

‘Maatschappelijk vastgoed: en nu?’

Een onderzoek met als doel het maken van een bruikbaar afwegingsmodel waarin de positie van maatschappelijk vastgoed, in het licht van de veranderende markt en de sociale, financiële en politieke situatie van corporaties, wordt bepaald.



Colofon

Titel 'Maatschappelijk vastgoed: en nu?' – Een onderzoek met als doel het maken van een bruikbaar afwegingsmodel waarin de positie van maatschappelijk vastgoed, in het licht van de veranderende markt en de sociale, financiële en politieke situatie van corporaties, wordt bepaald.

Document Scriptie Master Vastgoedkunde

Versie 2

Datum April 2013

Naam Elisa Wilhelmina Souverein
Studentnummer s2070499
E-mailadres elisa_souverein@live.nl
Telefoonnummer 06-133 55 726
Adres Nieuwstraat 67a, 9724 KH Groningen

Praktijkorganisatie Lefier StadGroningen
Contactpersonen Digna ten Napel
Adres Gedempte Zuiderdiep 22, 9711 HG Groningen

lefier
 StadGroningen

Instelling Rijksuniversiteit Groningen
Opleiding Master Vastgoedkunde
Afdeling Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen
1^e beoordelaar Prof. Dr. E.F. (Ed) Nozeman
2^e beoordelaar Dr. F.J. (Frans) Sijtsma
Bezoekadres Landleven 1, 9747 AD Groningen
Postadres Postbus 800, 9700 AV Groningen



**rijksuniversiteit
 groningen**

Voorwoord

Het onderzoek dat voor u ligt heeft als doel een model te ontwikkelen voor de corporatiebranche om antwoord te geven op de vraag: 'wat moet ik met mijn (nog te ontwikkelen) maatschappelijk vastgoed?' Veel corporaties hebben het op dit moment, onder invloed van de politieke en economische situatie, zwaar te verduren. Toch blijft de huisvestingsvraag van maatschappelijke instellingen bestaan. Dit onderzoek kan gebruikt worden bij de afweging van woningcorporaties om maatschappelijk vastgoed wel of niet te ontwikkelen, dan wel in portefeuille te houden.

Het was voor mij vanaf het begin duidelijk dat ik mijn scriptie wilde schrijven binnen een praktijkorganisatie. De corporatiebranche had mijn interesse vanwege het snijvlak tussen de sociale taak en de nodige hervormingen. Lefier StadGroningen wekte mijn belangstelling vanwege de grootte van de organisatie en de verschillen in werkgebied: krimp in de provincie, groei in de stad. Gezien voorgaande onderzoeken die ik heb uitgevoerd over onder andere zorggebouwen en scholenbouw was een Master thesis met als onderwerp maatschappelijk vastgoed een logisch vervolg.

Mijn dank gaat uit naar iedereen die een bijdrage heeft geleverd bij het tot stand komen van dit onderzoek. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar mijn scriptiebegeleider, Prof. Dr. E.F. Nozeman en mijn praktijkbegeleidster, G.G.D. ten Napel.

Groningen, april 2013

E.W. Souverein

Samenvatting

De toekomstige rol van corporaties staat onder druk. Door politieke ontwikkelingen en daaruit voortvloeiende nieuwe wet- en regelgeving neemt die druk alleen maar toe. Te denken valt aan de 'Vogelaarheffing', de bijdrage aan de oplossing van het *Vestia* debacle, de verhuurderbelasting/verhuurdersheffing en de regels vanuit de EU. Hierdoor zijn investeringsbuffers geslonken. Corporaties moeten zich mede daardoor meer gaan richten op hun core business, bestaande uit zes prestatievelden waarvan het huisvesten van de doelgroep van beleid de voornaamste is.

Toch wordt op corporaties nog regelmatig een beroep gedaan als het gaat om de ontwikkeling en exploitatie van maatschappelijk vastgoed. Het valt te bezien of corporaties in de toekomst investeringen in maatschappelijk vastgoed nog kunnen uitvoeren. Dit hangt voor een groot deel af van de financierbaarheid van deze activiteiten. Ook de constant wisselende regels, heffingen en het veranderende rijks- en EU-beleid zijn daarbij bepalend.

Het is van belang om een afwegingsinstrument te ontwikkelen dat ondersteund bij beslissingen door al deze aspecten mee te nemen om de haalbaarheid van de ontwikkeling, dan wel (door)exploitatie van maatschappelijk vastgoed te bepalen. Deze thesis heeft dan ook als doelstelling: *"Het beschikken over een bruikbaar afwegingskader voor corporaties waarin zowel financiële als niet-financiële criteria opgenomen zijn om de rentabiliteit van maatschappelijk vastgoed te bepalen (gerealiseerd kan worden, dan wel in portefeuille gehouden kan worden)"*.

Voordat een corporatie overgaat tot het in portefeuille nemen of houden van maatschappelijk vastgoed dient de volgende vraag beantwoord te zijn: Dienen 'de stenen' het (maatschappelijke) doel van de corporatie en zijn stenen daarvoor de juiste manier of kan dit ook anders? Wanneer het antwoord op deze vraag is dat deze doelen met stenen behaald dienen te worden is het van belang te onderzoeken of er dan daadwerkelijk een juiste investering wordt gedaan. Dit kan met behulp van het ontwikkelde afwegingsmodel.

Uit de literatuur blijkt dat vier verschillende thema's van invloed zijn op de vraag of corporaties kunnen investeren in maatschappelijk vastgoed. Deze thema's zijn: politiek-bestuurlijke ontwikkelingen, marktontwikkelingen, sociaal rendement en financieel rendement. Politiek bestuurlijk bepaalt wat mag, sociaal hoe daar vanuit visie en binnen de politiek-bestuurlijke kaders invulling aan wordt gegeven, markt is de omstandigheid waarbinnen wordt gewerkt en financieel geeft aan wat het oplevert of 'hoeveel er bij moet'. Uit de thema's zijn, met behulp van het theoretisch kader, verschillende variabelen vastgesteld die van toepassing zijn op het 'rendement' van maatschappelijk vastgoed. Hierdoor is er een afwegingsmodel tot stand gekomen. Dit model is achtereenvolgens voorgelegd aan experts en aan corporaties, waarna er een definitief model is ontwikkeld.

Het is van belang in ogenschouw te houden dat de rol van het model niet is om het probleem op te lossen, maar om de beslisser te ondersteunen in zijn beslissing. Kortom: het model stuurt de discussie aan en geeft inzicht in de richting van het antwoord. Maar het zal altijd een managementbeslissing blijven. Deze wordt echter wel vergemakkelijkt en inzichtelijk

middels het model. Het model maakt het mogelijk het totale rendement per object te berekenen. Tevens is het model toepasbaar op zowel bestaand als nieuw te acquireren vastgoed.

Het afwegingsmodel

Het afwegingsmodel bestaat uit een Excel sheet met vier verschillende thema's waar diverse stellingen onder vallen. Deze stellingen kunnen gescoord worden met een cijfer van 1 tot en met 4. Wanneer een variabele niet van toepassing is wordt gekozen voor "1, helemaal oneens". Indien een variabele nauwelijks van toepassing is wordt gekozen voor "2, oneens". Als een variabele van toepassing is wordt gekozen voor "3, eens". Wanneer een variabele volledig van toepassing is wordt gekozen voor "4, helemaal eens". 'Achter deze variabelen hangen de rapportcijfers 0, 3, 7 en 10. Er is voor gekozen om het geven van een 5 niet mogelijk te maken om de Central Tendency waartoe mensen neigen te elimineren. Een voorbeeld van een variabelen die bijvoorbeeld onder het thema markt valt is 'concurrerend vastgoed: er is geen overaanbod van vastgoed in de omgeving (kwalitatief en kwantitatief) dat zich richt op dezelfde doelgroep'.

Naast het geven van een cijfer kan er voor gekozen worden de thema's enkel of dubbel te laten meewegen. Vooraf moet organisatiebreed worden bepaald of en zo ja welke thema's dubbel geteld worden. Wanneer een organisatie extra waarde wil toekennen aan een thema is dat hierdoor in het model mogelijk. Dit is van grote invloed op de uitkomst van het model. Deze beslissing moet dan ook organisatiebreed genomen worden en niet op objectniveau. Wanneer dat laatste gebeurt is de validiteit van het instrument niet meer gegarandeerd. Het nadeel van deze mogelijkheid is echter dat organisaties onderling lastiger hun maatschappelijk vastgoed portefeuille kunnen vergelijken wanneer ze een verschillende invulling hebben gegeven aan de weging.

Het is mogelijk om de beslisser(s) alleen het model te laten invullen. Van belang is dan dat er input wordt geleverd door verschillende personen met uiteenlopende achtergronden. Op die manier worden de belangen optimaal behartigd.

Hieronder is het definitieve model te zien in *Figuur 1*. Het model wordt in deze scriptie weergegeven als 'Word tabel'. Voor de toepasbaarheid in de praktijk is het model volledig beschikbaar in Excel (inclusief formules).

Complexnummer	Adres	Totale score:				5,3
		Score	1	2	3	4
Politiek bestuurlijk						
	Nieuwe Woningwet (medio 2013)	4				
	DAEB	2				
	Doelstellingen	4				
	Taakstelling	3				
	Andere corporatie	4				
	Invloeden van buitenaf	2				
		Subtotaal				7,17
		Weging (enkel of dubbel)				1
Markt						
	Marktontwikkeling	1				
	Schaalgrootte	2				
	Objectstrategie	3				
	Wijkstrategie	4				
	Concurrerend vastgoed	3				
	Functieflexibiliteit	2				
		Subtotaal				5,00
		Weging (enkel of dubbel)				1
Sociaal						
	Leefbaarheid	1				
	Sociale verbanden	2				
	Locale verankering	3				
	Draagvlak	4				
		Subtotaal				5,00
		Weging (enkel of dubbel)				1
Financieel						
	Direct rendement object	1				
	Indirect rendement object	2				
	Totaal rendement object	3				
	Direct rendement omgeving	4				
	Indirect rendement omgeving	3				
	Leegstand	2				
	Efficiënt en effectief	1				
	Investerings synchroniseren	2				
		Subtotaal				4,13
		Weging (enkel of dubbel)				1

Figuur 1. Definitief (ingevuld) afwegingsmodel. Bron: Eigen inbreng.

Dat het model werkbaar is in de praktijk en daarmee de voordelen biedt zoals deze zijn beschreven door Targit (2012) en Alexander (2006) in *Paragraaf 3.1 Decision Support Systems* is door middel van de Delphi Methode onderzocht. Het model wordt over het algemeen goed beoordeeld. Het model maakt transparante communicatie mogelijk en vergemakkelijkt het besluitvormingsproces. Het model automatiseert processen echter niet maar faciliteert hier wel in.

Inhoudsopgave

Colofon

Voorwoord

Samenvatting

Inhoudsopgave

Tabellen- en figurenlijst

1. Inleiding	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Probleem- doel en vraagstelling	10
1.3 Definiëring centrale begrippen	12
1.5 Beperkingen	13
1.6 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	13
1.7 Leeswijzer	14
2. Theoretisch kader	15
2.1 Begripsbepaling	15
2.1.1 Verschillende invalshoeken	15
2.1.2 Indeling op basis van Europese regelgeving	17
2.1.3 Vaststelling begrippenkader	17
2.2 Politieke en bestuurlijke ontwikkelingen	18
2.2.1 Veranderende rol van de corporatie	18
2.2.2 Wet- en regelgeving	19
2.3 Marktontwikkelingen	21
2.3.1 Komen tot behoeftebepaling	21
2.3.1 Toekomstige behoefte	22
2.4 Sociale verschuivingen	23
2.4.1 Binding en leefbaarheid	23
2.4.2 Vraag vanuit de maatschappij	24
2.4.3 Krimp	26
2.5 Financiële impact	28
2.5.1 De gevolgen van de crisis	28
2.5.2 Maatschappelijk vastgoed als belegging	30
2.5.3 Financieel rendement maatschappelijk vastgoed	31
2.6 Conclusie theoretisch kader	33
3. Ontwerp afwegingsmodel	34
3.1 Afwegingsmethoden	34
3.1.1 Decision Support Systems versus Social Multi-Criteria Evaluations	34
3.1.2 Maatschappelijk rendement	36
3.1.4 Stellingen, wegen en scores	38
3.2 Presentatie voorlopig afwegingsmodel	39
4. Bijsturing model	42
4.1 Methode interviews	42

4.2 Resultaat interviews adviseurs	43
4.2.1 “Maatschappelijk vastgoed bestaat niet”	43
4.2.2 “Geen go of no-go beslissingen, maar go-safe”	44
4.2.3 Feedback beoordelingsmodel	45
4.3 Resultaat interviews corporaties	46
4.3.1 Feedback op het model	46
4.3.2 Feedback op de methodiek	46
4.3.3 Inhoudelijke feedback	48
4.4 Conclusie	49
5. Definitief afwegingsmodel	50
5.1 Toelichting definitief afwegingsmodel	50
5.2 Definitief afwegingsmodel	51
5.3 Toepassing Delphi methode	52
5.4 Conclusie	53
6. Conclusie en aanbevelingen	54
7. Reflectie	56
Literatuur	57
Bijlagen	64

Tabellen- en figurenlijst

Tabellen

Tabel 1.1 Ruwe schets afwegingsinstrument.

Tabel 2.1 Maatschappelijk vastgoed als verblijfs- en publieksfunctie.

Tabel 2.2 Gemiddelde jaarlijkse investeringen x €1 miljoen (nieuwbouw en aankoop), 2010-2016.

Tabel 2.3 Verhuisredenen naar inkomen.

Tabel 2.4 Voor- en nadelen beleggen in maatschappelijk vastgoed.

Tabel 2.5 Overzicht huurprijsvaststelling gemeentelijk vastgoed.

Tabel 3.1 Toelichting voorlopig afwegingsmodel.

Tabel 3.2 Voorlopig afwegingsmodel.

Tabel 5.1 Toelichting definitief afwegingsmodel.

Tabel 5.2 Definitief (fictief ingevuld) afwegingsmodel.

Figuren

Figuur 2.1 Koppeling harde feiten en zachte meningen.

Figuur 2.2 Ontwikkeling in jaargemiddelde van de uitgaven aan leefbaarheid naar sociale en fysieke activiteiten x €1 miljoen, 2010-2016.

Figuur 2.3 Maatschappelijk rendement.

Figuur 2.4 Absolute groei en krimp van de bevolking per gemeente van 2008 tot 2025.

Figuur 2.5 Twee trends op de markt voor maatschappelijk vastgoed.

Figuur 2.6 Totaal rendement maatschappelijk vastgoed 2011.

Figuur 3.1 Keuzeboom rendementsmethoden.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De toekomstige rol van corporaties staat onder druk. Door politieke ontwikkelingen en daaruit voortvloeiende nieuwe wet- en regelgeving neemt die druk alleen maar toe. Te denken valt aan de 'Vogelaarheffing', de bijdrage aan de oplossing van het *Vestia* debacle en de verhuurderbelasting. Hierdoor zijn investeringsbuffers geslonken (Van War, 2012a). Corporaties moeten zich mede daardoor meer gaan richten op hun core business. De noodzaak om geld te genereren om op die manier het bestaansrecht van de sector aan te tonen is groot.

Op corporaties wordt regelmatig een beroep gedaan als het gaat om de ontwikkeling en exploitatie van maatschappelijk vastgoed. Zo worden zij vaak betrokken bij projecten als brede scholen, maar het is de vraag of corporaties, gezien hun toekomstige rol, nog steeds verantwoordelijk zijn, of kunnen worden gehouden, voor de ontwikkeling en het behoud van maatschappelijk vastgoed. Op dit moment is het maatschappelijk vastgoed vaak eigendom van corporaties. Maar het is niet duidelijk of eigendom altijd nodig is om meerwaarde te creëren voor de wijk (Van War, 2012a). Het valt te bezien of corporaties in de toekomst activiteiten zoals investeren in maatschappelijk vastgoed nog kunnen uitvoeren. Dit hangt voor een groot deel af van de financierbaarheid van deze activiteiten. De constant wisselende regels, heffingen en veranderend rijksbeleid zijn daarbij bepalend (Goorden, 2011). Ook het recent verschenen *Wonen 4.0* (een plan voor de integrale hervorming van de woningmarkt) en de mogelijke uitvoering daarvan door de nieuwe coalitie van VVD en PvdA vergroot de onzekerheid voor corporaties.

Lefier StadGroningen is ook één van de corporaties die nadenkt over de manier waarop zij haar vastgoed inzet. Als er niet gehandeld wordt kan de sector als geheel "door het ijs zakken". Het is daarom van belang te bepalen wat het bestaansrecht is van de 'toekomstige' corporatie. Daarom staat de vraag wat het (toekomstig) bestaansrecht is van maatschappelijk vastgoed in de portefeuille van corporaties in deze scriptie centraal.

1.2 Probleem- doel en vraagstelling

De titel van de Master Thesis is: '**Maatschappelijk vastgoed: en nu?**' – *Een onderzoek over de actuele positie van maatschappelijk vastgoed in het licht van de veranderende markt en de huidige sociale, financiële en politieke situatie*. Deze Master Thesis heeft tot doel een meetinstrument te ontwikkelen om het financiële en niet-financiële rendement van maatschappelijk vastgoed vast te stellen en te interpreteren binnen het kader van de huidige politieke omgeving, om op die manier de keuze om maatschappelijk vastgoed te ontwikkelen, te behouden dan wel af te stoten, te onderbouwen. De probleemstelling die centraal staat luidt als volgt:

Probleemstelling: Er ontbreekt inzicht in het toekomstige financiële en niet-financiële rendement van maatschappelijk vastgoed, in het licht van de veranderende bestuurlijke en politieke omstandigheden en de aan te houden financiële en maatschappelijke randvoorwaarden.

