



Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

PDF-reeks **7**

# Maatschappelijk vastgoed als katalysator van maatschappelijk ondernemen

Ontwikkelopties voor woningcorporaties

**aedes**  
vereniging van woningcorporaties



Juni 2007

# **Maatschappelijk vastgoed als katalysator van maatschappelijk ondernemen**

## **Ontwikkelopties voor woningcorporaties**

Auteur  
Marc van Leent

In opdracht van  
Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

Versie 1

**aedes**  
vereniging van woningcorporaties

De PDF-reeks Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen heeft tot doel om te informeren over meningen, actuele kennis en ontwikkelingen, als stof voor discussie en om het denken over maatschappelijk ondernemen verder te brengen. De uitkomsten daarvan worden zonodig steeds verwerkt in een nieuwe versie van de PDF.

**Marc van Leent** is initiator en begeleider van de Kopgroep Maatschappelijk Vastgoed, een netwerk van professionals gericht op vernieuwing van maatschappelijke voorzieningen en vastgoed. Hij vervult deze functie vanuit de Wijkplaats, een jonge onderneming gericht op het samenbrengen van mensen en ideeën.

## **Colofon**

© Aedes, Hilversum

### *Auteur*

Marc van Leent

### *Programmamanagement*

Ruud Bouwmans en Olaf Piekhaar, Aedes, Hilversum

### *Redactie*

Van der Brug Communicatie, Hilversum

### *Productiebegeleiding*

Carolien van der Ploeg, Aedes, Hilversum

### *Vormgeving omslag*

Studio Typo Dynamo

## **Voorwoord**

Maatschappelijk vastgoed biedt meer dan alleen een multifunctioneel dak. Tijdens de initiatief- en ontwikkelingsfase biedt maatschappelijk vastgoed belanghouders en partners een concreet doel aan de horizon. Corporatie en belanghouders gaan samen op pad. Ze leren van elkaar hoe ze denken, werken en wat hun behoeftes zijn, en creëren daardoor de mogelijkheid om 'vitale coalities' te smeden. Een goede basis voor toekomstige samenwerking tijdens de exploitatie van het maatschappelijk vastgoed, maar ook bij het opstarten van nieuwe (andere) initiatieven. Door deze processen in te gaan, leren corporaties over hun competenties en ambities, bouwen ze ervaring en expertise op, maar kunnen wellicht ook beter beoordelen waar de kracht van andere partijen zit.

Het Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen (KMO) wil een bijdrage leveren aan de fundamentele (lange-termijn)ontwikkeling van het maatschappelijk ondernemen (MO). Vertrekpunt daarbij zijn de actuele behoeftes van corporaties die eigentijds invulling willen geven aan dat maatschappelijk ondernemerschap. Doel is om het maatschappelijk ondernemen te agenderen, corporaties te inspireren en waar gewenst te faciliteren maar ook de corporaties en hun belanghouders een platform te bieden voor het uitwisselen van ervaringen en de ontwikkeling van kennis.

In dat kader is Marc van Leent gevraagd een essay te schrijven over het onderwerp maatschappelijk vastgoed als katalysator van maatschappelijk ondernemen.

Wij wensen u veel leesplezier.

# Inhoud

Voorwoord

Inleiding 5

1 Wat is maatschappelijk vastgoed? 7

2 Welke ontwikkelingen zijn gaande? 8

3 Welke belangen hebben woningcorporaties? 10

4 Welke functies moeten daarvoor worden vervuld? 13

5 Welke posities kunnen corporaties innemen? 15

6 Welke businessmodellen passen daarbij? 17

## Inleiding

Veel woningcorporaties zijn actief in maatschappelijk vastgoed. Of het nu gaat om scholen, huisartsenpraktijken, buurthuizen, kerken, grand cafés, woonwerkvoorzieningen, in toenemende mate spelen woningcorporaties een rol bij de ontwikkeling en het beheer van dit soort gebouwen. Over de omvang van deze corporatieactiviteiten is weinig bekend, maar het maatschappelijk vastgoed is ontegenzeggelijk een speelveld geworden voor woningcorporaties.

Deze groeiende rol van woningcorporaties is eind 2005 'bekrachtigd' in de zogenaamde decemberbrief (2005) van de minister van VROM. De minister stelt daarin: 'Bij een wijkaanpak kan het ook gaan om het realiseren van maatschappelijk vastgoed, zoals in de sfeer van onderwijs of zorg. Het kan ook gaan om vastgoed voor winkel- en bedrijfsruimten met een wijkgebonden functie. De wijkgebonden functie is een belangrijk criterium voor de toegestane activiteiten van een corporatie. De exploitatie van diensten als zorg, welzijn, onderwijs en criminaliteitsbestrijding blijft voorbehouden aan anderen. Maar de corporatie kan voor dergelijke diensten op wijkniveau wel de fysieke huisvesting realiseren, zoals buurthuizen, wijkposten, zorgsteunpunten, brede scholen en meer.'

