenwerking:

- a. (onderhouden van) strategie / lange termijn visie op het bereiken van de doelstelling en op de ontwikkeling gebouw: welke veranderingen treden de komende 10 – 15 jaar op, welke effecten heeft dat op de MFA
- b. nieuwe partners / gebruikers: welke partners mogen/moeten erbij
- c. inhoudelijke samenwerking: invulling en onderbrenging
- d. gebouw en installaties: onderhoud, renovatie, verzekeringen, liften, terrein
- e. faciliteiten: receptie, catering, verwarming, schoonmaak, afval, repro
- f. inventaris: meubilair en materialen

Woonwaard ambieert geen rol met betrekking tot het dagelijks beheer. Gezien onze inzet om maatschappelijk rendement te behalen, dragen wij graag medeverantwoordelijkheid voor de onder a en b genoemde elementen. Ook willen wij invloed kunnen uitoefenen op cruciale onderdelen van c en e, in het bijzonder waar het gaat om de vaststelling van de competenties van de 'gezichtsbepalende' functies, danwel vaststelling van het karakter van het beheer van de voorziening. In principe gaat Woonwaard uit van een beheer dat bij uitstek gastvrij is, ondernemend, en uitdraagt dat de voorziening van en voor de wijk is. We opteren niet voor een wijkcentrum dat naar binnen gekeerd is, zich richt op de bestaande, eigen doelgroep of vooral bezig is met de verhuur van zalen en verhoging van de baromzet – tenzij dat juist wenselijk is.

De inhoud van de samenwerking is aan partijen zelf, de gemeente zal vaak regisseur zijn in deze. Woonwaard heeft daar alleen een rol in vanuit haar eventuele functie als procestrekker.

Als Woonwaard eigenaar is van het pand neemt zij uiteraard punt d voor haar rekening.

Woonwaard vindt het van belang dat zodra het pand is opgeleverd, medewerkers zich kunnen richten op het primaire proces en op de resultaten die met de gemeenschappelijke huisvesting voorzien zijn. Daartoe is het van belang dat het dagelijks beheer zo min mogelijk vragen en ergernissen oproept: tevoren moeten met elkaar duidelijke afspraken zijn gemaakt over alle beheeraspecten, ook over de juridische vorm waarin de afspraken worden gegoten. Als Woonwaard trekker van het proces is, draagt zij daar zorg voor.

Dat geldt ook voor onderhoud van het concept. Met opzet gebruiken we hier niet de term 'bewaking' zoals we dat eerder wel deden: de term bewaking suggereert dat het gaat om statische doelen. De werkelijkheid binnen MFA's vraagt eerder om inzet die gericht is op kritisch meedenken over de te volgen koers en het gezamenlijk dragen van -ook financiële- verantwoordelijkheid voor invulling van eventueel vrijgekomen ruimtes.

Om te komen tot meerwaarde van de voorziening, dienen niet alleen de kosten voor beheer van het gebouw, maar ook de kosten van een aanjager van de inhoudelijke samenwerking -minimaal voor de eerste drie jaar- in de exploitatie te worden opgenomen. Een alternatief is dat de gemeente zich garant stelt voor deze kosten.

Bijlagen:

- *procesbeschrijving werkgroep maatschappelijk vastgoed
- *samenstelling werkgroep maatschappelijk vastgoed
- *inventarisatie
- *afwegingskader SEV
- *notitie 'kostendekkend maatschappelijk vastgoed' d.d. 3 juli 2008

Bronnen:

- *Bouwstenen voor sociaal, Vastgoed voor voorzieningen – VROM, mei 2007
- *Spoorboekje voor maatschappelijke voorzieningen – VNG, september 2008
- *Vier op een rij, een vergelijking van vier MFA's – Casade Woondiensten