Bij *Lefier Stad Groningen* ontbreekt het in het bijzonder aan een definitie om te bepalen waar het maatschappelijk vastgoed betreft.

De rendementseisen voor maatschappelijk vastgoed liggen momenteel lager dan voor bedrijfsonroerend goed. Door middel van een afwegingskader kan bepaald worden of bepaalde rendementseisen in de ontwikkeling daadwerkelijk van toepassing zijn. De volgende doel- en vraagstelling staan centraal in deze thesis:

Doelstelling: Het beschikken over een bruikbaar afwegingskader voor corporaties waarin zowel financiële als niet-financiële criteria opgenomen zijn om de rentabiliteit van maatschappelijk vastgoed te bepalen (gerealiseerd kan worden, dan wel in portefeuille gehouden kan worden).

Vraagstelling: Hoe ziet een bruikbaar afwegingsinstrument voor maatschappelijk vastgoed er uit? Kortom: Leidt de optelsom van het financiële rendement en het niet-financiële rendement, in de huidige bestuurlijk-politieke context geplaatst, tot het aanhouden van maatschappelijk vastgoed?

Om deze vraagstelling te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld.

Begripsbepaling | Wat verstaan we onder maatschappelijk vastgoed?

- Politiek bestuurlijke ontwikkelingen | Welke bestuurlijk- en politieke ontwikkelingen zijn van invloed op de exploitatie van maatschappelijk vastgoed?
- Marktonwikkelingen | Wat is de toekomstige behoefte aan maatschappelijk vastgoed?
- Sociaal rendement | Welke sociale factoren zijn van invloed op de ontwikkeling en exploitatie van maatschappelijk vastgoed?
- Financieel rendement | Hoe wordt de besluitvorming over maatschappelijk vastgoed beïnvloed door financiële overwegingen?
- Voorlopig afwegingsmodel | Welke criteria kunnen op basis van de theorie worden gehanteerd om tot een bruikbaar instrument voor maatschappelijk vastgoed te komen?
- Bestuurders en adviseurs | Wat is de feedback van bestuurders van corporaties en adviseurs gespecialiseerd in maatschappelijk vastgoed op de bruikbaarheid van het opgestelde instrument?
- Definitief model | Hoe ziet het definitieve afwegingsmodel er, gezien de literatuur en feedback van experts en corporaties, uit?

1.3 Definiëring centrale begrippen

Binnen dit onderzoek draait het in het bijzonder om de begrippen *maatschappelijk vastgoed*, *financieel rendement* en *sociaal rendement*. Om elke twijfel bij het gebruik van deze definities uit te sluiten volgt hieronder een definitiebepaling. De wijze waarop de definitie van maatschappelijk vastgoed tot stand is gekomen is te lezen in *Hoofdstuk 2.1 Begripsbepaling maatschappelijk vastgoed*.

Maatschappelijk vastgoed (Mog) is vastgoed dat voldoet aan de van overheidswege voorgeschreven DAEB-criteria, zijnde activiteiten uit 'Categorie 3: Maatschappelijk Vastgoed (MVG)'. Een overzicht van deze activiteiten is te vinden in *Bijlage 1. Borgbare activa met bijbehorende toelichting (DAEB)*.

Sociaal rendement is te omschrijven als de verhouding tussen enerzijds de input en anderzijds de maatschappelijke effecten (de outcome).

Financieel rendement is de beleggingsopbrengst in procenten van het belegde bedrag. Het financieel rendement (r) dat over een tijdvak van tijdstip 't-1' tot tijdstip 't' wordt gerealiseerd, is gelijk aan de netto opbrengst (O) aan het einde van dat tijdvak gerelateerd aan het aanvankelijk geïnvesteerde kapitaal (K).

1.4 Onderzoeksmethode

Deze thesis is een ontwerpend onderzoek, omdat het onderzoek tot doel heeft een instrument/model te ontwikkelen dat er op dit moment niet is. Volgens Van Aken is de missie van een ontwerpend onderzoek "het ontwikkelen van kennis ten behoeve van ontwerpen en verbeteren. Die kennis is primair bedoeld voor gebruik door de professionals op hun terrein" (1994, p. 19).

Aan het theoretisch kader wordt invulling gegeven door middel van een grondige literatuurstudie. De te gebruiken literatuur is afkomstig uit boeken, (wetenschappelijke) artikelen, publicaties, websites, wetgeving, etc.

Met behulp van het theoretisch kader wordt er een afwegingsinstrument ontwikkeld. Het afwegingsinstrument wordt ontwikkeld met behulp van literatuur over Decision Support Systems (Peterson, 1998). Een ruwe schets van het afwegingsinstrument is te zien in *Tabel 1.1*. In de eerste kolom wordt het thema aangegeven. In de tweede kolom volgt een beschrijving van de verschillende aspecten die van toepassing zijn op dit thema. In de derde kolom kan een cijfer worden ingevoerd waarna in de kolommen daarachter het corresponderende 'kleurtje' wordt gegeven. Aan het eind van elk thema volgt het subtotaal waarna er nog een keuze kan worden gemaakt om het thema enkel of dubbel te tellen. Op die manier is per thema af te lezen hoe groot het rendement is. Ten slotte verschijnt links bovenaan de totale score. Dat wil zeggen: het gewogen gemiddelde van elk thema vermenigvuldigd met de wegingsfactor.

Tabel 1.1 Ruwe schets afwegingsinstrument.

Complexnummer	Adres	Totale score:				
		Score	1	2	3	4
Politiek bestuurlijk						
		Subtotaal				
		Weging (enkel of dubbel)				
Markt						
		Subtotaal				
		Weging (enkel of dubbel)				
Sociaal						
		Subtotaal				
		Weging (enkel of dubbel)				
Financieel						
		Subtotaal				
		Weging (enkel of dubbel)				

Bron: Eigen inbreng.

Dit instrument wordt vervolgens voorgelegd aan zowel bestuurders van corporaties als adviseurs op het gebied van maatschappelijk vastgoed om te bepalen of het via de theorie ontwikkelde instrument een voor de dagelijkse praktijk bruikbaar instrument is. Zo nodig wordt het instrument naar aanleiding van deze gesprekken verbeterd en / of uitgebreid.

1.5 Beperkingen

De beperkingen waarmee dit onderzoek geconfronteerd wordt zijn de snelle ontwikkelingen op voornamelijk het politieke vlak. Op 12 september 2012 vonden de tweede kamer verkiezingen plaats. Op het moment van schrijven is de coalitievorming tussen VVD en PvdA afgerond. De beslissingen die voortvloeien uit het nieuwe regeerakkoord kunnen grote gevolgen hebben voor de rol van de corporatie en daarmee de positie van maatschappelijk vastgoed. De daadwerkelijke wetswijzigingen of het beleid dat uit deze coalitie voortvloeit zijn op het moment van schrijven nog niet te overzien.

Een andere belangrijke beperking is het begrip maatschappelijk vastgoed. In *Paragraaf 2.1 Begripsbepaling* wordt de definitie vastgesteld zoals die in deze thesis wordt gebruikt. Echter, in de literatuur over 'maatschappelijk vastgoed' houden de verschillende schrijvers vast aan een andere definitie. In veel gevallen is het soms zelfs onmogelijk om de daadwerkelijke definitie cq betekenis van 'maatschappelijk vastgoed' terug te vinden. Dit maakt dat de inhoud van de artikelen, ondanks dat ze alle gaan over 'maatschappelijk vastgoed' soms lastig met elkaar te vergelijken is.

1.6 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Maatschappelijke relevantie

In het huidige sociale (Consortium maatschappelijk vastgoed, 2011), financiële (De Kopgroep, 2008) en bestuurlijk-politieke klimaat (Wonen 4.0, 2012) (BBSH, 2005) (NLA, 2011, regeerakkoord 2012) is het voor woningcorporaties (zoals Lefier) lastig in te schatten

in hoeverre maatschappelijk vastgoed nog gewenst is om in portefeuille te houden. Aan de andere kant kennen woningcorporaties hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, doelstellingen en taken. Daardoor is het onder andere de taak van de corporaties om maatschappelijk vastgoed te ontwikkelen ten gunste van een (eventuele) sociale vooruitgang die deze voorzieningen met zich meebrengen. Want als de corporaties dit niet doen (Goorden, 2011), wie dan wel?

Het is daarom van belang te achterhalen wat het gewenste financiële en niet-financiële rendement van maatschappelijk vastgoed is (Leeuwen, 2008), welke verschuivingen het politieke klimaat tot gevolg heeft (Priemus, 2012), of dit wellicht ten gunste dan wel ten nadele is van de exploitatie van maatschappelijk vastgoed en of deze (mogelijke) lagere financiële rendementen worden gerechtvaardigd door het aantoonbare sociale rendement (Schönau & Marrewijk, 2010). Op deze wijze kunnen corporaties hun keuze of ze maatschappelijk vastgoed willen ontwikkelen, behouden dan wel af stoten (Van Leent, 2007), beter onderbouwen.

Wetenschappelijke relevantie

Het is wetenschappelijk interessant om te onderzoeken hoe vastgoed-investeringsbeslissingen worden beïnvloed door zowel het financiële- als het niet-financiële rendement. Wanneer dit bekend is, kan aan theorievorming over rendement beïnvloedende factoren van maatschappelijk vastgoed bijgedragen worden.

1.7 Leeswijzer

In *Hoofdstuk 1 Inleiding* zijn zowel de aanleiding als de probleem- doel- en vraagstelling geformuleerd. Daarnaast zijn de centrale begrippen gedefinieerd, de onderzoeksmethode beschreven en de beperkingen uiteengezet. Ten slotte is de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie bepaald. In *Hoofdstuk 2 Theoretisch kader* wordt ingegaan op de onderliggende theorie. Zowel de politieke- en marktontwikkelingen als de sociale verschuivingen en de financiële impact rondom maatschappelijk vastgoed komen hierin aan bod. In *Hoofdstuk 3* wordt het voorlopige afwegingsmodel gepresenteerd dat tot stand is gekomen naar aanleiding van het theoretisch kader. De selectie van de te ondervragen experts en de analyse van de interviews komen aan bod in *Hoofdstuk 4*. In *Hoofdstuk 5* wordt het uiteindelijke model gepresenteerd. In *Hoofdstuk 6* volgt de conclusie van het onderzoek, wordt de hoofdvraag beantwoord waarnaar in *Hoofdstuk 7* reflectie op het onderzoek plaats vindt.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk bevat het theoretisch kader van het onderzoek. Het theoretisch kader beantwoordt de vraag onder welke omstandigheden maatschappelijk vastgoed rendabel of onrendabel is, welke verschuivingen het politieke klimaat met zich mee brengt en of deze (mogelijke) onrendabele vastgoedobjecten worden gerechtvaardigd door de sociale (meer)waarde.

Het theoretisch kader bestaat uit vijf onderdelen die in onderstaand hoofdstuk beschreven worden. Ten eerste komt er een uiteenzetting van het begrip 'maatschappelijk vastgoed' aan bod. Vervolgens worden politieke en bestuurlijke ontwikkelingen die van invloed zijn op maatschappelijk vastgoed behandeld. Daarna volgt een uiteenzetting van de marktontwikkelingen. Aansluitend worden de sociale verschuivingen die van invloed zijn op de vraag en ontwikkeling op maatschappelijk vastgoed beschreven. Ten slotte volgt een analyse van de financiële impact.

2.1 Begripsbepaling

Wat is nu precies maatschappelijk vastgoed? Raat (2008) omschrijft maatschappelijk vastgoed als: "Het vastgoed dat gebruikt wordt door voorzieningen voor zorg, onderwijs, welzijn, cultuur, veiligheid en sport. Het is niet gezegd dat een commerciële activiteit geen (afgeleide) maatschappelijke functie kan hebben, maar dat vastgoed wordt daarmee nog niet tot de categorie Sociaal Maatschappelijk Onroerend Goed gerekend" (2008, p. 21). En dat is nu juist de moeilijkheid: is het café op de hoek een puur commercieel bedrijf, of is de maatschappelijke functie van wezenlijk belang voor de buurt en is het daardoor maatschappelijk vastgoed?

2.1.1 Verschillende invalshoeken

Van Leent, De Moel & Van der Wal (2009) geven aan dat maatschappelijk vastgoed te definiëren valt op basis van het type gebouw, op basis van de gebruiker of op basis van het gebruik. Kornegoor (2011) voegt hier een vierde benadering op basis van financiering aan toe. Elke definiëring kent voor- en nadelen. Hieronder volgt een korte uiteenzetting van de verschillende benaderingen.

Op basis van het gebruik

Van Leent, De Moel & Van der Wal (2009) geven de volgende definitie op basis van gebruik van maatschappelijk vastgoed: "Maatschappelijk vastgoed biedt ruimte aan activiteiten die (lokaal) als maatschappelijk en nuttig worden gezien" (2009, p. 11). Vastgoed dat onder deze definitie geschaard kan worden is kinderopvang, onderwijs, (medische) verzorging, religie, jeugdzorg, cultuur, etc (Van Leent, De Moel & Van der Wal, 2009). Van Leent (2007) hanteert een definitie die ook het gebruik als uitgangspunt neemt: "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" (2007, p. 7). Het nadeel van deze definities is dat ze erg breed zijn. Een commerciële functie die een maatschappelijk rol vervult, zoals een buurtsuper of plaatselijke kroeg, kan er daarom ook onder vallen.

Op basis van de gebruiker

Maatschappelijk vastgoed kan op basis van de gebruiker volgens Van Leent, De Moel & Van der Wal (2009) als volgt gedefinieerd worden: “Maatschappelijk vastgoed biedt ruimte aan niet-winstbeogende instellingen op het gebied van onderwijs, welzijn, zorg, sport enzovoort” (2009, p. 11). Een definitie die daarop aansluit is die van *Het Palet voor Maatschappelijk Vastgoed*: “Maatschappelijk Vastgoed is een verzamelnaam voor scholen, buurthuizen, sporthallen, culturele centra, gemeentehuizen en dergelijke maatschappelijke voorzieningen” Het voordeel van deze definities is dat het commerciële partijen uitsluit. Het nadeel is echter dat het voor de burger of klant moeilijk is het verschil te bepalen tussen bijvoorbeeld een commerciële en niet-commerciële kinderopvang. Dit vage onderscheid speelt in meerdere sectoren, zoals bijvoorbeeld bij welzijn, een rol. Het is daarom niet wenselijk de rechtsvorm bepalend te laten zijn in wat wel en wat niet maatschappelijk vastgoed is.

Op basis van financiering

Kornegoor (2011) geeft een definitie op basis van het aspect financiering: “Deze definitie is gebaseerd op de aanname dat maatschappelijke functies geen markthuurlen kunnen betalen” (2011, p. 8). Deze definitie over maatschappelijk vastgoed sluit aan bij de definitie die Jaap Zwart in een interview met *Building Business* geeft: “Maatschappelijk vastgoed is in alle gevallen (deels) door de overheid gefinancierd vastgoed dat onderdak biedt aan sociaal-culturele instellingen die deze huisvesting niet zelf kunnen bekostigen” (Bijsterveld, 2009, p. 41). Kort gezegd ontvangen sociaal-culturele instellingen op deze manier subsidie via het in gebruik zijnde vastgoed. Het nadeel van deze vorm van subsidiëring is dat het niet transparant is welke huurprijzen worden betaald en al helemaal niet in hoeverre deze huur afwijkt van de markthuurlen. Mede om deze reden rekenen gemeenten steeds vaker ook met markthuurlen en wordt er via een andere weg gesubsidieerd.

Op basis van het type gebouw

Deze definitie wordt door Van Leent, De Moel & Van der Wal als volgt gesteld: “Maatschappelijk vastgoed is bedrijfsmatig onroerend goed met een verblijfs- en publieksfunctie” (2009, p. 11). De publiekrechtelijke bestemming – krachtens een vigerend bestemmingsplan – staat hiermee centraal en ziet daardoor maatschappelijk vastgoed als bedrijfsonroerend goed met zowel een publieks- als een verblijfsfunctie (Van Dalen, 2010). In *Tabel 2.1* is te zien dat maatschappelijk vastgoed de enige vorm van vastgoed is, vergeleken met wonen, kantoor, bedrijfsruimte en winkel, die zowel een verblijfs- als publieksfunctie kent.

Tabel 2.1 Maatschappelijk vastgoed als verblijfs- en publieksfunctie.

	Wonen	Kantoor	Bedrijfsruimte	Winkel	Maatschappelijk Vastgoed
Verblijfsfunctie	JA	JA	JA	NEE	JA
Publieksfunctie	NEE	NEE	NEE	JA	JA

Bron: Van Dalen (2010).

Het nadeel van deze definitie is dat sommige commerciële bedrijven ook aan deze criteria voldoen. Zoals de tabel laat zien voldoen wonen, kantoren, bedrijfsruimten en winkels niet aan zowel een verblijfsfunctie als een publieksfunctie. Maar een café, zoals genoemd in de introductie van dit hoofdstuk (*2.1 begripsbepaling*), kan wel worden aangemerkt als een vastgoedobject met zowel een verblijfs- als publieksfunctie.