De weg ligt dus open voor een grootschalige betrokkenheid van woningcorporaties bij maatschappelijk vastgoed. Maar waar loopt deze weg heen en wat is hun rol: zelf doen, uitbesteden, stimuleren of toekijken, of allemaal een beetje?

'Ze zijn vooral uit op grondposities', een gemeentelijk wethouder ziet vooral de verborgen agenda van de woningcorporatie achter maatschappelijk vastgoed.

In deze notitie worden de volgende vragen behandeld:

- Wat is maatschappelijk vastgoed?
- Welke ontwikkelingen zijn gaande?
- Welke belangen hebben woningcorporaties?
- Welke functies moeten daarvoor worden vervuld?
- Welke posities kunnen corporaties innemen?
- Welke businessmodellen passen daarbij?

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

Op het gebied van maatschappelijk vastgoed hebben veel corporaties nog een flinke weg te gaan. Dat is niet (alleen) de mening van de auteur van dit artikel, maar (ook) de mening van professionals in het veld. Deze notitie is gelardeerd met een aantal quotes van professionals

van woningcorporaties en derden. Het zijn citaten die als doel hebben om corporaties in positieve zin te prikkelen. Wie maakt er echt werk van maatschappelijk vastgoed?

Maatschappelijk vastgoed is niet nieuw. Het is een terrein dat al decennialang door verschillende partijen wordt bespeeld. Vooral door gemeenten, maatschappelijke instellingen en – in zeer beperkte mate – door marktpartijen. Daarom is het veld van maatschappelijk vastgoed zo interessant voor ondernemende corporaties. Het is een speelveld dat ‘veroverd’ moet worden op andere partijen; hier dien je te laten zien wat je waard bent. Vandaar de titel van deze notitie: maatschappelijk vastgoed als katalysator van maatschappelijk ondernemen.

# 1 Wat is maatschappelijk vastgoed?

Onder maatschappelijk vastgoed verstaan we in beginsel alle (gebouwde en ongebouwde) ruimte die nodig is voor de maatschappelijke voorzieningen en activiteiten behorende bij leefbare en vitale wijken en buurten. Dat is een brede definitie. In de praktijk draait het bij maatschappelijk vastgoed meestal om voorzieningen voor zorg, welzijn, onderwijs, maatschappelijke opvang, veiligheid, sport, cultuur, enzovoort. Toch lijkt het verstandig om de breedte van de definitie niet uit het oog te verliezen. Een oriëntaals badhuis, een hangplek voor jongeren of een verlaten fabriek kunnen immers ook bijdragen aan leefbaarheid en vitaliteit. De brede definitie geeft ook ruimte aan commerciële functies. Commerciële fitness of kinderopvang kunnen immers ook een belangrijke maatschappelijke rol vervullen. En wat te denken van de gameshop die de lokale jeugd spelenderwijs van de straat houdt.

Sociaal is weer terug op de politieke agenda. De politieke verkiezingsprogramma's besteden veel aandacht aan sociale thema's. Veel van genoemde ambities hebben een directe relatie met het functioneren van buurten en wijken. Geschikte locaties en gebouwen kunnen een sleutelrol vervullen bij het realiseren van deze ambities. Met maatschappelijk vastgoed kan wezenlijk worden bijgedragen aan de verwezenlijking van de sociale agenda.

Er gaat overigens veel geld om in het maatschappelijk vastgoed. De (verzekerde) waarde van alleen al het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed wordt geschat op 40 à 50 miljard euro. Maatschappelijk vastgoed in eigendom van de instellingen zelf en van andere partijen komt daar nog bij. Wellicht verdubbelt het genoemde bedrag daarmee.

'Er moet altijd geld bij', een corporatiedirecteur die uit ervaring lijkt te spreken, maar anderzijds weinig kaas heeft gegeten van de geldstromen die in de maatschappelijke circuits omgaan.

Om dit maatschappelijk vastgoed goed te laten functioneren zijn uiteenlopende partijen met uiteenlopende competenties nodig. Als hoofdtaken kunnen worden onderscheiden:

- programmeren van maatschappelijk vastgoed, op gebieds- en objectniveau
- realiseren van maatschappelijk vastgoed, van conceptontwikkeling tot en met oplevering
- beleggen in maatschappelijk vastgoed, waaronder financiering, verhuur en eigenaarsbeheer
- operationeel beheren van maatschappelijk vastgoed, dagelijks beheer en exploitatie.