Alle definities vertolken een andere opvatting over maatschappelijk vastgoed, maar laten tegelijkertijd steken vallen. Daarnaast wordt in de definitie van Van Leent (2007) geschreven over 'gebouwde en ongebouwde ruimte'. Dit lijkt te suggereren dat maatschappelijk vastgoed over gebouwd vastgoed gaat, maar ook over parken, sportvelden en openbaar groen. Wanneer ongebouwde ruimten met maatschappelijk nut meegenomen worden in de definitie van maatschappelijk vastgoed, passen ook de trottoirs, wegen en andere infrastructuur in deze definitie. Sluiter (2009) geeft echter aan dat: "Via maatschappelijke accommodaties wordt beoogd maatschappelijke activiteiten gebouwend te faciliteren" (2009, p. 17). Open(bare) ruimten zijn van maatschappelijk belang maar worden daardoor niet in de definitie van maatschappelijk vastgoed meegenomen.

2.1.2 Indeling op basis van Europese regelgeving

Naast een indeling op basis van het gebruik, de gebruiker, financiering of type gebouw is het ook van belang rekening te houden met de indeling op basis van Europese regelgeving. Woningcorporaties zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van maatschappelijk vastgoed. Zij krijgen deze taak opgedragen van de overheid (Goorden, 2011). De taakvelden van de corporatie 'nieuwe stijl' zijn sinds 1994 omschreven in het Besluit Beheer Sociale Huursector (BBSH). Het ontwikkelen, behouden dan wel af stoten van Maatschappelijk vastgoed is een activiteit die valt onder Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB). De aanwezigheid van een publiek belang maakt dat deze diensten anders zijn dan 'gewone diensten'. De overheid reguleert en controleert deze diensten. Financieel bijspringen, door de overheid, om deze activiteiten naar behoren uit te laten voeren is mogelijk. Dit is, onder strenge voorwaarden, een vorm van geoorloofde staatssteun.

Goorden (2011) geeft aan dat in de Europese beschikking de volgende activiteiten voor woningcorporaties als DAEB worden aangemerkt:

- "De aankoop, bouw en verhuur van woningen met een maximale huur op of onder de liberalisatiegrens van €681,02 (prijspeil 1 januari 2013);
- De bouw en verhuur van een limitatieve lijst van maatschappelijk vastgoed;
- Aanpalende werkzaamheden, zoals leefbaarheidsactiviteiten en de aanpak van wijken en dorpen;
- Aanleg van (kleinschalige) infrastructuur die strikt verband houdt met sociale huisvesting" (Goorden, 2011, p. 17).

De volledige lijst met borgbare activa met bijbehorende toelichting van 1 januari 2011 is te vinden in *Bijlage 1*.

2.1.3 Vaststelling begrippenkader

Lefier StadGroningen definieert Bedrijfsonroerend goed (Bog) als: "Vastgoed dat niet voldoet aan de van overheidswege voorgeschreven DAEB-criteria, niet zijnde vrije sector huurwoningen dan wel koopwoningen" (Ten Napel, 2012). Wanneer wordt voortgeborduurd op deze definitie voor Bog kan voor maatschappelijk onroerend goed¹ (Mog) de volgende definitie worden vastgesteld: "**Maatschappelijk vastgoed (Mog) is vastgoed dat voldoet aan de van overheidswege voorgeschreven DAEB-criteria, zijnde activiteiten uit 'Categorie 3: Maatschappelijk Vastgoed (MVG)'**." Een overzicht van deze activiteiten is te

¹ De uitdrukking Maatschappelijk Vastgoed (MVG) en Maatschappelijk Onroerend Goed (Mog) worden als gelijk beschouwd.

vinden in *Bijlage 1. Borgbare activa met bijbehorende toelichting (DAEB)*. Deze definitie van maatschappelijk vastgoed wordt in deze scriptie gehanteerd en sluit daarmee aan op de limitatieve lijst van maatschappelijk vastgoed, opgesteld door de Europese Commissie.

De vraag die aan het begin van dit hoofdstuk (*2.1 Begripsbepaling*) werd gesteld: “Is het café op de hoek een puur commercieel bedrijf, of is de maatschappelijke functie van wezenlijk belang voor de buurt en is het daardoor maatschappelijk vastgoed?” kan met deze definitie eenduidig worden beantwoord. Het café op de hoek is bedrijfsonroerend goed (Bog). Dat neemt niet weg dat wanneer het café zijn deuren dreigt te moeten sluiten de corporatie op grond van de toegevoegde waarde in de buurt kan besluiten de rendementseis te verlagen. Omdat de corporatie in haar visie aangeeft dat zij meewerkt “aan ontwikkelingen die een bijdrage leveren aan een inspirerende leefomgeving” (Lefier, 2012) kan zij er voor kiezen de rendementseisen uit het oogpunt van haar maatschappelijke doelstellingen te verlagen. Maar dit staat los van de discussie of een café tot bedrijfsonroerend goed (Bog) of maatschappelijk onroerend goed (Mog) gerekend moet worden.

Echter, voordat een corporatie de rendementseis aan zal passen wordt eerst gekeken of de kosten verlaagd kunnen worden, waardoor het rendement stijgt. Daarna wordt gekeken of er de mogelijkheid is om de bestemming te wijzigen van niet-DAEB naar DAEB. Ten slotte wordt er een onderzoek gestart naar de mogelijkheden tot verkoop. Mocht dit geen vruchten afwerpen dan kan de corporatie besluiten de huur te verlagen en genoeg te nemen met een lager rendement.

2.2 Politieke en bestuurlijke ontwikkelingen

De rol van de corporaties wordt in het navolgende onder de loep genomen. Door politieke ontwikkelingen en nieuwe wet- en regelgeving neemt de druk op corporaties toe. Financiële buffers om te investeren zijn geslonken (Van War, 2012a). Dit komt onder andere door de ‘Vogelaarheffing’, de bijdrage aan de oplossing van het *Vestia* debacle en de verhuurderbelasting.

2.2.1 Veranderende rol van de corporatie

Een deel van de politiek vindt dat: “Corporaties niets te zoeken hebben in het maatschappelijk vastgoed en zich vooral op de woningen moet focussen” aldus Van War, (2012a, p. 1). Maar volgens Hordijk, Teuben & Kooijman heeft de *Commissie De Boer* aangegeven dat: “Corporaties naast hun primaire taak ook op een breder maatschappelijk vlak (zoals scholen en zorginstellingen bouwen) actief kunnen zijn” (2007, p. 60). Woningcorporaties zijn daarom in toenemende mate eigenaar van brede scholen en andersoortig vastgoed (Hordijk, Teuben & Kooijman, 2007).

Om te achterhalen wat de rol van de corporatie is, in het bijzonder op het gebied van maatschappelijk vastgoed, is het van belang om te weten hoe deze rol tot stand is gekomen. De overheid had tot in de jaren 80 van de vorige eeuw een duidelijke rol bij de vastgoedexploitatie van maatschappelijke voorzieningen. Deze rol wordt in toenemende mate overgenomen door partijen buiten de overheid of door maatschappelijke organisaties zelf. Ook woningcorporaties houden zich inmiddels bezig met de exploitatie van maatschappelijk vastgoed. Deze activiteit wordt gelegitimeerd door de BBSH. De verwachting is dat dit aantal de komende tijd toe zal nemen, onder andere omdat de

rijks/gemeentelijke overheid aan woningcorporaties vraagt om meer te investeren in maatschappelijk vastgoed (De Kopgroep, 2008).

Vanaf 2011 zijn staatssteunregels met betrekking tot *Diensten van Algemeen Economisch Belang* (DAEB), van toepassing bij corporaties. De staatssteun die corporaties ontvangen is door die regels afgebakend tot de diensten beschreven als DAEB activiteiten. Een reden om staatssteun tot DAEB activiteiten te beperken is volgens Conijn: “[omdat] staatssteun anders tot concurrentievervalsing zou kunnen leiden ten opzichte van concurrenten die geen staatssteun ontvangen” (2011, p. 27). Het ‘level playing field’ raakt daardoor verstoord. De staatssteun is wel gerechtvaardigd bij DAEB activiteiten omdat, zo is de achterliggende gedachte, deze activiteiten extra kosten met zich meebrengen die niet op de markt kunnen worden terugverdiend (Conijn, 2011). Door de scheiding tussen DAEB en niet-DAEB activiteiten is het duidelijk wat de sociale kerntaak van corporaties is. De financiële middelen die nodig zijn om dit te bereiken kunnen worden verworven met niet-DAEB activiteiten. Het is tevens mogelijk bij niet-DAEB activiteiten om een ‘normale’ lening aan te gaan om met deze aangetrokken middelen te ontwikkelen en vervolgens deze panden in de vrije sector tegen een kostendekkende huur te exploiteren.

2.2.2 Wet- en regelgeving

Er zijn verschillende voorstellen en wetten die van toepassing zijn op de hervorming van de woningmarkt- en daarmee op de markt voor maatschappelijk vastgoed. Sommige van deze voorstellen hebben nog geen kracht van wet, andere hebben dat inmiddels wel verkregen. Tevens zijn er samenwerkingsovereenkomsten die van toepassing zijn.

Wonen 4.0 is een plan voor een integrale hervorming van de woningmarkt die is opgesteld door Vereniging Eigen Huis (belangenorganisatie voor woningbezitters), Woonbond (belangenvereniging van huurders en woningzoekenden), Aedes (vereniging van woningcorporaties), NVM, VBO & VastgoedPro (Nederlandse vereniging van makelaars o.g. en vastgoeddeskundigen). Zij zijn van mening dat de huidige woningmarkt niet meer voldoet aan de eisen van deze tijd en dat er een aantal noodzakelijke hervormingen moet komen. Dit is een voorstel, opgesteld door de zojuist beschreven partijen, dat zich nog in de ideeën-fase bevindt en daarmee nog niet is geïmplementeerd. De kernpunten van het plan hebben voornamelijk betrekking op de woningmarkt. Maatschappelijk vastgoed wordt niet expliciet genoemd maar de veranderende positie van woningcorporaties wel. *Wonen 4.0* stelt dat corporaties na een transitieperiode van maximaal 30 jaar a) zorg dragen voor “voldoende beschikbaarheid van woningen voor de aandachtsgroepen en b) vindt sturing op de betaalbaarheid uitsluitend nog plaats via de beschikbaarheid van woningen” (2012, p. 11). Daarnaast blijft het maatschappelijk gebonden vermogen beschikbaar voor de aan de corporatie toegewezen taken op het gebied van volkshuisvesting. Daarbij blijft de brede taakstelling van corporaties gehandhaafd (*Wonen 4.0*, 2012). Dit houdt in dat maatschappelijk vastgoed in de toekomst evenzeer onder de verantwoordelijkheid valt van corporaties als nu het geval is.

De gemeente Groningen en de Groninger woningcorporaties hebben een samenwerkingsovereenkomst opgesteld genaamd *Nieuw Lokaal Akkoord 2.0*. Ook in het Nieuw Lokaal Akkoord wordt geen aandacht besteed aan maatschappelijk vastgoed. Wel wordt er vastgesteld dat er een goede samenwerking is tussen de verschillende partijen, dat ze elkaar goed weten te vinden en dat de visie op de ontwikkelingen van de stad in

hoofdpijnen wordt gedeeld (NLA 2.0, 2011). Het lijkt een logische volgende stap om in het NLA 3.0 niet alleen aan te geven op welke wijze de leefbaarheid, door middel van wijkteams, verbeterd kan worden maar hier ook een vertaling naar de gebouwde omgeving te maken. Dit zal zich kunnen uiten in een verdelingsmodel dat de financiële lasten van maatschappelijk vastgoed verdeelt over de corporaties en gemeente (op dezelfde manier als waarop de financiële lasten van de wijkteams verdeeld worden).

Met ingang van 1 januari 2011 is *De nieuwe woningwet*, gebaseerd op Europese regelgeving, van kracht geworden (Woningwet, 2011). Op dit moment is de *Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting* ingediend bij de Eerste Kamer. De Tweede Kamer heeft haar goedkeuring aan deze wet al gegeven (Eerste Kamer, 2012). De wet zal naar verwachting halverwege 2013 ingaan (Aedes, 2012). De reden voor de herziening is voornamelijk: het feit dat de Woningwet al 20 jaar niet structureel gewijzigd is, er wijzigingen zijn in de relatie tussen Rijk, gemeenten en corporaties, in verband met schaalvergroting/fusies, door de verandering van werkdomein, in verband met staatssteun en versterking van het in- en extern toezicht (Buser, 2012). Deze nieuwe wet kent een aantal wijzigingen op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Zo worden er een aantal voorwaarden gesteld aan maatschappelijk vastgoed dat in aanmerking komt voor staatssteun. Ten eerste is het van belang dat het in de nabijheid is van sociaal vastgoed (dit hoeft niet noodzakelijk vastgoed te zijn van de eigen corporatie). Ten tweede moet het maatschappelijk vastgoed een wijkgebonden (en geen regionale functie) vervullen. Ten slotte gold voor 1 januari 2011 de 1/3, 2/3 regeling. Deze regeling hield in dat beperkte commerciële gedeelten meegefinancierd konden worden. In de nieuwe situatie kan dit mogelijk niet meer. Daaruit vloeit de behoefte aan duidelijke definities over welke investeringen maatschappelijk zijn en welke commercieel zijn. Er moet tevens duidelijkheid komen over welke commerciële activiteiten wel of niet tot de kerntaak van corporaties behoren (Adema, 2012).

Ten slotte speelt ook het *Besluit Beheer Sociale Huursector* (BBSH, 2005) een rol in hoe corporaties omgaan met hun maatschappelijk vastgoed. In het BBSH is opgenomen dat het bevorderen van de leefbaarheid (mede) een taak is voor de corporatie. Zo staat in artikel 12a, lid 1: “De toegelaten instelling draagt bij aan de leefbaarheid in de buurten en wijken waar haar woongelegenheden gelegen zijn” (2005, p. 34). De bijbehorende toelichting geeft aan dat het uitgangspunt hierbij is dat de activiteiten op het gebied van leefbaarheid plaatsvinden in samenhang met het dagelijks beheer van het bestaande woningbezit en de omgeving daarvan of het verwerven of bouwen van nieuwe woongelegenheden. De gedachte hierachter is dat een dergelijke samenhang een gunstige invloed heeft op de resultaten die met deze inspanningen ter bevordering van de leefbaarheid kunnen worden geboekt (BBSH, 2005). Naast corporaties werken ook andere (welzijns)organisaties en de gemeenten hier aan mee.

De taken zoals die gesteld zijn in het BBSH lijken redelijk aan te sluiten bij de taken die zijn opgenomen in de *Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting*. Maar de Herzieningswet gaat concreter in op de taken terwijl de BBSH weinig concreet blijft over de precieze taakinvulling en geen duidelijke sturing geeft aan de implementatie hiervan in de gebouwde omgeving.

Integratie model

Uit *Paragraaf 2.2* blijkt dat er een aantal zaken van belang zijn voor het afwegingsmodel wanneer gekeken wordt naar de politieke en bestuurlijke ontwikkelingen. Ten eerste zijn dit de Diensten van Algemeen Economisch Belang (DAEB). Deze betreffen een categorie waarop staatssteunregels van toepassing zijn en die o.a. voor maatschappelijk vastgoed gelden. Het is derhalve van betekenis dat deze worden meegenomen in het model. Daarnaast zijn ook de taakstelling van corporaties, zoals aangegeven door *Commissie De Boer*, en de mogelijkheden van andere corporaties, onder andere zoals de samenwerking in het Nieuw Lokaal Akkoord 2.0 van belang. Ten slotte moet er geanticipeerd worden op de *Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting*. Dit heeft tot gevolg dat maatschappelijk vastgoed een toegevoegde waarde voor de omgeving en een wijk gebonden functie moet vervullen.

2.3 Marktontwikkelingen

Volgens het Centraal Fonds Volkshuisvesting (2012) nemen de investeringen in maatschappelijk vastgoed door corporaties in de toekomst fors af. Dit is te zien in *Tabel 2.2*. Dit ondanks dat het totale rendement in 2011 op maatschappelijk vastgoed 4,6% was (IPD, 2011).

Tabel 2.2. Gemiddelde jaarlijkse investeringen x € 1 miljoen (nieuwbouw en aankoop), 2010-2016.

	Realisatie		Voorlopig			Prognoses
	2010	2011	2010-2014	2011-2015	2012-2016	
Investerings maatschappelijk vastgoed	396	480	575	438	351	

Bron: Centraal Fonds Volkshuisvesting (2012).

2.3.1 Komen tot behoeftebepaling

Wat de toekomstige behoefte is aan maatschappelijk vastgoed in de vorm van gebouwen die dienstbaar zijn aan onderwijs, cultuur en sport is erg lastig vast te stellen. De behoeften kunnen namelijk tot op buurtniveau verschillen. Het is daarom van belang deze behoeften per initiatief te onderzoeken. Het is dan voornamelijk interessant te bekijken wat de (toekomstige) vraag en wat het (huidige) aanbod is. Zaken die in deze studie onderzocht moeten worden zijn te zien in het SWOT-model (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats) in *Figuur 2.1*.



Figuur 2.1. Koppeling harde feiten en zachte meningen. Bron: USP & DIA Advies, 2011.

2.3.1 Toekomstige behoefte

Nieuwe regels rond (passend) onderwijs, zorg, begeleiding, werk en inkomen zijn van invloed op de vraag naar maatschappelijk vastgoed (Bouwstenen voor Sociaal, 2012). In maart 2012 heeft Bouwstenen een peiling gehouden over de gevolgen van de nieuwe regels voor de behoefte aan maatschappelijk vastgoed. 75% van de respondenten voorziet dat de nieuwe regels leiden tot een andere vraag naar maatschappelijk vastgoed. 35% van de respondenten verwacht zelfs een ingrijpende verandering. Maar volgens de betrokkenen is er meer dan voldoende maatschappelijk vastgoed om in de vraag te voorzien. De nieuwe regels vragen met name om aanpassingen op het gebied van:

- “Onderwijshuisvesting: vastgoed moet geschikt worden gemaakt voor passend onderwijs;
- Spreiding en schaal: behoefte aan kleinschalig vastgoed;
- Prijs: het vastgoed moet goedkoper om de benodigde bezuinigingen te kunnen realiseren” (Bouwstenen voor Sociaal, 2012, p.1).