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

*Resumerend: 'maatschappelijk vastgoed' is een categorie vastgoed met aanzienlijke maatschappelijke en politieke betekenis. In deze categorie gaat veel geld (verzekerde waarde tussen 50 en 100 miljard euro) om en verdienen flink wat mensen hun brood.*

## 2 Welke ontwikkelingen zijn gaande?

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

### *Verzelfstandiging maatschappelijke instellingen*

In verschillende sectoren worden maatschappelijke instellingen verder verzelfstandigd; huisvesting wordt niet meer apart gefinancierd maar in de reguliere financiering meegenomen. Deze beweging vindt plaats onder noemers als 'doorcentralisatie' (onderwijs), 'beleidsgestuurde contractfinanciering' (welzijn) en 'WTZi' (zorg). Verzelfstandiging maakt instellingen kritischer op hun huisvesting: draagt dit gebouw voldoende bij aan mijn doelstellingen, kan ik elders niet beter of goedkoper terecht? Deze ontwikkeling raakt ook de eigendomsvraag: loop ik niet teveel risico's, heb ik hier wel voldoende verstand van, kan een ander het niet beter en slimmer?

### *Primaire processen veranderen*

Primaire processen van maatschappelijke instellingen (blijven) veranderen: de school van morgen is niet die van vandaag. Ook in zorg, welzijn en sport vinden fundamentele veranderingen plaats. Dit stelt eisen aan het vastgoed. Het vastgoed mag geen 'gestold' programma van eisen worden behorende bij een specifieke functie. Het moet juist universeel en functieflexibel zijn. We kunnen gebouwen niet steeds sneller afschrijven.

### *Opkomst nieuwe vormen van dienstverlening*

Nieuwe vormen van (maatschappelijke) dienstverlening als buitenschoolse opvang, persoonlijke dienstverleningen en fitness komen op. Ook deze functies moeten hun plek verwerven binnen het maatschappelijk vastgoed. De synergie met andere maatschappelijke voorzieningen en activiteiten kan daarmee worden versterkt. Vastgoed moet kunnen meebewegen met de behoefte van de wijk. Ook dit stelt eisen aan het aanpassingsvermogen van gebouw en locatie.

### *Integrale arrangementen*

De motie-Aartsen/Bos verplicht scholen om buitenschoolse opvang te regelen. Dat is gemakkelijk voor de ouders die werken of willen gaan werken. Combinatie van voorzieningen, het woonzorgcomplex met grand café, wordt ook op andere fronten nagestreefd. Een brede school of Huisartsen Onder Eén Dak (HOED) lijken slechts de voorbode van deze ontwikkeling. Er zullen ongetwijfeld andere concepten volgen. Het vastgoed speelt een belangrijke rol daarbij. Gebouw en locatie hebben niet alleen een accommoderende functie. Ze zijn ook van betekenis voor identiteit en imago.

'Wij investeren en zij vangen de waardeontwikkeling', een verongelijkte manager van de gemeentelijke Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling.

*Ontvlechting subsidie en huisvesting bij gemeenten*

Veel gemeenten willen geen verkapte subsidies meer verstrekken via goedkope of gratis huisvesting. Maatschappelijke instellingen betalen in deze gemeenten voortaan een volwaardige prijs voor hun huisvesting. Deze huisvesting kunnen zij 'afnemen' bij de gemeentelijke vastgoeddienst of bij een derde. Subsidie ontvangen ze bij een ander loket. Op het moment dat maatschappelijke instellingen een volwaardige huisvestingsprijs gaan betalen, zullen zij veranderen van een passieve gebruiker ('ik krijg het toch voor bijna niks'), in een kritische consument ('ik wil waar voor mijn geld'). Dit stelt nieuwe eisen aan de professionaliteit van de vastgoedaanbieder.

*Resumerend: ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk vastgoed wijzen in de richting van functieflexibele en meervoudig te gebruiken gebouwen en passende arrangementen voor exploitatie en beheer. Dit veronderstelt verdere professionalisering van de verschillende vastgoedfuncties. Daardoor zal ruimte ontstaan voor nieuwe aanbieders op de markt.*

### 3 Welke belangen hebben woningcorporaties?

Het belang van een woningcorporatie laat zich vanuit verschillende hoedanigheden behandelen. Hieronder worden de volgende belangen onderscheiden:

- het belang van de corporatie bij een leefbare woonomgeving
- het belang van de corporatie als verhuurder en eigenaar van de omliggende woningen
- het belang van de corporatie om nieuwe woningen te realiseren
- het belang van de corporatie als belegger (in maatschappelijk vastgoed).

#### *Belang bij leefbaarheid*

Als maatschappelijk vastgoed kan bijdragen aan de leefbaarheid van een buurt, is dat van belang voor een corporatie. Leefbaarheid is immers één van de prestatievelen uit het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). Ook het prestatievel 'wonen en zorg' kan wellicht met maatschappelijk vastgoed gediend zijn.

Het belang van leefbaarheid gaat natuurlijk verder dan het vastgoed alleen. Leefbaarheid wordt vooral beïnvloed door de activiteiten die het vastgoed mogelijk maakt. Vastgoed speelt niet de hoofdrol. Toch zijn de uitstraling van gebouw, een goede en veilige bereikbaarheid ook voor de leefbaarheid van betekenis. Maar er is nog meer. Met ontwikkeling van vastgoed ligt er een kans om een breed en stimulerend proces op gang te brengen. Bouwen is immers meer dan het stapelen van stenen; het is ook bouwen aan samenwerking, aan een nieuwe toekomst. Het is belangrijk om hier op te merken, dat corporaties het begrip leefbaarheid verschillend invullen. De ene corporatie legt het accent op 'schoon, heel en veilig', terwijl een andere corporatie de emancipatiekansen benadrukt. Vanuit dit laatste perspectief wil je dan meer dan een goed bereikbare en veilige school. Je bent dan ook zeer belanghebbend bij het primaire proces en de betekenis daarvan voor de ontwikkelkansen van kinderen en volwassenen in de wijk.

#### *Belang als verhuurder en woningeigenaar*

Voor de corporatie is het van belang dat het maatschappelijk vastgoed de verhuurbaarheid en waardeontwikkeling van de omliggende woningen positief beïnvloedt. Een recente publicatie van het Ruimtelijk Planbureau<sup>1</sup> geeft aan dat de waarde van een woning voor meer dan de helft van de prijs wordt bepaald door de woonomgeving. De voorzieningen in de woonomgeving spelen daarbij een belangrijke rol. Vooral goed onderwijs blijkt een vestigingsmotief. Daarmee kan de vastgoedwaarde van de omliggende woningen positief worden beïnvloed. Voorwaarde is dat dergelijk vastgoed een wezenlijke bijdrage levert aan de identiteit en uitstraling van de wijk, het moet iets bijzonders worden. Zeker nu het marktconform waarden van woningcorporaties sterk opkomt. Inmiddels is meer dan 25 procent van alle woningcorporaties aangesloten bij Aedex en wordt de waardeontwikkeling van de portefeuille een belangrijke stuurvariabele. Met maatschappelijk vastgoed kan deze waardeontwikkeling worden beïnvloed! Maar welke eisen moeten we dan aan dit vastgoed stellen, wat levert waarde op en wat niet? We moeten constateren dat we hiervan nog heel weinig weten.

---

<sup>1</sup> *Prijs van de plek, woonomgeving en woningprijs*, Ruimtelijk Planbureau, 2006.

‘Corporaties zijn goed voor de centen en de rest is flauwekul’, lijkt deze welzijnsondernemer te denken.

#### *Belang als realisator van woningen*

Bij de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed speelt woningbouw bijna altijd een rol.

Kunnen er woningen op of naast, om de vastgoedexploitatie rond te krijgen? Maar soms spelen er andere overwegingen voor woningbouw: sociale veiligheid, nabijheid van voorleesoma's en -opa's.

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

#### *Belang als belegger*

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

- In de Kopgroep Maatschappelijke Voorzieningen en Vastgoed<sup>2</sup> is recent gediscussieerd over wat een kostendekkende exploitatie is van maatschappelijk vastgoed. Corporaties komen doorgaans lager uit dan gemeenten. Waar zit dat in? Minder defensieve aannames of een betere beheersing van de toekomstige exploitatierisico's?
- Vastgoedfondsen lopen zich warm voor maatschappelijk vastgoed. Er zijn onvoldoende beleggingsmogelijkheden. Maatschappelijk vastgoed biedt misschien soelaas. Als van nature risicomijdende beleggers interesse krijgen in maatschappelijk vastgoed, dan moet er wat te halen zijn, zo zou je kunnen redeneren.
- Een grote woningcorporatie met een flinke staat van dienst in maatschappelijk vastgoed heeft vastgesteld dat haar beleggingen in maatschappelijk vastgoed een beter (financieel) rendement genereren dan haar woningen.
- De huurders van maatschappelijk vastgoed kennen een grote variëteit in soliditeit en omvang. Daar valt veel over te zeggen. Het is in ieder geval een complexe materie. Deze complexiteit en de onbekendheid hiermee schrikt de meeste beleggers tot op heden af. Toch kan je de stelling betrekken dat de omvang van de vraag en de soliditeit van de (potentiële) huurders niet ongunstiger is dan die in andere vastgoedbranches. Bovendien hebben corporaties deze partijen al in hun netwerk; dat geeft ze voorsprong op andere potentiële beleggers.

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

---

<sup>2</sup> Netwerk van professionals gericht op vernieuwing van sociaalmaatschappelijke infrastructuur (zie ook kaderteksten).

*Resumerend: het belang van maatschappelijk vastgoed voor woningcorporaties beperkt zich niet tot het vastgoed. Uit oogpunt van leefbaarheid en vanuit waarde van het omliggend bezit hebben ze ook een belang bij datgene wat zich in en rond het vastgoed afspeelt: de programma's en activiteiten. Daarnaast geeft maatschappelijk vastgoed corporaties in veel gevallen toegang tot woningbouwproductie. En ten slotte kan maatschappelijk vastgoed ook als belegging 'an sich' interessant zijn.*

'Ze zien me niet staan', een kinderopvangorganisatie wil eigen vastgoed 'outsourcen' maar krijgt geen gehoor bij lokale, overigens zeer ambitieuze, woningcorporaties.