Op welk type vastgoed (zorg, onderwijs, buurtgebouwen o.i.d.) de laatste twee punten van toepassing zijn wordt in de beschikbare literatuur niet duidelijk.

Ook het beheer van maatschappelijk vastgoed krijgt in sommige gevallen een nieuwe opzet. De gemeente Eindhoven (2012) heeft een projectbureau ingericht dat samenwerkt met woningcorporaties, zorginstellingen, culturele instellingen, welzijnsinstellingen, sportverenigingen en onderwijsinstellingen. Het belangrijkste doel van de nieuwe opzet is dat de behoefte aan maatschappelijke functies beter op elkaar worden afgestemd. Dit moet ervoor zorgen dat de verschillende partijen efficiënter en effectiever met de beschikbare vierkante meters omgaan. Dit doen ze, onder andere, met behulp van een digitaal boekingssysteem.

Ten slotte zullen in de toekomst primaire processen van onder andere maatschappelijke instellingen (blijven) veranderen. De school van vandaag is niet dezelfde als die van morgen. Ook in de sport, welzijn en zorg vinden fundamentele veranderingen plaats. Dit stelt nieuwe eisen aan het vastgoed. Het vastgoed zou daarom geen vast programma van eisen mogen zijn met een daarbij behorende specifieke functie. In plaats daarvan moet het juist functieflexibel zijn (Van Leent, 2007). Anderzijds worden er door de toenemende welvaart steeds hogere eisen gesteld. Dit (mogelijke) contrast kan zorgen voor spanning.

Integratie model

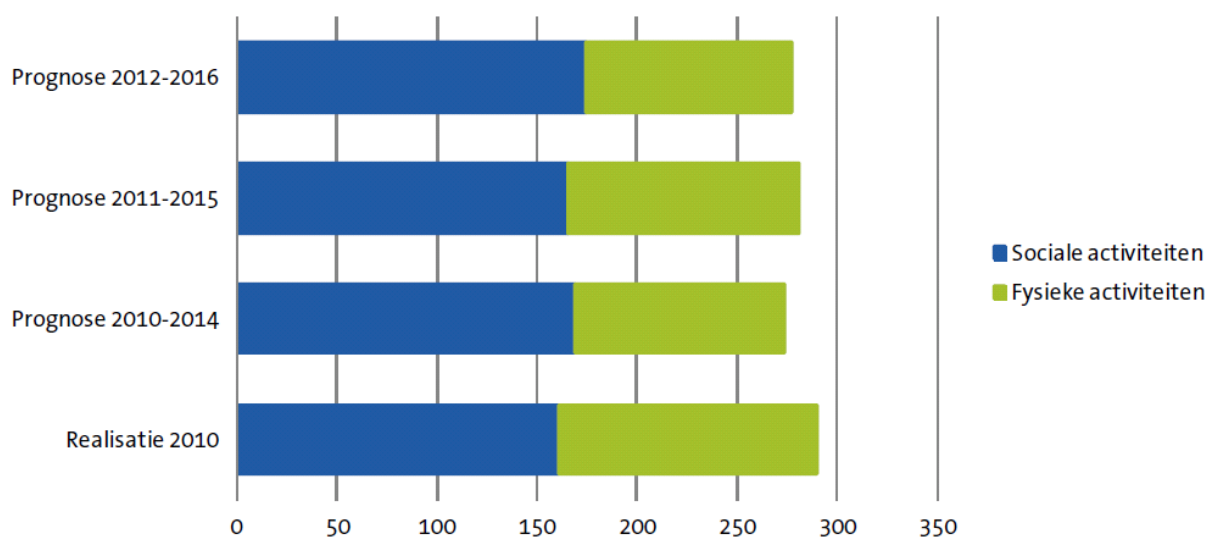
Wanneer er naar de inhoud van het SWOT model en de overige literatuur gekeken wordt blijkt dat er een aantal zaken van belang zijn voor het afwegingsmodel. Dat betreft onder meer de marktontwikkelingen. Het is van belang dat het complex zich bevindt in wijken en buurten waar de corporatie haar vastgoed wil continueren. De verwachtingen met betrekking tot groei of afname en de toekomstverwachtingen van de doelgroep moeten aansluiten bij het object. Daarnaast is het van belang dat de schaalgrootte van de locatie past bij de ontwikkelingen in de markt en dat er efficiënt en effectief om wordt gegaan met het beschikbare aantal vierkante meters. Ten slotte mogen er geen andere objecten in de directe omgeving aanwezig zijn die zich richten op dezelfde doelgroep om concurrentievorming te voorkomen.

2.4 Sociale verschuivingen

In het dagelijks leven van veel inwoners in Nederland speelt maatschappelijk vastgoed een belangrijke rol. Tevens is het een belangrijke factor in de totstandkoming van het leefmilieu (Westerhof & Van Duijn, 2004).

2.4.1 Binding en leefbaarheid

Corporaties gaven in 2008 bijna 269 miljoen euro uit aan activiteiten ten behoeve van de leefbaarheid. Hiervan werd 52 procent besteed aan sociale activiteiten en de rest aan fysieke activiteiten zoals woningverbeteringen. Dit is een stijging van 49 procent ten opzichte van 2007. Tevens investeerden zij 205 miljoen euro in maatschappelijk vastgoed. Dit is een stijging van 44 procent ten opzichte van 2007 (SER, 2010). Volgens het *Centraal Fonds Volkshuisvesting* is er “in vergelijking met de vorige prognoseperiode (2011-2015) [...] sprake van een marginale daling van voorgenomen leefbaarheidsuitgaven in de laatste prognoseperiode” (2012, p. 14). De prognose voor de sociale activiteiten toont een lichte groei terwijl de uitgaven aan fysieke activiteiten dalen. Verder wijken de jaarprognoses niet substantieel af van wat de corporaties in voorgaande jaren op dit gebied realiseerden. In *Figuur 2.2* is dit weergegeven.



Figuur 2.2. Ontwikkeling in jaargemiddelde van de uitgaven aan leefbaarheid naar sociale en fysieke activiteiten x €1 miljoen, 2010-2016. Bron: Sociaal Fonds Volkshuisvesting, 2012.

Leefbaarheid wordt door Peters gedefinieerd als: “Leefbaarheid geeft aan hoe aantrekkelijk en / of geschikt een gebied is om te wonen / werken” (2008, p. 40). Een van de valkuilen bij het in kaart brengen van leefbaarheid is volgens Schuldink (2008) dat het moeilijk te kwantificeren is. Gevoelens van bijvoorbeeld onveiligheid zijn dusdanig subjectief dat ze lastig te meten zijn en er is soms nauwelijks samenhang met ‘objectief meetbare feiten’. Daarnaast speelt er bij het in kaart brengen van leefbaarheid het causaliteitsprobleem. Hierbij speelt de vraag in hoeverre het handelen van de corporatie (alleen) verandering in de leefbaarheid teweeg heeft gebracht. Desondanks zijn er verschillende methoden om maatschappelijk rendement in kaart te brengen. In *Hoofdstuk 2.3.2 Vraag vanuit de maatschappij* wordt hier verder op in gegaan.

Dat maatschappelijk vastgoed, en daarmee ook maatschappelijke accommodaties, een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid van een gebied leveren blijkt uit de rapportage van Sluiter (2009). Van War (2012a) sluit hierbij aan door te stellen dat corporaties in krimpgebieden en steden maatschappelijk vastgoed vaak gebruiken om de leefbaarheid op peil te houden en bewoners te binden (Van War, 2012a).

Dat het hard nodig is om de leefbaarheid op peil te houden blijkt wel uit het SER-rapport *Naar een integrale hervorming van de woningmarkt*. In de top vijf van door burgers als meest belangrijk ervaren problemen staat onder andere: “In veel buurten laat de kwaliteit van de woonomgeving en de leefbaarheid te wensen over (59 procent)” (2010, p. 30). Het zijn in het bijzonder corporaties die zich volgens het voormalige ministerie van VROM meer bewust moeten worden van de belangrijke bijdragen die voorzieningen zoals kinderopvang, sportclub, buurtsuper of een wijkrestaurant bieden bij de vitalisering van wijken. Het zijn deze maatregelen die zorgen voor een gevoel van veiligheid, leefbaarheid, sociale verbanden en het wegnemen van vooroordelen. In combinatie met fysieke maatregelen ontstaat op die manier een evenwichtige vernieuwing” (VROM, 2007). Echter, uit een onderzoek van Lefier StadGroningen naar leefbaarheidveranderingen naar aanleiding van herontwikkelingsprojecten blijkt echter dat er sprake is van een cyclus. De verschillende buurten hebben in de leefbaarheidontwikkeling enorme sprongen vooruit gemaakt. Maar toch blijft de leefbaarheid in zijn geheel beschouwd relatief matig en kwetsbaar. Het kost moeite om de stijgende lijn die in de eerste jaren is ingezet vast te houden (Lefier, 2010).

Ouwehand, Van Kempen, Kleinhans & Visscher (2008) geven daarnaast aan dat het belangrijk is dat er veel aandacht besteed wordt aan de vraag hoe verschillende bewonersgroepen met verschillende leefstijlen kunnen samenwonen in de buurt en in de wijk. Goede voorzieningen (zoals club- en buurthuizen, gezondheidscentra, scholen en winkels) moeten worden benut als ontmoetingsplekken om deze groepen nader tot elkaar te brengen.

Het is volgens Schuldink (2008) van belang dat wanneer wordt gedoeld op een vergroting van de leefbaarheid in de wijk dit vooraf duidelijk wordt beschreven. Vragen waarop antwoord moet worden gegeven zijn: “wat zijn de directe en indirecte effecten en waardoor worden deze veroorzaakt? (En) is er een causaal verband aan te wijzen tussen deze?” (2008, p. 8). Door antwoord te geven op deze vragen is het mogelijk om de binding en leefbaarheid die maatschappelijk vastgoed teweeg brengt vast te stellen.

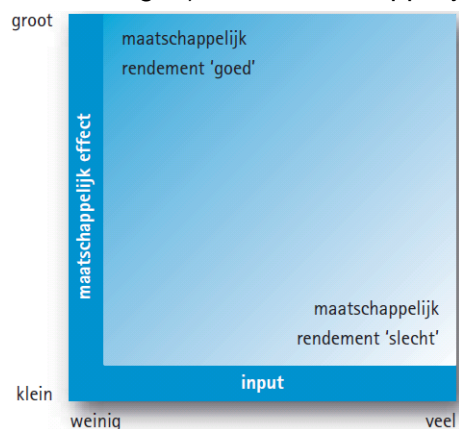
2.4.2 Vraag vanuit de maatschappij

Samenhang tussen bewoners ontstaat volgens Ouwehand, Van Kempen, Kleinhans & Visscher (2008) meestal op straten en pleinen, in speeltuinen, in portieken, plantsoenen en buurthuizen. Het is daarom van belang in te zetten op vanzelfsprekende ontmoetingen tussen bewoners. Dit kan door voorzieningen te realiseren met een multifunctioneel karakter. Voorbeelden daarvan zijn een brede school of een gezondheidscentrum (Ouwehand, Van Kempen, Kleinhans & Visscher, 2008). De behoefte aan maatschappelijk vastgoed, ter bevordering van de samenhang van bewoners, is daardoor geboren.

Een voorbeeld van deze behoefte en de uitwerkingen hiervan op de buurt beschrijft de internationaal vermaarde meubelontwerper Eek in het boek *Wijken en wegen* (2012). Hij spreekt over ‘zijn fabriek’, die staat op een oud terrein van Philips in Eindhoven. In het hart

van het gebouw ligt de werkplaats waar Eek meubels en andere producten maakt. Daar omheen liggen de andere voorzieningen: de winkel, de galerie, het restaurant en de grote evenementenruimte. Eek (2012) geeft aan dat met name de evenementenruimte, de voormalige kantine van de fabriek, een schot in de roos is. Hij vindt het vooral leuk dat daardoor andere doelgroepen het gebied betreden. “Normaal trekken wij alleen mensen uit onze eigen fuik, nu nodigen de organisatoren van een congres, lezing of feest hun eigen mensen uit. Daarmee wordt dit gebied snel bekend bij veel meer mensen dan wanneer de ruimte er niet zou zijn” (Eek, 2012 pp. 63). Over de meerwaarde voor de omgeving valt daardoor niet te discussiëren. Bovendien zijn de huizen die ontwikkeld gaan worden naast de fabriek relatief goed verkocht. Dit kan een indicatie zijn dat de toekomstige bewoners de ‘fabriek’ een meerwaarde vinden voor de wijk en daar met alle plezier naast willen wonen.

De meerwaarde van maatschappelijk vastgoed is dus wel degelijk aanwezig. Sprenger & Heesbeen (2011) wijzen er wel op dat de effectiviteit van veel maatschappelijk vastgoed in het publieke domein een grijs gebied is waarin “veronderstellingen en subjectiviteit de boventoon voeren” (2011, p. 40). Het is daarom van belang de behoefte (en daarmee de doelstellingen) van maatschappelijk vastgoed vooraf en achteraf in kaart te brengen. Dit kan door het meten van het maatschappelijk rendement.



Maatschappelijk rendement wordt door Deuten als volgt gedefinieerd: “Maatschappelijk rendement is te beschrijven als de verhouding tussen enerzijds de input en anderzijds de maatschappelijke effecten (de outcome)” (2007, p. 11). Hierbij kan een goed rendement uitgedrukt worden als: een groot maatschappelijk effect met weinig input. Omgekeerd is er sprake van een slecht rendement als er sprake is van een klein maatschappelijk effect en veel input (Deuten, 2007). Dit verband komt tot uitdrukking in *Figuur 2.3*.

Figuur 2.3: Maatschappelijk rendement. Bron: Deuten, 2007.

Het is van belang maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken om de volgende redenen: 1) beoordelen van projecten, 2) legitimatie / onderbouwing (nieuw) beleid, 3) een investering verantwoorden, 4) eigen beleid optimaliseren en 5) partijen op inhoud bij elkaar brengen (Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2011).

Methoden die gebruikt kunnen worden bij het meten van maatschappelijk rendement worden uitgebreid beschreven in het boek van Deuten (2007) en betreffen:

- Effectenkaart;
- Slim meten;
- Social return on investment;
- Waarde(n) zeef;
- Verhalen;
- Maatschappelijke audit.

Voor welke (combinatie van) methodes gebruik wordt gemaakt in het te ontwikkelen model wordt besproken in *Hoofdstuk 3 Ontwerp afwegingsmodel*.

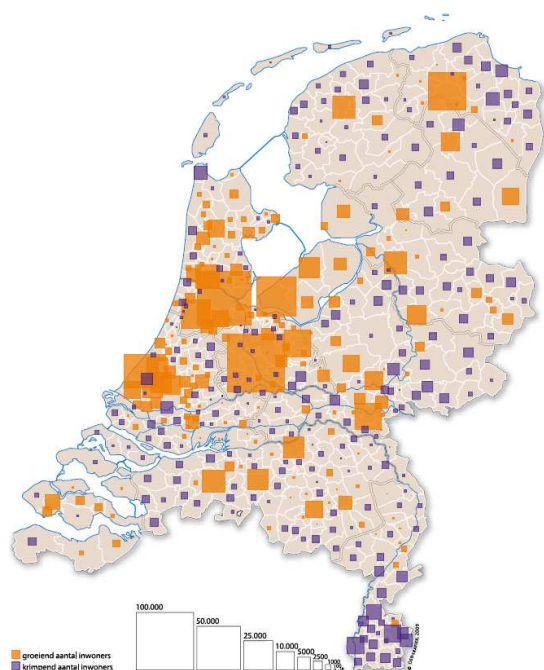
Het is van belang om het maatschappelijk rendement mee te nemen in het proces van de besluitvorming. Bij de initiëring van maatschappelijk vastgoed moet niet alleen vastgesteld worden welk financieel rendement beoogd wordt, maar ook welk maatschappelijk rendement. Het is verstandig dit volgens de SMART-methode (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden) vast te leggen en vooraf te bespreken welke

methode gebruikt wordt om achteraf te meten of aan deze doelstellingen is voldaan (methoden van Deuten (2007)). Na een paar jaar kan dan geëvalueerd worden of het maatschappelijk rendement op hetzelfde niveau is als vooraf beoogd. Echter, sommige methoden kunnen niet of moeilijk SMART worden gemeten. Te denken valt dan aan 'maatschappelijke audit' of 'verhalen'. Ondanks dat, zijn deze methoden niet minder waardevol. Het is daardoor des te meer van belang deze methoden zo objectief en transparant mogelijk toe te passen om een zo optimaal mogelijk resultaat te krijgen.

2.4.3 Krimp

De vergrijzing heeft een groeiend aantal sterftegevallen tot gevolg. Dit in combinatie met een stabiel buitenlands vestigingsoverschot en een ongeveer gelijkblijvend aantal geboortes leidt tot een gestaag afnemende bevolkingsgroei (De Jong & Van Duin, 2010). Volgens De Jong & Van Duin luidt de huidige prognose: "In 2032 (zal) het aantal sterftegevallen het aantal geboorten overtreffen. De bevolking groeit dan alleen nog door immigratie uit het buitenland. Tegen 2040 is het jaarlijkse aantal sterftegevallen naar verwachting zo hoog opgelopen dat er sprake is van een krimpende bevolking" (2010, p. 36).