## 4 Welke functies moeten daarvoor worden vervuld?

Woningcorporaties hebben dus met maatschappelijk vastgoed iets te winnen. Maar welke functies dienen er vervuld te worden om dit belang veilig te stellen, om deze kansen te benutten? Hieronder wordt ingegaan op de volgende hoofdfuncties:

- programmeren en contracteren
- ontwikkelen en beleggen
- beheren en bemiddelen.

### *Programmeren en contracteren*

Deze functie omvat het programmeren van voorzieningen (inhoud) en vastgoed (gebouwen en locaties) op zowel gebieds- als objectniveau. Uiteraard hebben andere partijen, de gemeente op de eerste plaats, daarbij ook een rol; wellicht een leidende rol. Op grond van het belang en in te brengen middelen kunnen corporaties een rol als coprogrammeur innemen.

Als je in programma's hebt vastgelegd wat je wilt, dan moet je natuurlijk ook in staat zijn om deze programma's tot uitvoering te brengen. Het gaat dus om programmeren én contracteren.

### *Ontwikkelen en beleggen*

Deze functie is meer dan de vastgoedfunctie. Ontwikkelen staat voor het ontwikkelen van het concept binnen de kaders van het programma. Als het gaat om het primaire proces zien we dit als taak en competentie van de betrokken maatschappelijke instellingen. De ontwikkeling van het vastgoed moet daar gelijk mee op gaan. Er is natuurlijk een onderlinge relatie. Het ontwikkelen van vastgoed voor maatschappelijke activiteiten is zeker niet gelijk aan het ontwikkelen van woningen of kantoren. Het is een specifieke discipline.

Beleggen staat voor de eigendomsfunctie en de beheeractiviteiten die daarbij horen. Dit zijn vooral de lange-termijnverhuur en het technisch beheer. Wat geldt voor ontwikkelen, geldt ook voor beleggen. Maatschappelijk vastgoed is een specifieke categorie. Om succesvol te kunnen beleggen moet je de weg kennen in dit segment: wat zijn de marktontwikkelingen, welke spelers zijn belangrijk, wat is hun soliditeit, enzovoort?

### *Beheren en bemiddelen*

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

'Elk project een nieuwe projectleider', een corporatiedirecteur die kritisch terugkijkt op flinke staat van dienst in maatschappelijk vastgoed; wel veel gedaan, maar weinig kennis vastgehouden.

Elk van de hiervoor genoemde functies is van groot belang voor de kwaliteit van het maatschappelijk vastgoed en dus van belang voor woningcorporaties. Deze constatering betekent echter niet dat corporaties die functies per se zelf moeten invullen. In het verleden hadden corporaties immers ook belang bij maatschappelijk vastgoed, maar was de bemoeienis nihil. Niettemin was het met de leefbaarheid, verhuurbaarheid en woningproductie niet altijd slecht gesteld. Corporaties kunnen dus zonder maatschappelijk vastgoed. Maar dat is de vraag niet. De vraag is of corporaties meer maatschappelijk en economisch rendement kunnen behalen door er beter en slimmer mee om te gaan. Maatschappelijk vastgoed is voor corporaties op de eerste plaats een kans, geen bedreiging.

## 5 Welke posities kunnen corporaties innemen?

Corporaties kunnen bij de drie genoemde functies de volgende posities innemen:

- zelf doen: invloed uitoefenen door het zelf te doen
- uitbesteden: invloed uitoefenen vanuit een opdrachtgeverrol
- stimuleren: invloed uitoefenen door te subsidiëren, inspireren, verleiden, enzovoort
- toekijken: geen invloed uitoefenen van betekenis, maar wel kritisch volgen.

Veel factoren zijn van invloed op de positie die corporaties willen of kunnen innemen. Er is geen sprake van een 'standaardpositie' van corporaties. Elke corporatie zal een andere keuze maken.

De volgende factoren zullen daarop van invloed zijn:

- Competenties: heeft de corporatie de competenties die voor de functies nodig zijn al gedeeltelijk of geheel in huis? Denk niet alleen aan kennis en ervaring maar ook aan cultuur en attitude. Operationeel beheer bijvoorbeeld is horeca-achtige dienstverlening. Sluit de cultuur van corporaties daar voldoende op aan?
- Volume: is er in geval van zelf doen voldoende volume aanwezig in de markt om competenties op te bouwen en te onderhouden? Gaat iemand het er bij doen of kan je echt één of meer professionals vrijstellen om zich hierin te specialiseren?
- Alternatieven: zijn er in de markt partijen beschikbaar die de betreffende functie kunnen invullen? Hebben ze voldoende kwaliteit, kunnen ze continuïteit bieden en vragen ze een redelijke prijs?
- Omvang belang: wat gaat er fout als de functie onvoldoende wordt ingevuld, is er dan een man overboord of valt het allemaal wel mee? Een corporatie met een sterke gebiedsfocus, heeft wellicht een groter belang bij maatschappelijk vastgoed dan een corporatie die zich heeft gespecialiseerd in bepaalde doelgroepen.
- Missie: op de eerste plaats is echter de missie of focus van de corporatie van invloed op de positionering. Waar staat de corporatie in wezen voor? Welke rollen passen bij deze missie of focus en welke niet?

In het volgende schema worden functies en posities met elkaar in verband gebracht. De fictieve corporaties A, B en C hebben inmiddels positie gekozen.

- Corporatie A is een gebiedscorporatie. Deze corporatie kiest voor een programmerende en contracterende rol naast de gemeente in de gebieden waar ze veel woningen heeft. Een uitvoerende rol als ontwikkelaar en belegger wordt niet geambieerd. Corporatie A zoekt en stimuleert ervaren marktpartijen, eventueel andere corporaties, om die rol op zich te nemen.
- Corporatie B is een vastgoedspecialist. Deze corporatie ziet het ontwikkelen en beleggen als een business opportunity bij uitstek. In de hele regio profileert deze corporatie zich als specialist in maatschappelijk vastgoed. Zij stimuleert gemeenten en andere woningcorporaties om adequate programma's op te stellen. Het beheer wordt uitbesteed aan één van de dienstverleners waar B graag mee samenwerkt.
- Corporatie C is een landelijk opererende specialist in wonen en zorg. De algemene ruimten in haar woonzorgcomplexen worden niet optimaal gebruikt. Corporatie C zoekt een partij die het gebruik van deze ruimten kan intensiveren via aanvullende verhuur aan derden.

<b>Positie kiezen per functie</b>	<b>Corporatie A wijkgericht</b>	<b>Corporatie B vastgoedgericht</b>	<b>Corporatie C servicegericht</b>
programmeren en contracteren	zelf doen	stimuleren	toekijken
ontwikkelen en beleggen	stimuleren	zelf doen	toekijken
beheren en bemiddelen	toekijken	uitbesteden	stimuleren

Wie wil, kan een relatie leggen met de positioneringsmatrix die de SEV heeft ontwikkeld binnen haar programma *Vernieuw(d) maatschappelijk ondernemerschap*. In deze matrix onderscheidt de SEV:

- wijkregisseur: bij dit type past de wijkgerichte corporatie A
- vastgoedonderneming: bij dit type past de vastgoedgerichte corporatie B
- klantcorporatie: bij dit type past de servicegerichte corporatie C.

In haar matrix onderscheidt de SEV ook nog de 'emancipatiemachine'. Misschien houdt dit type zich helemaal niet bezig met maatschappelijk vastgoed, maar richt dit type zich direct op het primaire proces van onderwijs en economie.

*Resumerend: corporaties kunnen op uiteenlopende wijzen hun belangen veiligstellen. Afhankelijk van hun specifieke situatie kunnen ze kiezen voor: zelf doen, uitbesteden, stimuleren en (kritisch) toekijken. Deze positie kan voor elk van de vastgoedfuncties (programmeren, ontwikkelen, beleggen en beheren) weer anders zijn.*

## 6 Welke businessmodellen passen daarbij?

De posities van de corporaties A, B en C staan model voor drie verschillende businessmodellen voor woningcorporaties. Namelijk die van de 'gebiedsexploitant' (past bij corporatie A), de 'maatschappelijke vastgoedspecialist' (past bij corporatie B) en de 'hospitality manager' (past bij corporatie C). Deze businessmodellen sluiten elkaar niet uit. Ze kunnen ook als specialisaties binnen een groter verband, een grote corporatie of een samenwerkingsverband, naast elkaar worden ontwikkeld.

### *Gebiedsexploitant*

Woningcorporaties ontwikkelen zich verder tot 'gebiedsexploitant' en leggen zich vanuit die positie toe op het (co)programmeren van maatschappelijk vastgoed. De leefbaarheid van buurten en wijken wordt in hoge mate bepaald door de kwaliteit van de woonomgeving. Dat maakt voorzieningen een investeringsopgave bij uitstek. Wijkgerichte corporaties investeren in maatschappelijke voorzieningen om deze investeringen – op termijn – terug te verdienen met de waarde van het woningbezit; de corporatie als 'duurzame gebiedsexploitant'. Hier wordt bewust van voorzieningen en niet van vastgoed gesproken omdat het op de eerste plaats de voorzieningen zijn, de activiteiten en programma's, die waarde creëren.