Krimp van de totale bevolking start volgens De Jong & Van Duin (2010) dus in 2040. Maar er zijn nu al een aantal gemeenten in Nederland die met krimp te maken hebben. In *Figuur 2.4 Absolute groei en krimp van de bevolking per gemeente van 2008 tot 2025* is te zien om welke gemeenten dit gaat. De oranje kleur geeft een groeiend aantal inwoners aan en de paarse kleur een krimpend aantal inwoners. Het kaartje laat zien dat met name in de grote steden groei zichtbaar is en de krimp met name tot uiting komt in de kleinere gemeentes.



Er is een verschil tussen demografische krimp en economische krimp. En toch staan zij met elkaar in verband (EZ, 2010). Veel krimpregio's zijn ook regio's waar de economische structuur van oudsher al zwakker is. Daardoor vindt er minder bedrijvigheid plaats waardoor de werkgelegenheid daalt met als gevolg dat hoog opgeleide jongeren wegtrekken op zoek naar werk. Volgens het ministerie van Economische Zaken komt hierdoor "het voorzieningenniveau als gevolg van leegstand van woningen verder onder druk te staan" (2010, p. 8).

Figuur 2.4. Absolute groei en krimp van de bevolking per gemeente van 2008 tot 2025. Bron: VROM, 2009.

Uit de rapportage van het Planbureau voor de Leefomgeving (Verwest & Van Dam, 2010) blijkt dat beleidsmakers en lokale bestuurders van plattelandsgemeenten vrezen minder aantrekkelijk te worden doordat er steeds meer scholen, winkels, postkantoren en bibliotheken uit de dorpen verdwijnen. Zij vermoeden "een vicieuze cirkel van demografische krimp, een teruglopend aantal voorzieningen (vanwege een afnemend draagvlak), een daardoor afnemende leefbaarheid resulterend in verdere demografische krimp" (2010, p. 73). De Amsterdamse plattelandsgoograaf Frans Thissen (2010) geeft aan dat dit beeld

achterhaald is omdat steeds meer bewoners de kwaliteit van de woning en hun woonomgeving veel belangrijker vinden dan de nabijheid van allerhande voorzieningen. Een teruglopend aantal voorzieningen maakt een dorp daarom ook niet per se minder aantrekkelijk en zorgt dus niet automatisch voor demografische krimp.

Maar uit onderzoek van KAW (2012) blijkt dat 'voorzieningen' wel degelijk van invloed zijn op verhuisredenen (zoals te zien is in tabel 2.3).

Tabel 2.3. Verhuisredenen naar inkomen.

		Grootte van de woning	Ruimte om de woning	Woonlasten	Woonomgeving	Voorzieningen	Bereikbaarheid algemeen	Bereikbaarheid werk/opleiding	Bereikbaarheid vrienden/familie
Gezinnen hoge inkomens	200	75%	77%	17%	65%	33%	31%	29%	23%
Gezinnen lage en middeninkomens	157	56%	51%	27%	56%	36%	29%	24%	24%
Senioren hoge inkomens	93	47%	37%	28%	34%	56%	38%	n.v.t.	26%
Senioren lage en middeninkomens	177	42%	31%	18%	43%	46%	31%	n.v.t.	24%
Overige hoge inkomens	207	67%	67%	18%	60%	34%	33%	30%	29%
Overige lage en middeninkomens	339	58%	48%	26%	59%	39%	36%	29%	25%

Bron: Enquête KAW onder 1.428 respondenten, (2011).

Een verklaring hiervoor is volgens Van Dam, De Groot & Verwest (2006) dat "het gedrag van vragers en aanbieders veel bepalender (is) voor het draagvlak (en daarmee het aanbod) van voorzieningen dan de toename of afname van de bevolking of samenstellende delen hiervan" (2006, p. 89). Dit wil niet zeggen dat demografische krimp geen effect heeft op het voorzieningenniveau, maar dat andere factoren vele malen belangrijker zijn. Als er een relatie bestaat tussen het lokale voorzieningenniveau en demografische ontwikkelingen, dan is het mogelijk dat demografische krimp niet alleen een oorzaak maar ook een gevolg kan zijn van een afbrokkelend voorzieningenniveau. Voor sommigen kan het verdwijnen van lokale voorzieningen de aantrekkelijkheid van dorpen en buurten als woonomgeving verminderen. Een negatieve spiraal van demografische krimp, leegstand van woningen en verloedering van de woonomgeving beïnvloedt mogelijk ook de aanwezigheid van voorzieningen in de buurt (Van Dam, De Groot & Verwest, 2006).

De beschikbaarheid van niet-commerciële voorzieningen zoals onderwijs, zorg en bibliotheken kan worden versterkt door voorzieningen te clusteren (Renooy, De Groen & Klaver, 2009). Zowel in ruimtelijke als functionele zin. Een andere mogelijkheid die bijdraagt aan het behoud van voorzieningen zijn initiatieven van bewoners die gesteund worden door de overheid en andere (private) partijen. Zo hebben in het Friese Jirsum de bewoners, de gemeente en de corporatie samen een nieuwe supermarkt mogelijk gemaakt (Renooy, De Groen & Klaver, 2009).

Onderwijs- en zorgvoorzieningen, fysieke infrastructuur en een kwalitatief hoogwaardige woonomgeving bepalen mede een aantrekkelijke regionale arbeidsmarkt en daardoor een goed vestigingsklimaat. De wijze waarop deze voorzieningen met elkaar samenhangen heeft gevolgen voor de samenlevingskwaliteit en leefbaarheid (EZ, 2010). Het is daarom van belang dat gemeenten en woningcorporaties 'de pijn' verdelen door hun programma's,

gericht op bestrijden, bijstellen of benutten van krimp (EZ, 2010), op elkaar af te stemmen (Verwest & Van Dam, 2010).

Integratie model

Uit *Paragraaf 2.4* blijkt dat er een aantal zaken van belang zijn voor het afwegingsmodel wanneer gekeken wordt naar de sociale verschuivingen. Maatschappelijk vastgoed kan volgens het (voormalige) Ministerie van VROM een bijdrage leveren aan de veiligheid en leefbaarheid. Tevens kan maatschappelijk vastgoed verschillende leefstijlen nader tot elkaar brengen. De invloed van de doelgroep is hierbij tevens van belang. Ook is het belangrijk dat het maatschappelijk rendement gemeten kan worden. Dit kan met behulp van het model van Deuten (2007). Ten slotte is het inspelen op de demografische ontwikkelingen, krimp en het draagvlak van de omgeving bepalend voor het succes van het maatschappelijk vastgoed.

2.5 Financiële impact

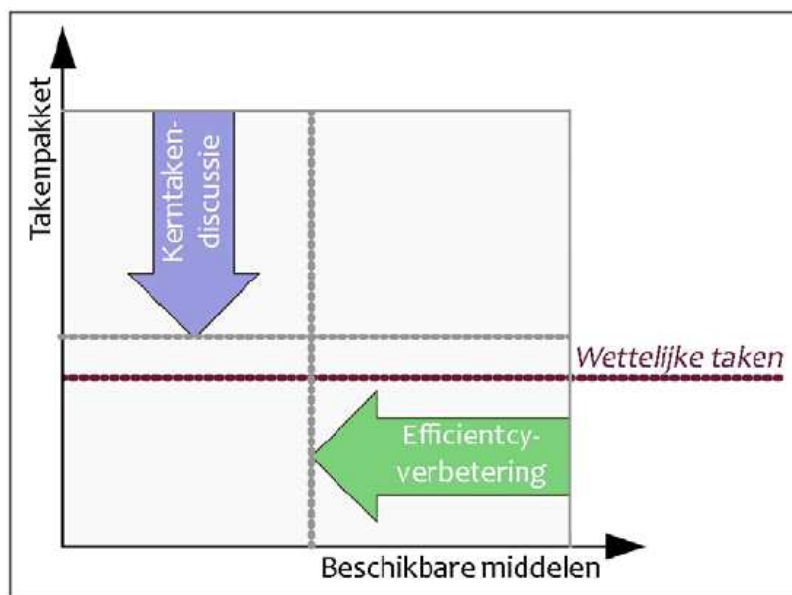
“Maatschappelijk rendement en het verstevigen van de positie in wijken en buurten zijn de belangrijkste redenen om te investeren in maatschappelijk vastgoed” aldus Schönau & Van Marrewijk (2010, p. 14).

2.5.1 De gevolgen van de crisis

In verband met de crisis lopen de investeringen in maatschappelijk vastgoed door zowel gemeenten als corporaties terug. Er is minder kapitaal voor maatschappelijk vastgoed beschikbaar. Deze verminderde financiële marge zal een wissel trekken op zowel de (her)ontwikkeling als de exploitatie van maatschappelijk vastgoed (Schönau & Van Marrewijk, 2010).

Dat in de praktijk inderdaad minder ontwikkeld wordt blijkt uit het Nieuw Lokaal Akkoord (NLA, 2011). Dit akkoord stelt vast dat aan de aanbodzijde ook door Groningse corporaties de afgelopen twee jaar investeringsbeslissingen zijn uitgesteld. Door het uitstellen van ontwikkelingen, mede door corporaties, is er een terugval in de orderportefeuilles van bouwbedrijven. Zo stelt de SER: “In de woningbouw lag de orderportefeuille in februari 2009 30 procent lager dan een jaar daarvoor” (2010, p. 28). Ook investeringen in maatschappelijk vastgoed volgen deze trend. Zo stelt Van War (2012a) dat de geprognosticeerde investeringen voor de periode 2010-2014 van €575 miljoen (jaargemiddelde) teruglopen naar €351 miljoen (jaargemiddelde). De investeringen lopen verder terug bij commerciële partijen dan bij corporaties. Hierdoor is het marktaandeel van corporaties in de totale investeringen gestegen (SER, 2010). Echter, het terugvallen van de orderportefeuille moet in een breder verband bekeken worden. Zo kan het zijn dat er verschillende bouwprojecten, mede door de crisis, slechts later worden opgeleverd. De opleveringen van 2013 bepalen dan ook of er daadwerkelijk een daling in het aantal orders van corporaties is geweest.

Om het hoofd boven water te houden zetten zowel gemeenten als corporaties ten eerste in op efficiencyverbetering. Deze efficiencyverbetering heeft tot doel om de beschikbare middelen voor maatschappelijk vastgoed zo doeltreffend mogelijk in te zetten. Daarnaast zijn corporaties en gemeenten zich aan het herbezinnen op de kerntaken. Dit heeft reorganisaties of afstoting van taken tot gevolg (Schönau & Van Marrewijk, 2010). Dit wordt verhelderd in *Figuur 2.5*.



Figuur 2.5. Twee trends op de markt voor maatschappelijk vastgoed. Bron: Schönau & Van Marrewijk, 2010. Bewerking: Kornegoor, 2011.

Maar de crisis heeft ook voordelen voor maatschappelijk vastgoed. Olde Bijvank & Bouwman-Sie (2011) stellen dat als gevolg van de economische crisis, en daarmee het inzakken van de woningmarkt, investeren in maatschappelijk vastgoed steeds interessanter wordt. Maatschappelijk vastgoed is volgens hen “een stabiele markt die bovendien door de verwachte groei van de zorgsector op de middellange termijn goede perspectieven biedt” (2011, p. 5). Dit zorgt er voor dat dankzij de crisis maatschappelijk vastgoed als een kansrijk en uitdagend nieuw marktgebied wordt gezien door commerciële vastgoedbedrijven (Kornegoor, 2011). Hier wordt dieper op ingegaan in *Paragraaf 2.4.2*.

Ondanks de kansen voor commerciële partijen is het van belang dat corporaties kiezen voor een scenario aangaande hun maatschappelijk vastgoed (Van War, 2012a). Er zijn volgens Van War (2012a) vier scenario's mogelijk:

- “Een aantal corporaties heeft nooit geïnvesteerd in maatschappelijk vastgoed en zal dat ook in de toekomst niet doen;
- Een grote groep heeft maatschappelijk vastgoed in haar portefeuille, maar loopt nu ‘vast’ in de exploitatie. Om het exploitabel te houden zijn telkens nieuwe investeringen nodig. Ze staan voor de keuze doorgaan of afstoten;
- Corporaties in steden en krimpgebieden gebruiken maatschappelijk vastgoed vaak om bewoners te binden en de leefbaarheid op peil te houden;
- Een aantal corporaties is gespecialiseerd in maatschappelijk vastgoed. Waarschijnlijk blijft dat zo” (2012a, p. 2).

Bijsterveld (2009) laat in zijn artikel in *Building Business* Jaap Zwart aan het woord. Zwart, directeur Timpaan, stelt dat er verschillende manieren zijn om een beter rendement te behalen op maatschappelijk vastgoed. “Door commerciële en maatschappelijke functies te combineren bijvoorbeeld. Maar ook door gebouwen neer te zetten die flexibel van functie kunnen veranderen [...]” (2009, p. 45). Deze tactieken kunnen een aanvulling zijn op de door Van War (2012a) aangewezen scenario's.

Daarnaast heeft de crisis er mede toe geleid dat niet alleen gemeenten en corporaties na zijn gaan denken over de organisatie van hun kerntaken. Ook Vereniging Eigen Huis (belangenorganisatie voor woningbezitters), Woonbond (belangenvereniging van huurders en woningzoekenden), Aedes (vereniging van woningcorporaties), NVM, VBO & VastgoedPro (Nederlandse vereniging van makelaars o.g. en vastgoeddeskundigen) zijn van mening dat de vastgoedmarkt toe is aan hervormingen (Wonen 4.0, 2012). Dit komt tot uiting in *Wonen 4.0*. In *Hoofdstuk 2.2.2 Wet- en regelgeving* is dit plan, samen met andere plannen en wetsvoorstellen, reeds aan bod gekomen.

2.5.2 Maatschappelijk vastgoed als belegging

Professionals zien wel wat in het investeren in maatschappelijk vastgoed. Maar op dit moment gebeurt dat nog maar weinig. De Nederlandse vastgoedbeleggers hebben slechts een klein deel van de totale omvang van maatschappelijk vastgoed in portefeuille. Van Leeuwen stelt dat: “De geschatte waarde van maatschappelijk vastgoed – dat is alle vastgoed dat publieke functies mogelijk maakt – ligt tussen de 75 en 100 miljard euro” (2008, p. 9). Dit vastgoed omvat onder meer scholen, buurthuizen, ziekenhuizen, theaters, kinderdagverblijven, etc. Ter vergelijking: Teuben (2011) stelt dat op basis van gegevens van gemeenten, het Centraal Bureau voor de Statistiek en eigen berekeningen het gemeentelijk vastgoed een gezamenlijke marktwaarde kent van 33 miljard euro en een boekwaarde van 20 miljard.

Om commerciële marktpartijen te laten investeren in maatschappelijk vastgoed is het van belang dat maatschappelijk vastgoed, net als commercieel vastgoed, als productiemiddel moet worden beschouwd. Ditzelfde zou niet alleen voor commerciële partijen moeten gelden maar ook voor corporaties. Beheer en eigendom vergen een eigen professionele aanpak waarvan de maatschappelijke voorzieningen profijt zullen hebben. Als op die manier maatschappelijk vastgoed financieel gezien slechts 1% punt rendabeler wordt kan het een nog interessantere investering worden (Van Leeuwen, 2011). Maar er kleven verschillende voor- en nadelen aan het investeren in maatschappelijk vastgoed. Deze voor- en nadelen hebben grote gevolgen voor de investeringsbeslissing van zowel corporaties als commerciële marktpartijen.

Eric Martens, hoofd research van Jones Lang LaSalle, stelt in een interview met Vastgoedmarkt waarom maatschappelijk vastgoed een kans is geworden tijdens de economische crisis: “Drie jaar geleden, toen de vastgoedmarkt nog op zijn top was, kon maatschappelijk vastgoed qua rendement niet concurreren met commercieel vastgoed. Maar we merken dat investeerders anders aankijken tegen maatschappelijk vastgoed, nu het rendement op commercieel vastgoed is gedaald” (2010, p. 28). Uiteraard kleven er ook een aantal nadelen aan het beleggen in maatschappelijk vastgoed waardoor beleggers terughoudend kunnen zijn om te investeren. Hieronder, in *Tabel 2.4*, volgt een opsomming van de voor- en nadelen van beleggen in maatschappelijk vastgoed (Olde Bijvank & Bouwman – Sie, 2011. Korgenoor, 2011. Geltner, et a., 2007. Peters, 2008. Stichting Personeelspensioenfonds Cordares, 2010. Van Leent, 2007. Linck, 2003).

Tabel 2.4 Voor- en nadelen beleggen in maatschappelijk vastgoed.

Voordelen	Nadelen
Stabiele markt	Specifieke kennis nodig
Door verwachte groei zorgsector goede middellange termijn perspectieven	Bezitters hanteren geen markthuur
Langere huurcontracten	Moeilijk te taxeren door afwijkende kenmerken
Stabiele inkomensstroom	Grote schaal investeringen niet mogelijk
Nauwelijks leegstand	Objectieve vergelijking niet eenvoudig door ontbreken marktinformatie
Nauwelijks tot geen faillissementen	Segment bevindt zich in groeifase. Hierdoor extra problemen en risico's.
Draagt bij aan diversificatie portefeuille	
Meerwaarde omliggende vastgoedobjecten	
Past in trend maatschappelijk verantwoord beleggen	

Bron: Eigen bewerking.

En nu?