Om het businessmodel van de gebiedsexploitant te laten werken, moeten corporaties wel verstand hebben van waardeontwikkeling. En natuurlijk ook van de wijken waar ze actief willen zijn. De kernactiviteit van de gebiedsexploitant omvat het programmeren van de gewenste (gebieds)voorzieningen en het contracteren van de partijen die voor de realisering noodzakelijk zijn. Uiteraard allemaal in nauwe samenwerking met de gemeente, dat spreekt vanzelf.

Corporaties kunnen de rol van gebiedsexploitant vanuit verschillende ambities inkleuren. Gaat het om de leefbaarheid in de betekenis van veilig, heel en schoon; wordt er ingezet op de sociale stijgingsfunctie van een wijk, of ligt het accent op gemak en service. De rol van gebiedsexploitant krijgt bij elk van deze ambities een andere glans; bij leefbaarheid horen immers andere voorzieningen dan bij sociale stijging of gemak. Het zal duidelijk zijn dat de specialiteit van gebiedsexploitant veel verder gaat dan die van het maatschappelijk vastgoed en wat zich daarin afspeelt.

'Wel verstand van woningen maar niet van maatschappelijk vastgoed', een hoofd gemeentelijke Vastgoeddienst bekijkt kritisch zijn concurrent.

Voor gebiedsgerichte corporaties, de Rotterdamse corporatie Com.wonen spreekt van de 'wijkcorporatie', ligt er dus een uitdagende opgave om zich verder te ontwikkelen in de rol van coprogrammeur en cofinancier van sociaalfysieke infrastructuur van buurten en wijken. De uitdaging van gebiedsexploitant vergt van corporaties:

- attitude: denken in waarde in plaats van kosten, kansen centraal
- inhoudelijke focus: functioneren van gebieden (communities) in sociale, culturele, economische en fysieke zin

- kernactiviteiten: dynamisch portfoliomanagement waaronder actieve aankoop en verkoop, (strategisch) rentmeesterschap
- kennis: specifieke kennis van invloed van investeringen, waaronder maatschappelijk vastgoed, op waardeontwikkeling en leefbaarheid
- specifieke uitdaging: alliantievorming, losmaken en mobiliseren van krachten waarmee ambities kunnen worden gerealiseerd, onder andere die bij bewoners (bewoners als comaker).

Strikt genomen volstaat de rol van (co)programmeur en (co)financier om het maatschappelijk belang en het belang als woningeigenaar te kunnen borgen. De andere activiteiten kan je dan uitbesteden of anderszins stimuleren. Voorwaarde is dat er competente, andere partijen zijn die de rollen van ontwikkelaar, belegger en beheerder kunnen vervullen. Die zijn er echter onvoldoende.

#### *Maatschappelijk vastgoedspecialist*

Daarom ligt er voor corporaties ook een kans als ontwikkelaar en eigenaar van maatschappelijk vastgoed. De 'markt' is in wezen zeer gunstig.

- Er ligt een grote investeringsopgave.
- Maatschappelijke instellingen oriënteren zich vooral op eigen business. Ze realiseren zich dat vastgoed niet hun metier is.
- Corporaties hebben relatief een gemakkelijke entree tot dit werkveld.
- Er is mogelijk spin off in de vorm van woningproductie.
- En zoals eerder gezegd, zijn er – op gemeentelijke vastgoedbedrijven na – nauwelijks gespecialiseerde partijen; iedereen doet het er een beetje bij.

Dat maatschappelijk vastgoed een interessant werkveld voor woningcorporaties is, hebben andere partijen ook al bedacht. Veel gemeenten en maatschappelijke instellingen weten corporaties te vinden omdat ze bereid zijn onrendabel te investeren. Maar het 'meenemen van geld' is juist niet de rol van de ontwikkelaar of eigenaar van het maatschappelijk vastgoed. Daarmee worden ondernemerschap en professionaliteit ondermijnd. Als er al geld moet worden meegenomen, dan geldt dat alleen voor de corporatie in haar rol van gebiedsexploitant. Overtuigd van de waardeontwikkeling van het eigen-woningbezit kan deze beslissen een financiële bijdrage te leveren. De 'maatschappelijk vastgoedspecialist' dient echter vanuit zijn professionaliteit positie te verwerven. Deze moet uitblinken in duurzame gebouwconcepten, synergetische functiecombinaties, meervoudig ruimtegebruik en professioneel procesmanagement. Dan verdient de vastgoedspecialist een goed direct en indirect rendement. Conceptuele kracht is één van zijn sleutelcompetenties.

'Maatschappelijke instellingen kunnen geen PvE schrijven', een vastgoedprofessional van een grote woningcorporatie die zich verwondert over de competenties van hun nieuwe klanten.

Hier volgt een aantal voorwaarden om als 'maatschappelijk vastgoedsspecialist' succesvol te kunnen worden:

- attitude: herkennen en erkennen van gebruikers van maatschappelijk vastgoed als klanten (en niet alleen als toeleveranciers)
- kernactiviteit: projectontwikkeling en eigendomsfunctie. De eigendomsfunctie is overigens geen noodzakelijke functie. Deze functie kan ook bij een andere corporatie of elders in de markt worden ondergebracht
- inhoudelijke focus: niet alleen op vastgoed maar juist op combinatie van voorzieningen, vastgoed en operationeel beheer
- kennis: systematisch opbouwen (en vasthouden) van competenties die voor deze markt noodzakelijk zijn, waaronder kennis van de wereld van de maatschappelijke instellingen en kennis van waarde vaste gebouwconcepten
- massa: om te kunnen uitblinken heb je voldoende massa nodig. Door af en toe iets in maatschappelijk vastgoed te doen, kom je er niet.

### *Hospitality manager*

Naast de rollen van ontwikkelaar en eigenaar wordt in het maatschappelijk vastgoed ook die van het operationeel beheer onderscheiden (niet te verwarren met het eigenaarbeheer). Intensief en meervoudig gebruik van ruimten en zaken als ontmoeting en integratie komen alleen tot stand als het operationele beheer op een goede manier is geregeld. Doelmatig, maar vooral ook gastvrij. Vandaar het begrip 'hospitality management'. Dit operationeel beheer is lang niet altijd goed geregeld. Integendeel, meestal vervullen de gebruikers van het vastgoed, de maatschappelijke instellingen, deze functie zelf. Vaak gaat dat zeer moeizaam en zelden met hoge professionaliteit. Ligt hier een rol voor woningcorporaties?

Het beheer van een multifunctionele accommodatie is niet vergelijkbaar met het woningbeheer waarmee corporaties vertrouwd zijn. Corporaties met een sterke serviceoriëntatie hoeven er echter niet voor weg te lopen. Overweeg in ieder geval de samenwerking met partijen die een achtergrond in facility management, recreatie of horeca hebben. Hun cultuur en kostenstructuur passen wellicht beter bij de beheeropgave. Een alternatieve rol van corporaties is die van wegbereider van verdere professionalisering van het operationeel beheer. Niet door het zelf te gaan doen, maar door de juiste partijen in stelling te brengen. Stel heldere randvoorwaarden op en richt – waar nodig – nieuwe ondernemingen op. Waarom niet?

Kenmerken van beoogd 'hospitality management' zijn:

- attitude: vooral gastvrijheid en klantgerichtheid
- kernactiviteiten: facility management, ruimteverhuur en ruimtebemiddeling
- inhoudelijke focus: dagelijks functioneren van accommodaties waaronder zaken als ontmoeting, integratie, enzovoort
- kennis: kennis van wereld van maatschappelijke instellingen maar ook van het gedrag en de behoeften van wijkbezoekers
- specifieke uitdaging: slim gebruikmaken van competenties van vrijwilligers, werklozen, daklozen, enzovoort.

<b>Businessmodel</b>	<b>Kernactiviteit</b>	<b>Corporatietype</b>	<b>Verdienmechanisme</b>	<b>Selling point</b>
duurzame gebiedsexploitant	programmeren en contracteren	wijkgericht	waardeontwikkeling woningbezit	weten van waarde
maatschappelijke vastgoedspecialist	ontwikkelen en beleggen	vastgoedgericht	direct en indirect vastgoedrendement	conceptuele kracht
hospitality manager	operationeel beheren	servicegericht	managementfee	gastvrijheid

*Resumerend: corporaties kunnen zich ontwikkelen tot 'gebiedsexploitant' met een opdrachtgevende en stimulerende rol richting maatschappelijk vastgoed. Corporaties kunnen zich ook ontwikkelen tot de 'maatschappelijke vastgoedspecialist' zelf, de partij die ontwikkelt en belegt. En corporaties kunnen een belangrijke impuls geven aan het 'hospitality management', ervoor zorgen dat er professionele partijen beschikbaar zijn die het maatschappelijk vastgoed gastvrij beheren en exploiteren.*

### **Tot besluit**

Deze notitie is geschreven vanuit de overtuiging dat woningcorporaties een bijzondere rol kunnen vervullen bij het programmeren, ontwikkelen en/of beheren van maatschappelijk vastgoed. Dat gebeurt echter niet vanzelf, daar moeten corporaties wel wat voor doen. Stapsgewijs zijn drie businessmodellen ontsloten die corporaties kunnen kiezen om zich op dit terrein te positioneren. Voor welk model je als corporatie ook kiest, in alle gevallen geldt dat maatschappelijk vastgoed een specialisme is dat je moet leren beheersen. Het is niet alleen een kwestie van willen maar ook van kunnen. De samenleving zit niet te wachten op corporaties die het wiel opnieuw moeten uitvinden, ook al nemen ze geld mee. Doe het goed of doe het niet.

[www.mo-plein.nl](http://www.mo-plein.nl)