Kornegoor (2011) stelt dat “Op basis van de theorie [...] geconcludeerd [kan] worden dat maatschappelijk vastgoed potentie heeft als beleggingscategorie maar dat hier wel enkele haken en ogen aan zitten” (2011, p. 29). Uit een artikel van Van War (2012b) blijkt dat inderdaad steeds meer beleggers zich richten op maatschappelijk vastgoed en dan in het bijzonder op zorgvastgoed. Maar of die trend zal doorzetten valt volgens het artikel van Van War (2012b) nog maar te bezien. In hetzelfde artikel stelt Van der Veen van de Stichting Maatschappelijk Vastgoed dat van het maatschappelijk vastgoed eigenlijk alleen ziekenhuizen interessant zijn voor beleggers. “Woonzorg is meer het terrein van corporaties. Deze kunnen scherper aanbieden bij sociale huisvesting dan marktpartijen” (2012b, p. 1). Dit komt volgens Van der Veen doordat maatschappelijk vastgoed dat niet voor de zorg is bedoeld meestal valt onder het aanbestedingsrecht. “De bekostigingsstelsels van de diverse sectoren, waaronder de normatieve huisvestingscomponent (NHC), staan commerciële rendementen eigenlijk niet toe” (2012b, p. 1).

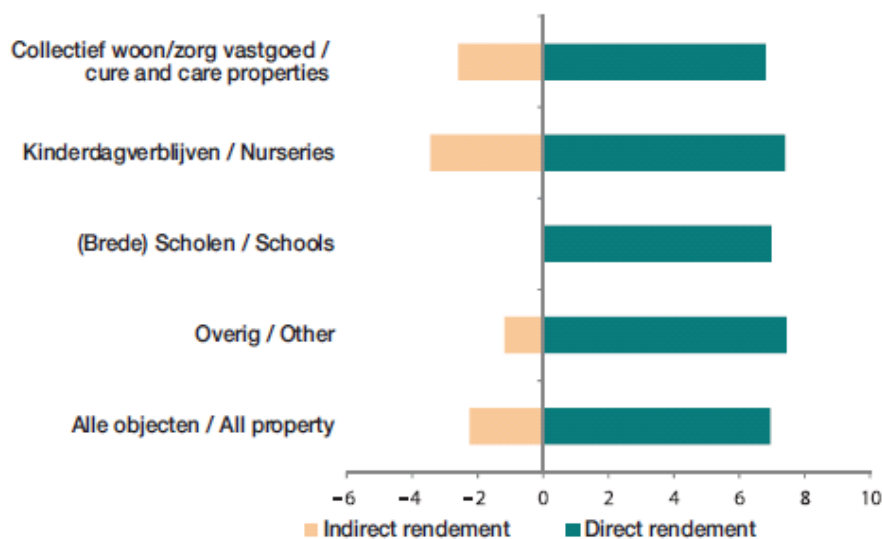
2.5.3 Financieel rendement maatschappelijk vastgoed

Van War (2012a) stelt vast in haar artikel *Corporaties investeren minder* dat in 2011 corporaties voor 480 miljoen aan maatschappelijk vastgoed hebben gerealiseerd. Volgens het ministerie van VROM (2007) kan: “Op grond van de impact die maatschappelijk vastgoed kan hebben op zowel leefbaarheid als waardeontwikkeling, [...] een extra financiële bijdrage goed verdedigd worden” (2007, p. 40). Maar is dit wel nodig? Schönau (2011) stelt in zijn artikel vast dat terwijl de rendementen in de traditionele markten sinds 2008 daalden en rond het nulpunt schommelden, het totale rendement op investeringen in maatschappelijk vastgoed in 2009 3,2% bedroeg. In 2011 ligt dit percentage volgens het IPD (2011) gemiddeld zelfs op 4,6%.

Het financieel rendement is volgens Van Leent, De Moel & Van der Wal (2009) opgebouwd uit de volgende drie onderdelen:

- Direct rendement: huuropbrengsten minus exploitatiekosten gedurende de looptijd van de te beschouwen exploitatieperiode;
- Indirect rendement: restwaarde aan het eind van de te beschouwen exploitatieperiode;
- Omgevingsrendement: dit is het eventuele effect van de investering dat ‘neerslaat’ in de waardeontwikkeling van het omliggende vastgoed. Dit rendementsonderdeel is alleen relevant als de investeerder in staat is deze waardeontwikkeling te gelde te maken; bijvoorbeeld omdat de investeerder zelf eigenaar is van dit vastgoed of in staat is met de vastgoedeigenaar afspraken daarover te maken” (2009, p. 49).

Volgens het IPD (2011) ligt het gemiddelde directe rendement op maatschappelijk vastgoed op 7,0% en van indirect rendement op -2,2%. Dit is te zien in *Figuur 2.6*.



Figuur 2.6. Totaal rendement maatschappelijk vastgoed 2011. Bron: IPD Nederlandse Vastgoedindex, 2011.

De bepaling van de huurprijs (het directe bruto rendement) door maatschappelijke instellingen kan op verschillende manieren tot stand komen. Gemeentelijke subsidies aan verenigingen en stichtingen worden, mede door de centralisering van het vastgoed, in veel gevallen losgekoppeld van de huisvesting (Hordijk, Teuben & Kooijman, 2007). Uit een onderzoek van Hordijk, Teuben & Kooijman (2007) naar gemeentelijk vastgoed blijkt dat er verschillende manieren zijn om te komen tot een huurprijsvaststelling. De gemeenten rekenen met andere methoden bij verschillende beleidsvelden. *Tabel 2.5* geeft hier inzicht in. Te zien is dat voor de beleidsvelden welzijn en kunst / cultuur meestal huurprijsvaststelling plaatsvindt op basis van de kostprijsdekkende huur inclusief kapitaallasten (rente en afschrijving). Voor het beleidsveld sport wordt de huur op verschillende wijzen vastgesteld. Voor de overige objecten wordt in veel gevallen de markthuurlast in rekening gebracht (Hordijk, Teuben & Kooijman, 2007).

Tabel 2.5 Overzicht huurprijsvaststelling gemeentelijk vastgoed.

	Vast bedrag	Draagvlak gebruiker	Kostprijs incl. kapitaal	Kostprijs excl. Kapitaal	Markthuurlast	Resp.
Welzijn	25%	8%	50%	13%	4%	24
Kunst / cultuur	21%	21%	42%	8%	8%	24
Sport	33%	10%	33%	19%	5%	21
Overig	11%	11%	21%	11%	46%	19

Bron: Hordijk, Teuben & Kooijman (2007).

Naast de rekenmethodes voor de huur, het directe bruto rendement, zijn ook andere rendementen van belang. Gruis (2004) beschrijft de vijf meest voorkomende indicatoren van financieel rendement. Ook hij maakt onderscheid tussen direct en indirect rendement maar in plaats van het omgevingsrendement onderscheidt hij het totale rendement, het interne rendement en de netto contante waarde.

- “Het aanvangsrendement of directe rendement: de opbrengst die over een termijn wordt gerealiseerd, gedeeld door de investering of de waarde bij aanvang van de termijn [...]”;

- Het indirecte rendement: de waardegroei (of krimp) die over een termijn wordt gerealiseerd, gedeeld door de investering of waarde bij aanvang van de termijn [...];
- Het totale rendement (Total Rate of Return, TRR): de som van direct en indirect rendement;
- Het interne rendement (Internal Rate of Return, IRR): het financiële rendement dat 'gemiddeld' over de hele exploitatieperiode wordt behaald;
- De netto contante waarde (NCW): de huidige waarde die aan de toekomstige opbrengst wordt toegekend." (2004, p. 7).

De IRR of de NCW kunnen door corporaties als beste indicatoren worden gezien omdat zij doorgaans een langetermijnperspectief hebben bij hun investeringen. Corporaties zijn daardoor geïnteresseerd in het verwachte rendement over de hele exploitatieperiode.

Waar ook rekening mee gehouden dient te worden zijn de risico's die het in portefeuille houden van maatschappelijk vastgoed met zich meebrengt. Risico's zijn te verdelen naar fase binnen een project (risico's tijdens de initiatief-, ontwikkel-, realisatie- en exploitatiefase). Ook zijn er nog overige risico's zoals externe (speelveld van de corporatie) of interne (eigen organisatie) risico's (Van Dalen, 2010). Deze risico's zijn van invloed op het rendement van maatschappelijk vastgoed. Zie voor meer risico's het onderdeel *Nadelen* in *Paragraaf 2.4.2*.

Integratie model

Zoals de directeur Jaap Zwart van Timpaan al aangeeft is het van belang dat een object alternatief aanwendbaar is. Volgens hem heeft dit een beter rendement op maatschappelijk vastgoed tot gevolg. Het is daarom noodzakelijk om alternatieve aanwendbaarheid in het model op te nemen. Daarnaast moet het direct, indirect en totaal rendement in kaart worden gebracht. Ten slotte moeten de risico's duidelijk en in evenwicht zijn met de voordelen van investeren in maatschappelijk vastgoed.

2.6 Conclusie theoretisch kader

In het theoretisch kader is ten eerste het begrip Maatschappelijk Vastgoed gedefinieerd als ***Maatschappelijk onroerend goed (Mog) is vastgoed dat voldoet aan de van overheidswege voorgeschreven DAEB-criteria, niet zijnde sociale huurwoningen, aanpalende werkzaamheden of (kleinschalige) infrastructuur.*** Daarnaast zijn de eerste vier deelvragen in voldoende mate beantwoord.

- Bestuurlijk-politieke ontwikkelingen | Welke bestuurlijke- en politieke ontwikkelingen zijn van invloed op de exploitatie van maatschappelijk vastgoed? Zie *paragraaf 2.2*.
- Marktontwikkelingen | Wat is de toekomstige behoefte aan maatschappelijk vastgoed? Zie *paragraaf 2.3*.
- Sociaal rendement | Welke sociale factoren van invloed zijn op de ontwikkeling en exploitatie van maatschappelijk vastgoed? Zie *paragraaf 2.4*.
- Financieel rendement | Hoe wordt de besluitvorming over maatschappelijk vastgoed beïnvloed door financiële overwegingen? Zie *paragraaf 2.5*.

In het volgende hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de vijfde deelvraag: *Welke criteria kunnen op basis van de theorie worden gehanteerd om tot een bruikbaar instrument voor maatschappelijk vastgoed te komen?* Dit hoofdstuk wordt ingeleid met theorie over Decision Support Systems.

3. Ontwerp afwegingsmodel

Dit hoofdstuk heeft tot doel een eerste ontwerp te presenteren van het afwegingsmodel. Hiermee beantwoordt dit hoofdstuk de vijfde deelvraag: *Welke criteria kunnen op basis van de theorie worden gehanteerd om tot een bruikbaar instrument voor maatschappelijk vastgoed te komen?* Dit hoofdstuk wordt ingeleid met de theorie over verschillende methodieken en de relevantie hiervan voor het afwegingsmodel. Daarna wordt het voorlopig afwegingsmodel geïntroduceerd.

3.1 Afwegingsmethoden

3.1.1 Decision Support Systems versus Social Multi-Criteria Evaluations

Alvorens het afwegingsmodel gemaakt kan worden moet bepaald worden welk type daadwerkelijk wordt ontworpen. Hieronder volgt een uiteenzetting van zowel Decision Support Systems (DSS) als Social Multi- Criteria Evaluations (SMCE).

De term 'Decision Support System' verwijst volgens Van Herk (1993) naar een type informatiesysteem dat steun geeft aan gebruikers in een besluitvormingsproces. 'Decision (besluit)' accentueert de besluitvorming: beoordeling en het nemen van maatregelen. 'Support (steun)' benadrukt dat de gedigitaliseerde informatie slechts een hulpmiddel is en geen vervanging van de beslisser. 'System (systeem)' heeft betrekking op een gestructureerde aanpak van het probleem (Van Herk, 1993).

Decision support systems (DSS) zijn volgens Shim et. al. (2002) informatiesystemen om complexe besluitvorming te ondersteunen en bij probleemoplossing de helpende hand te bieden. Sprague & Carlson (1982) stellen dat DSS kunnen worden gezien als een interactief computer-based systeem dat beleidsmakers helpt om gebruik te maken van data en modellen om een ongestructureerd probleem op te lossen (Sprague & Carlson, 1982). Een ongestructureerd probleem is niet gevoelig voor algoritmische oplossingen omdat het nog niet eerder is ontstaan, omdat de precieze aard en structuur ongrijpbaar of complex zijn, of omdat het dusdanig belangrijk is dat het op maat gesneden aandacht verdient (Simon, 1960). In dergelijke situaties moeten beslissers mogelijke oplossingen onderzoeken en evalueren en wijzigen van de mogelijkheden totdat er een acceptabele oplossing wordt verkregen (Peterson, 1998). Daarnaast is het van belang in ogenschouw te houden dat de rol van een Decision Support System niet is om een probleem op te lossen, maar om de beslisser te ondersteunen in zijn beslissing (Davis & McDonald, 1993).

Decision Support System worden door Van Schaik (1988) als volgt gekenmerkt:

1. De *functie* van een DSS is het ondersteunen van managementbeslissingen.
2. De *technologie* die de opkomst van DSS mogelijk maakt zijn on-line toegankelijke database systemen, interactieve programma's en data-communicatie.
3. De *ontwikkelmethode* is anders dan bij bijvoorbeeld management informatie systemen. Besluitingsondersteunende systemen, DSS, zijn gericht op slecht gestructureerde problemen waarbij de informatiebehoefte vooraf niet exact kan worden gedefinieerd.

Decision Support Systems bieden volgens Targit (2012) verschillende voordelen, zoals:

- Het versnellen van het besluitvormingsproces;
- Het verhogen van de organisatorische controle;
- Het versnellen van het oplossen van problemen in een organisatie;
- Het helpen automatiseren van bestuurlijke processen;
- Het verbeteren van persoonlijke efficiency;
- Het elimineren van waardeketen activiteiten.

Naast DSS bestaan er ook Social Multi Criteria Evaluations (SMCE). Dit is een systeem waarin sociale aspecten en belangen van lokale stakeholders meespelen. Er zijn zogenaamde 'planning-tools' vanuit deze theorie ontwikkeld om te beoordelen wat de gevolgen van bepaalde vastgoedmaatregelen op belangrijke aspecten van een stedelijke omgeving zijn (Rosenhead, 2005). Het doel van de evaluatie is om betrouwbare informatie over sterke en zwakke punten en de algehele bruikbaarheid van elke optie te krijgen (MakeltRational).

Volgens Voogd (1982) kan een multi-criteria evaluatiemethode dienen om te inventariseren, classificeren, analyseren en de beschikbare informatie met betrekking tot keuzemogelijkheden in de stedelijke en regionale planning te rangschikken. Een typisch kenmerk van deze multi-criteria methoden is dat wordt uitgegaan van een aantal expliciet geformuleerde criteria. Deze criteria kunnen onderling aanzienlijk verschillen. Hierdoor worden ze niet gemeten in één eenheid, zoals bijvoorbeeld in een kosten-baten analyse, maar in verschillende eenheden die zo goed mogelijk de aard van de criteria weergeven. Een ander belangrijk kenmerk van multi-criteria evaluatie methoden is dat ze in staat zijn om expliciet rekening te houden met de politieke prioriteiten. Deze aanpak maakt het mogelijk om verschillende politieke standpunten in een evaluatie mee te nemen. Het resultaat zal afhangen van de politieke standpunten (Voogd, 1982).

De voordelen van deze methode zijn:

- Vermogen om complexe situaties te vereenvoudigen;
- De basis waarop criteria worden gekozen en prestaties worden gemeten zijn duidelijk;
- Begrijpelijk, en opgesteld door de groep die de leiding heeft over de analyse;
- De tool rationaliseert het beslissingsproces (Europa, 2013).

De nadelen van deze methode zijn:

- De praktische moeilijkheid om te bepalen welke activiteiten of varianten meegenomen worden;
- Multi-criteria analyse kan worden beschouwd als een subjectieve tool;
- Er is een gebrek aan betrouwbare data over de tijdsperiode waarover gemeten wordt (Europa, 2013).

Het te ontwikkelen model sluit het beste aan bij de literatuur over Social Multi Criteria Evaluations (SMCE) omdat het doel van het te maken beoordelingsmodel is om ongelijksoortige grootheden te waarderen.

Een aantal zaken is belangrijk bij de ontwikkeling van een dergelijk model: het model moet ondanks de complexiteit duidelijk zijn en als herkenbaar worden gezien, transparante

communicatie mogelijk maken en ten slotte er voor zorgen dat relaties effectief gelegd kunnen worden (Alexander, 2006). Door vast te houden aan deze voorwaarden tijdens de ontwikkeling van het model moet het theoretisch onderbouwd en in de praktijk bruikbaar zijn.

3.1.2 Maatschappelijk rendement

Zoals al eerder genoemd in *Paragraaf 2.4.2* zijn er volgens Deuten (2007) verschillende methoden die gebruikt kunnen worden bij het meten van maatschappelijk rendement. Deze methoden worden hieronder beschreven. Hieronder wordt verder ingegaan op de verschillende methodes en de bruikbaarheid hiervan in het te ontwikkelen afwegingsmodel.

De **Effectenkaart** is een hulpmiddel dat houvast biedt bij het waarderen/inventariseren van de maatschappelijke effecten van een investering. De kaart brengt verschillende aspecten van een investering met elkaar in verband en presenteert deze op een begrijpelijke manier. Volgens Deuten bewijst “De Effectenkaart [...] zich vooral bij de voorbereiding van een maatschappelijke investering als een krachtig hulpmiddel” (2007, p. 34).

Beoordeling bruikbaarheid: met name binnen het thema ‘sociaal’ is deze methode zeer bruikbaar binnen het afwegingsmodel.

De methode **Slim meten** richt zich op het vinden en gebruiken van goede indicatoren die het wel of niet optreden van maatschappelijke effecten weerspiegelen. Deze indicatoren maken het mogelijk veranderingen ten eerste te meten en ten tweede zichtbaar te maken. Hierdoor verschaft deze methode inzicht of de vooraf gestelde doelen ook daadwerkelijk worden gehaald. Tevens is het mogelijk om effecten over een bepaalde tijdsperiode te volgen en periodiek in kaart te brengen, te monitoren dus (Deuten, 2007).

Beoordeling bruikbaarheid: ook deze manier van meten kan goed van pas komen. Met name bij de variabelen ‘direct rendement omgeving’ en ‘indirect rendement omgeving’ kan deze methode houvast bieden.

Social return on investment (SROI) is een methode die de maatschappelijke effecten probeert te vertalen in geld en daarmee gelijk probeert te stellen: de maatschappelijke waarde van de investering. Het resultaat is een SROI-ratio: ‘elke geïnvesteerde euro levert x euro op aan maatschappelijke waarde’. Door deze methode kunnen investeringen gemakkelijker onderling worden vergeleken of tegen een norm worden afgezet. De SROI-methode kan volgens Deuten: “Worden ingezet om mensen te overtuigen van de positieve maatschappelijke effecten van een investering” (2007, p. 50). De maatschappelijke opbrengst van een investering wordt, eenmaal uitgedrukt in euro’s, ‘harder’ (Deuten, 2007).

Beoordeling bruikbaarheid: dit is in wezen de essentie van het totale model. Daar waar Deuten spreekt van een maatschappelijke waarde versus een investering betreft het te ontwikkelen model nog twee andere variabelen. Namelijk politiek-bestuurlijk en marktontwikkelingen.

De **Waarde(n) zeef** zet de ervaring en expertise van (ervarings)deskundigen in. Elke deskundige maakt bij deze methode een eigen rangschikking van de voorgelegde opties op basis van het door hen verwachte maatschappelijk rendement. Door deze uitkomsten te bundelen komen de beste investeringen, met het hoogste verwachte maatschappelijk rendement, naar voren (Deuten, 2007).

Beoordeling bruikbaarheid: niet. Het model zorgt voor een afweging tussen de diverse thema’s om op die manier één object te meten. (Ervarings)deskundigen wegen niet de éne optie tegen de andere af.

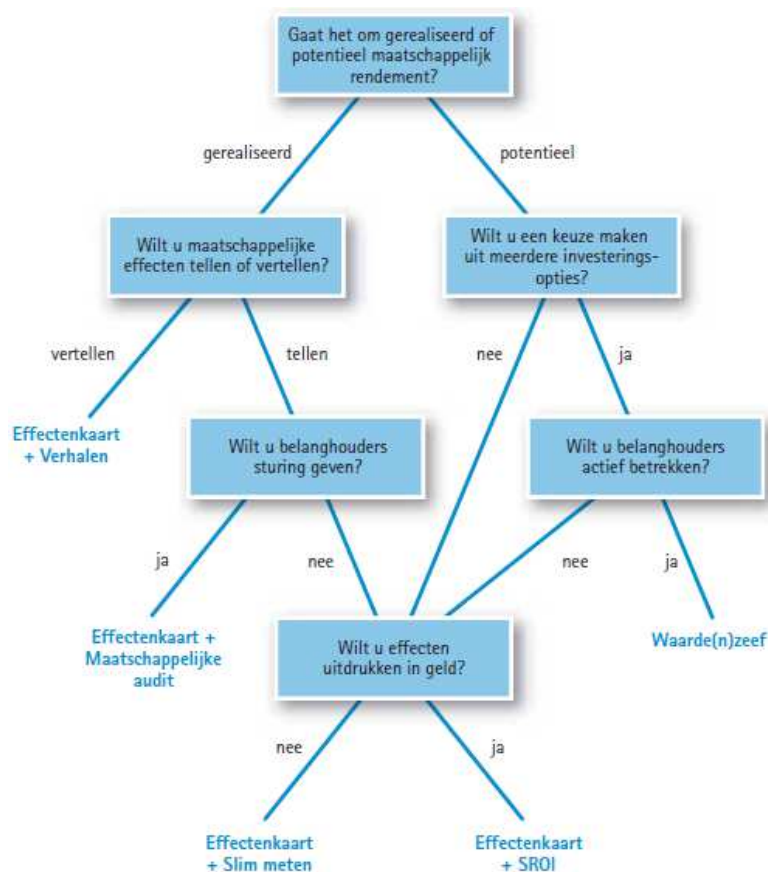
Sommige maatschappelijke effecten laten zich volgens Deuten (2007) moeilijk in getallen uitdrukken. Het **Verhalen vertellen** ('storytelling') biedt vanuit een ander perspectief inzicht in het maatschappelijk rendement. Daarvoor is het niet voldoende dat een manager of projectleider een betoog houdt over de maatschappelijke effecten van een investering. De kracht van de methode zit volgens Deuten: "In de toetsing van de veranderingstheorie aan de dagelijkse verhalen op de 'werkvloer' in de wijk. Werkt het ook zo als we bedacht hebben? Wat gaat in de praktijk veel anders? Wat kan beter?" (2007, p. 59).

Beoordeling bruikbaarheid: deels. Zoals Deuten uitleg geeft aan 'verhalen vertellen' op pagina 59 is niet het geval. Wel kan 'verhalen vertellen' een aanvulling zijn op het waarderen van de stellingen binnen het thema 'Sociaal'.

Tot slot is er de **Maatschappelijke audit** methode. Hoewel er geen standaard methodiek is aan te wijzen, gaat het er in essentie om de maatschappelijke prestatie gestructureerd te registreren. Het doel is ten eerste om de resultaten en effectiviteit organisatiebreed bespreekbaar te maken. Daarnaast wordt de methode gebruikt om verantwoording af te leggen over de prestaties aan de maatschappij en andere belanghouders en daarover in dialoog te gaan. De waardering die belanghouders geven aan de 'impact' van de prestatie neemt in de methode een centrale plek in. De methode heeft een cyclisch karakter en is in te passen in andere evaluatie-, plannings- en rapportagecycli.

Beoordeling bruikbaarheid: het te ontwikkelen afwegingsmodel kan hiervoor uitstekend gebruikt worden.

In welke situatie een specifieke methode, volgens Deuten (2007) het beste kan worden toegepast is hieronder te zien in *Figuur 3.1*.



Figuur 3.1: Keuzeboom rendementsmethoden. Bron: Deuten, 2007.

3.1.3 Delphi methode

Na de totstandkoming van het definitieve model wordt, door toepassing van de Delphi methode, zowel aan de experts als de corporaties gevraagd of het model voldoet aan de hierboven beschreven eisen van Alexander (2006).

Bij de Delphi methode gaat het volgens Van Dijk en Landsheer (2003) om de inschatting van toekomstige ontwikkelingen. De meningen van deskundigen worden verondersteld een meerwaarde te hebben boven de beschikbare empirische gegevens. Daarnaast is een essentieel kenmerk van de Delphi methode dat de geïnterviewden vrijelijk hun eigen standpunten en argumenten kunnen formuleren waardoor ze worden beschermd tegen sociale druk (Van Dijk en Landsheer, 2003).

De methode wordt vooral gebruikt om lange-termijn-problemen te beoordelen. De procedure is gericht op het identificeren van topics die voor de toekomst relevant zijn. Het maakt dat impliciete en complexe kennis omgezet worden in een statement waar een oordeel over geveld kan worden (Grobbelaar, 2007).

De Delphi methode is een verbeterde manier van brainstormen en gaat als volgt (Groepsdynamiek, 2013):

1. Er worden anoniem vragen voorgelegd aan de deelnemers.
2. De antwoorden worden ingenomen en samengevat.
3. Deze samenvatting wordt weer rondgedeeld. Hierop krijgen de deelnemers opnieuw de kans om individueel hierop te reageren.
4. De stappen 2 en 3 kunnen desgewenst herhaald worden.
5. In een gemeenschappelijke bijeenkomst worden de eindresultaten gepresenteerd.

De Delphi-methode heeft als voordeel dat alle deelnemers een gelijke inbreng kunnen geven (Groepsdynamiek, 2013).

Voordelen van de Delphi-methode zijn volgens Sharp (2000) onder andere de veelzijdigheid. De techniek kan worden gebruikt in een breed scala van omgevingen. Zowel in een commerciële als een non-profit sector. Daarnaast bespaart de techniek tijd en geld. Niet alle deelnemers hoeven continu bij elkaar te komen om het probleem op te lossen. Ten slotte beschermt de techniek de anonimiteit van de deelnemers waardoor de valkuilen van het groepsdenken worden vermeden. De nadelen van de Delphi-methode zijn onder andere dat de techniek tijdrovend is wat een belemmering kan zijn wanneer snel antwoorden nodig zijn. Daarnaast kan het gebrek aan groepsinteractie ook een nadeel zijn. Mensen die samenwerken in een groep kunnen profiteren van ideeën van anderen. Op die manier kunnen er andere inzichten ontstaan door de interactieve omgeving (Sharp, 2000).

In *Paragraaf 5.3* wordt beschreven hoe de Delphi methode binnen dit onderzoek is toegepast.

3.1.4 Stellingen, wegen en scores

Het te ontwikkelen model sluit het beste aan bij de literatuur over Social Multi Criteria Evaluations (SMCE) omdat het doel van het te maken beoordelingsmodel is om ongelijksoortige grootheden te waarderen. De variabelen die in dit model tot stand zijn gekomen kunnen worden gemeten door de door Deuten (2007) beschreven methoden 'Effectenkaart', 'Slim meten' en 'Verhalen vertellen'. Ten slotte wordt door middel van de

Delphi methode aan de geïnterviewden gevraagd of het model voldoet aan de eisen van Alexander (2006).

Het meten van de variabelen kan binnen het te ontwikkelen model het beste worden gedaan door middel van het poneren van stellingen. Op deze manier wordt het stellen van vragen binnen het model vermeden. Het stellen van een open vraag heeft als gevolg dat deze antwoorden zeer moeilijk in het model te verwerken zijn. Een gesloten vraag kan slechts met 'ja' of 'nee' worden beantwoord met als gevolg dat er geen nuances in aan te brengen zijn. Een stelling waar een score aan gehangen kan worden in hoeverre deze van toepassing is lijkt het meest geschikt.

Aan de stellingen in het model kan een score worden toegekend tussen de 1 en de 9. De cijfers 1 tot en met 3 geven aan in hoeverre de stelling niet van toepassing is. De cijfers 4 tot en met 6 geven de invuller de mogelijkheid aan te geven in welke mate het antwoord op de stelling niet duidelijk of niet eenduidig is. De cijfers 7 tot en met 9 worden gebruikt om aan te geven tot op welke hoogte de stelling van toepassing is.

Ten slotte is er voor gekozen om de gebruikers van het model de mogelijkheid te geven de thema's enkel of dubbel te tellen. Corporaties hebben, zoals (ook) aangegeven in de aanleiding, te maken met een nieuwe regels en heffingen. In hoeverre deze van invloed zijn op een corporatie kan verschillen. Zo zijn er corporaties die er financieel beter voor staan, ondanks de heffingen, dan andere corporaties. Dit maakt dat de corporaties die bijvoorbeeld financieel gezond(er) zijn wellicht minder zwaarte willen toekennen aan het financiële thema en de andere thema's belangrijker vinden. Dit terwijl een corporatie die financieel in zwaar weer verkeerd misschien juist het zwaartepunt wil leggen op de financiële aspecten. Om dit mogelijk te maken kunnen de thema's niet (0), enkel (1) of dubbel (2) meegeteld worden.

3.2 Presentatie voorlopig afwegingsmodel

Door de bevindingen vanuit het literatuuronderzoek te combineren met de gekozen afwegingsmethoden kan er een voorlopig beoordelingsmodel opgesteld worden.

Het beoordelingsmodel kent zoals beschreven in de literatuur de thema's: Bestuurlijk-politieke ontwikkelingen, marktontwikkelingen, sociaal rendement en financieel rendement. Aan de thema's zijn, met behulp van het theoretisch kader, verschillende variabelen ontleend die van toepassing zijn op het 'rendement' van maatschappelijk vastgoed. Deze variabelen zijn hieronder weergegeven en worden verduidelijkt middels de toelichting. Dit alles is weergegeven in *Tabel 3.1*.

Tabel 3.1 Toelichting voorlopig afwegingsmodel.

Politeik bestuurlijk	Toelichting
DAEB	Het betreft een DAEB-activiteit die onder de definitie van de EC van 'Maatschappelijk Vastgoed' valt.
Taakstelling	De activiteit behoort tot de taakstelling van de corporatie. Dan wel vastgesteld intern, dan wel in een convenant.
Andere corporatie	Het is mogelijk dat een andere corporatie de doelgroep huisvest (in nieuwbouw, dan wel bestaande bouw).
Toegevoegde waarde	Het complex is in de nabijheid van sociaal vastgoed en heeft daardoor een toegevoegde waarde op de omgeving.
Wijkgebonden functie	Het object vervult een wijkgebonden functie.
Markt	Toelichting
Wijken, buurten	Het complex bevindt zich in wijken/buurten waar de corporatie haar vastgoed wil continueren.
Marktontwikkeling	De verwachting met betrekking tot groei of afname van de doelgroep sluit aan bij het object.
Schaalgrootte	De schaalgrootte van de locatie past bij de ontwikkelingen in de markt.
Visie en strategie	De huisvestingsplannen van de (potentiële) huurder sluiten aan bij de toekomstverwachting met betrekking tot het object.
Efficiënt en effectief	Er wordt efficiënt en effectief met het (beschikbare) aantal vierkante meters omgegaan.
Concurrerend vastgoed	Er zijn geen andere objecten in de directe omgeving aanwezig die zich richten op dezelfde doelgroep.
Sociaal	Toelichting
Leefbaarheid	De activiteit draagt bij aan de veiligheid en leefbaarheid in de buurten en wijken waar de corporatie haar woongelegenheden gelegen zijn.
Sociale verbanden	De voorziening fungeert als ontmoetingsplek om bewonersgroepen met verschillende leefstijlen nader tot elkaar te brengen en bevordert daardoor de sociale verbanden in de wijk.
Invloed doelgroep	De invloed van de doelgroep op de omliggende omgeving. Kan zowel om positieve als negatieve invloeden gaan.
Maatschappelijk rendement	Het maatschappelijk rendement is gemeten en daar kwam een voldoende resultaat uit naar voren.
Demografische ontwikkeling	De schaalgrootte van de locatie past bij de demografische ontwikkeling van het gebied.
Krimp	Het object levert een bijdrage aan de afname van krimp dan wel het terugdringen van de krimp in het gebied.
Draagvlak	Er is voldoende draagvlak voor de realisatie van zowel gemeente, maatschappelijke instellingen, wijkoverleg, huurdersvereniging en buurtbewoners.
Financieel	Toelichting
Alternatieve aanwendbaarheid	Financiële middelen worden zo efficiënt mogelijk aangewend, alternatieve aanwendbaarheid van vastgoed is onderzocht (de gekozen invulling geeft het hoogste financiële rendement).
Direct rendement	Het direct rendement is voldoende.
Indirect rendement	Het indirect rendement is voldoende.
Totaal rendement	Het totaal rendement is voldoende.
Risico's	De financiële risico's van de ontwikkeling zijn acceptabel.

Bron: Eigen inbreng.

Het model maakt het mogelijk het totale rendement per object te berekenen. Tevens is het model toepasbaar op zowel bestaand als nieuw te acquireren vastgoed.

Zoals beschreven in *Paragraaf 3.1.4* is het mogelijk om de thema's niet (0), enkel (1) of dubbel (2) mee te laten wegen. Vervolgens kan aan iedere stelling een score van 1 tot 9 worden toegekend. Per thema kan de totaalscore worden afgelezen. Hoe hoger de score, hoe gunstiger het 'rendement'. Het beoordelingsmodel is hieronder weergegeven in *Tabel 3.2*.

Tabel 3.2 Voorlopig afwegingsmodel

Complexnummer	Adres										
		Cijfer	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Politiek bestuurlijk	Weging: (0,1,2)	Waarde									
	DAEB										
	Taakstelling										
	Andere corporatie										
	Toegevoegde waarde										
	Wijkgebonden functie										
2. Markt	Weging: (0,1,2)	Waarde									
	Wijken, buurten										
	Marktontwikkeling										
	Schaalgrootte										
	Visie en strategie										
	Efficiënt en effectief										
	Concurrerend vastgoed										
3. Sociaal	Weging: (0,1,2)	Waarde									
	Leefbaarheid										
	Sociale verbanden										
	Invloed doelgroep										
	Maatschappelijk rendement										
	Demografische ontwikkeling										
	Krimp										
	Draagvlak										
4. Financieel	Weging: (0,1,2)	Waarde									
	Alternatieve aanwendbaarheid										
	Direct rendement										
	Indirect rendement										
	Totaal rendement										
	Risico's										
Subtotaal											
5. Risicoverhogende factoren											
	Flexibiliteit voor meerdere doelgroepen										
	(Evt.) resterende duur huurcontract										
	(Evt.) resterende levensduur pand										
Risicoscore											
Rood 0-12 punten, Oranje 13-24 punten, Groen 25-36 punten											

Bron: Eigen inbreng.

4. Bijsturing model

Dit hoofdstuk heeft tot doel het model te toetsen met behulp van zowel bestuurders van corporaties als adviseurs op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Hiermee beantwoordt dit hoofdstuk de zesde deelvraag: *Wat is de feedback van bestuurders van corporaties en adviseurs gespecialiseerd in maatschappelijk vastgoed op de bruikbaarheid van het opgestelde instrument?* Dit hoofdstuk wordt ingeleid met een verantwoording van de keuze van de geïnterviewden en de gebruikte methodiek. Vervolgens worden de resultaten van de interviews getoond.

4.1 Methode interviews

Om te toetsen of het model ook daadwerkelijk geschikt is om er in de praktijk mee te werken wordt een aantal deskundigen tijdens een face-to-face interview naar de bruikbaarheid van het model gevraagd. Er worden drie adviseurs die zijn gespecialiseerd in maatschappelijk vastgoed en zeven bestuurders / managers van corporaties gevraagd om feedback te geven op het model.

Er wordt getracht om met de adviseurs op het gebied van maatschappelijk vastgoed en bestuurders van corporaties in gesprek te gaan. Ten eerste wordt aan de experts een e-mail gestuurd met daarin de uitleg van het onderzoek en een aankondiging tot telefonisch contact. Zie *Bijlage 2* voor de e-mail aan de experts. Alle experts hebben hierop gereageerd wat leidde tot een afspraak op een voor hen geschikte locatie. Het ontwikkelde model plus de vragen voor de experts zijn voorafgaand aan het gesprek opgestuurd. De vragen voor de experts zijn te vinden in *Bijlage 4*. In *Bijlage 3* is de e-mail aan de corporaties opgenomen. Deze e-mail is na telefonisch contact aan de juiste contactpersoon verstuurd. Door deze e-mail is contact tot stand gekomen wat leidde tot een afspraak bij de corporatie. Het is niet in alle gevallen gelukt om met de directeur-bestuurder in gesprek te gaan. Wanneer dit niet lukt is een gesprek gepland met de verantwoordelijk manager. De vragen voor de corporaties zijn te vinden in *Bijlage 5*.

De volgende drie adviseurs worden gevraagd feedback te geven op het model:

1. Klaas Mulder. (Voormalig) senior adviseur Atrivé - Adviesbureau op het terrein van wonen, wijken en samenleven, nu docent aan de Hogeschool in Utrecht.
2. Bert Post. Directeur / adviseur LINK - ondersteuning aan organisaties met vastgoed in de not-for-profit sector op het gebied van Portfoliomanagement, Waardesturing, (Zorg)vastgoed en Kennis.
3. Jan Veuger. Lector Maatschappelijk Vastgoed – Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.

Nadat de adviseurs door middel van hun feedback het model hebben 'bijgeschaafd' wordt gevraagd aan de corporaties of het model werkbaar is in de praktijk. De corporaties worden geselecteerd op basis van 1) schaalgrootte (vergelijkbaar met Lefier StadGroningen), 2) werkgebied in een krimpgebied of toekomstig krimpgebied en 3) portefeuille met een relevant aandeel maatschappelijk vastgoed.

Schaalgrootte is een van de criteria omdat vooral de 'grotere' corporaties een redelijk aandeel maatschappelijk vastgoed in portefeuille hebben. Tevens is het van belang om corporaties met dezelfde schaalgrootte als uitgangspunt te nemen zodat de feedback die wordt gegeven in de interviews met elkaar te vergelijken is. Aangezien Lefier StadGroningen de opdrachtgever is, is gekozen voor corporaties die qua schaalgrootte vergelijkbaar zijn met de opdrachtgever.

Het criterium dat de corporatie als werkgebied in een krimpgebied of een toekomstig krimpgebied ligt is van toepassing omdat in het model variabelen zijn opgenomen die te maken hebben met bevolkingskrimp. Een corporatie die niet te maken heeft met (mogelijke) krimp kan lastiger of geen feedback geven op deze variabelen.

Lefier StadGroningen heeft in 2011 €3.950.000 aan maatschappelijk vastgoed in portefeuille. De grootte van het aandeel maatschappelijk vastgoed is bij de andere corporaties vooraf niet altijd bekend. Niet alle jaarverslagen specificeren maatschappelijk vastgoed. Daarom is in de verstuurde mail voor de corporaties de selectiecriteria beschreven. Op die manier is het voor de corporatie duidelijk dat voor deelname er een 'relevant aandeel maatschappelijk vastgoed' aanwezig moet zijn.

De volgende corporaties voldoen aan deze criteria en zijn benaderd voor deelname (C.F.V., 2012):

1. Lefier StadGroningen (11.161 woningen). Lex de Boer, Directeur-bestuurder.
2. Actium in Assen (15.926 woningen). Marcel van Halteren, Manager Wonen.
3. Acantus Veendam (13.428 woningen). Harry Kremer, Directeur-bestuurder.
4. Stichting deltaWonen in Zwolle (14.632 woningen). Martin Blijenburg, Senior programmamanger.
5. Stichting Wonen Zuid te Roermond (14.178 woningen). Peter Uiterwijk, Procesmanager.
6. Stichting Trivire in Dordrecht (14.174 woningen). Jos van Dorresteyn, Bestuursadviseur.
7. Woningstichting Servatius Maastricht (11.873 woningen). Ellen Peerboom, Assetmanager.

4.2 Resultaat interviews adviseurs

Door middel van de gesprekken is veel nuttige informatie en feedback op het model gegeven. Er zijn twee discussies ontstaan die los staan van het model maar zeker de moeite waard zijn om in deze thesis te beschrijven omdat ze het model wel voorzien van extra context.

4.2.1 "Maatschappelijk vastgoed bestaat niet"

Twee van de drie experts geven aan dat maatschappelijk vastgoed, volgens hen, niet bestaat. Het is altijd 'gewoon' bedrijfsonroerend goed. Het feit of er een maatschappelijke of commerciële functie in wordt uitgeoefend zegt niets over 'de stenen'. Vastgoed moet altijd marktconform worden gebouwd en geëxploiteerd. Het feit dat een corporatie, of gemeente, besluit een maatschappelijke instelling te faciliteren middels een gebouw en daardoor genoeg te nemen met een lagere huur dan de markthuur betekent niet dat de bouw of exploitatie van het gebouw niet marktconform hoeft te zijn. De keuze om genoeg te nemen met een lagere huur dan wat de aanbieder van het vastgoed had kunnen krijgen op de (commerciële) markt, maakt dat de corporatie een 'subsidie' verstrekt door akkoord te gaan met de lagere huur. Maar dat betekent ook dat wanneer de maatschappelijke instelling

vertrekt het gebouw nog steeds bedrijfszonnend goed is en dat daarna een commerciële huurder prima zijn intrek in het pand kan nemen. Kortom: de invulling van een gebouw kan (tijdelijk) maatschappelijk zijn, maar dit maakt het gebouw, ‘de stenen’, niet anders dan bedrijfszonnend goed. De experts kiezen er dan ook voor om te spreken over ‘vastgoed met een maatschappelijke functie’ in plaats van over ‘maatschappelijk vastgoed’.

Reactie

De denklijn van deze experts is aannemelijk. Echter, de definitie die is vastgesteld in het theoretisch kader “*Maatschappelijk onroerend goed (Mog) is vastgoed dat voldoet aan de van overheidswege voorgeschreven DAEB-criteria, zijnde activiteiten uit Categorie 3: Maatschappelijk vastgoed (MVG)*” laat wel een keerzijde van deze discussie zien. De DAEB-criteria geven namelijk aan voor welke categorieën investeringen het Waarborgfonds leningen kan borgen. Dit ‘goedkoper lenen’ geeft eigenlijk een ‘korting’ op de, zoals de experts beschrijven, ‘subsidie’ die corporaties verstrekken aan maatschappelijke instellingen door voor deze partijen te ontwikkelen en een lagere huur dan de markthuurl te vragen. Wat de transitie van vastgoed voor een maatschappelijke partij naar vastgoed voor een commerciële partij inhoudt op de al verstrekte DAEB financiering is niet duidelijk. Met andere woorden: theoretisch gezien is deze stelling te onderbouwen, de vraag is of dit ook politiek-bestuurlijk en financieel het geval is. Want wanneer een corporatie de stelling inneemt dat maatschappelijk vastgoed niet bestaat, kan dit gevolgen hebben voor de mogelijkheid om middels het Waarborgfonds te lenen, wat niet de bedoeling kan zijn. Inhoudelijk gezien kent de stelling ook een belangrijk knelpunt, namelijk flexibiliteit. Het is maar de vraag of bijvoorbeeld een wijkspportvoorziening of een bibliotheek bij leegstand per direct kan worden gebruikt door een commerciële partij. De eigenschappen van maatschappelijk vastgoed kunnen dus erg afwijken van bedrijfszonnend goed wat maakt dat de onderbouwing van de stelling: ‘maatschappelijk vastgoed bestaat niet’, niet altijd opgaat.

4.2.2 “Geen go of no-go beslissingen, maar go-safe”

Een van de experts geeft aan dat er geen sprake zou moeten zijn van een go of no-go beslissing maar van een go-safe beslissing. Hij vindt het model gedateerd en is van mening dat de beslissing niet zou moeten zijn: we doen het wel of niet. In plaats daarvan pleit hij voor een go-safe benadering. Deze benadering gaat ervan uit dat er, naast de ontwikkeling van vastgoed, andere manieren zijn om (maatschappelijke) doelen te bereiken. Wanneer er bijvoorbeeld een vraag binnenkomt van een maatschappelijke instelling om haar doelen te ondersteunen door middel van het bouwen van een accommodatie zou er niet gekeken moeten worden of die accommodatie wel of niet gebouwd moet worden, maar op welke andere en veelal goedkopere, manieren dezelfde doelen (met of zonder deze maatschappelijke partner) kunnen worden bereikt.

Reactie

Deze benadering is tevens voorgelegd aan de andere twee experts. Zij waren eensgezind: het eerder gestelde klopt. Het is belangrijk dat de corporatie nadenkt over de doelen die worden nagestreefd en de vraag of daar vastgoed bij nodig is of niet. Het is nodig om het beleid en de stenen los te koppelen. Een corporatie moet dus bedenken wat ze belangrijk vindt en hoeveel geld daarvoor beschikbaar is. Of daar een gebouw voor nodig is, is niet aan maatschappelijke organisaties maar aan de corporatie zelf. ‘Maar op het moment dat je hebt besloten dat het belangrijk is dat er stenen komen dan heb je een middel nodig om te weten of je een verstandige investering doet of niet’. Dus het afwegingsmodel begint op het

moment dat de keuze gemaakt is om vastgoed in te zetten om bepaalde (maatschappelijke) doelen te faciliteren. Daarmee bepaalt het model niet voor de totale organisatie of er wel of geen vastgoed ingezet moet worden als middel om de doelen te bereiken.

4.2.3 Feedback beoordelingsmodel

Doordat één van de experts zich niet kon vinden in de ontwikkeling van een afwegingsmodel als onderbouwing voor besluiten heeft hij daardoor geen input kunnen leveren aan de verbetering van het model. De gesprekken met de twee andere experts leverden wel concrete feedback op het model op. Wat opviel is dat de experts zich prima konden vinden in de manier van toetsen door middel van een model. Beiden vonden dat het model een degelijk en goed overzicht biedt van de afwegingen die gemaakt dienen te worden. Beiden vonden het model goed onderbouwd en voor de praktijk geschikt. Er zitten volgens hen geen thema's in het model die niet van toepassing zijn en er zijn ook geen ontbrekende thema's. Ten slotte zijn de experts van mening dat het model geschikt is om aan te geven of maatschappelijk vastgoed wel of niet ontwikkeld moet worden dan wel in stand moet worden gehouden.

Daarnaast kwamen de volgende punten ten aanzien van de verbetering van het model naar voren:

- Politiek- bestuurlijk: de druk van buitenaf is onderbelicht in het model. In hoeverre wordt de corporatie gedwongen door de omgeving, of in hoeverre wil de corporatie mee gaan met de omgeving over wat de omgeving vindt dat de taken van de corporatie zijn.
- Marktontwikkelingen onder visie en strategie uitgebreider profileren. Wat nog mist is: wat is de toekomstverwachting van de huurder? Wat is het businessmodel van de huurder?
- De toelichting kan simpeler, meer "Jip en Janneke"-taal.
- Daarnaast kan de toelichting concreter. Bij het onderdeel markt, 'efficiënt en effectief' koppelen aan een leegstandscijfer. Direct, indirect en totaal rendement ook concreet maken door als benchmark IPD maatschappelijk vastgoed in te vullen. Ten slotte draagvlak, onder sociaal, meten met behulp van een visitatierapport.
- Het is raadzaam om de totaalscore bovenaan het formulier te plaatsen.

Tevens zijn er enkele kanttekeningen geplaatst bij het model. Deze kanttekeningen hebben geen verandering van het model tot gevolg maar helpen om het model te voorzien van een relevante context en helpen bij de invulling van het model in de praktijk.

- Kanttekening 1: De wegingen in het model op de afzonderlijke thema's zijn goed, maar dit stel je één keer vast als corporatie, voordat het model in gebruik wordt genomen. Dit kan niet per object verschillen. De risicoverhogende factoren daarentegen bepaal je wel per object.
- Kanttekening 2: iedereen kan andere variabelen kiezen voor een wegingsmodel. Het gaat erom waarom je als bestuurder/directie keuzes maakt en niet of een ander dezelfde zou maken.
- Kanttekening 3: laat personen die het model invullen zich niet blindstaren op enkele parameters die minder scoren. Stel het totaalbeeld voorop.

De feedback van de experts is verwerkt in het model. Het cijfer voor de leegstand is gebaseerd op cijfers van de IPD (2012). Er is voor gekozen hier een nieuwe variabele vraag

binnen het model van te maken. De reden waarom dit leegstandcijfer niet onder ‘efficiënt en effectief’ onder te brengen valt is omdat deze deelvraag inzoomt op het interne gebruik van het aantal vierkante meters (op gebouwniveau) en het leegstandcijfer voor de portefeuille als geheel geldt.

Het aangepast model door de experts is weergegeven in *Bijlage 6*. Dit aangepaste model is vervolgens voorgelegd aan corporaties. Het resultaat van die gesprekken wordt behandeld in *Paragraaf 4.3*.

4.3 Resultaat interviews corporaties

De corporaties, zoals beschreven in *Paragraaf 4.1*, hebben allen meegewerkt aan het onderzoek. Echter, één van de corporaties bleek zich, ondanks de herhaaldelijke vragen vooraf, niet tot nauwelijks bezig te houden met maatschappelijk vastgoed. “Wij als Wonen Zuid hebben eigenlijk nog nauwelijks maatschappelijk vastgoed ontwikkeld [...] en hebben dat tot voor kort niet direct als opgave beschouwd.” Dit maakt dat dit interview niet meegenomen wordt in de beoordeling van het model. Het model wordt gebruikt om maatschappelijk vastgoed te beoordelen. Als een organisatie hier niet eerder mee van doen heeft gehad is zij ook niet in staat adequaat feedback te geven op het model.

4.3.1 Feedback op het model

De respondenten reageerden positief op het model. Ze gaven aan dat het model geschikt is om te meten of maatschappelijk vastgoed wel of niet ontwikkeld dan wel in stand moet worden gehouden. Tevens gaven ze unaniem aan dat het model bruikbaar is voor corporaties in de dagelijkse praktijk. Een greep uit de reacties: “Ik vind het zeer bruikbaar, je stelt de goede vragen”, “Het helpt om de discussie bloot te leggen waar je het over moet hebben” en “Mensen worden hierdoor gedwongen om vragen te stellen”.

De weergave van het model is volgens de respondenten helder en overzichtelijk. Eén respondent gaf er de voorkeur aan om de risicoverhogende factoren in plaats van onderaan, helemaal bovenaan het model te plaatsen. Wat betreft de toelichting waren de respondenten verdeeld. Daar waar de meesten prima uit de voeten konden met de toelichting gaf één respondent aan het op prijs te stellen als deze uitgebreider is en dat er wordt beschreven waar de variabelen vandaan komen. Met name bij politiek-bestuurlijk, zoals het BBSH of de Nieuwe Woningwet. Een andere respondent zou de toelichting juist wat simpeler, duidelijker en scherper willen zien. Er wordt gepoogd, in het definitieve model met de input van beide respondenten rekening te houden door bij politiek-bestuurlijk duidelijk te vermelden waar stellingen vandaan komen en door met name markt en sociaal scherper af te bakenen.

4.3.2 Feedback op de methodiek

Op de vraag of de cijfers voor leegstand, direct-, indirect- en totaal rendement, van de IPD een goed uitgangspunt vormen, reageerden vier van de zes bevestigend. Eén respondent vond de cijfers van de IPD de juiste en gaf daarbij aan dat wanneer een corporatie daarvan wil afwijken deze volgens hem moet werken overeenkomstig het principe: comply or explain. Eén respondent gaf aan niet te willen werken met IPD maar met een eigen rendementsberekening. Nog een andere respondent gaf aan het niet eens te zijn met de cijfers van het IPD omdat hij nooit bereid zou zijn een negatief indirect rendement te accepteren.

De risicoverhogende factoren worden door twee van de zes respondenten niet als zinvol beschouwd. Zij geven aan dat hoe het project scoort op het model bepaalt hoe risicovol het project is. Door een apart kopje risicoverhogende factoren toe te voegen veronderstel je volgens hen dat de score op het model zelf niet uit maakt voor het risico, terwijl dat juist het risico meet. De andere respondenten ervaren de risicoverhogende factoren, die automatisch dubbel tellen, wel als zinvol.

Alle respondenten geven aan dat ze het prettig vinden dat ze zelf kunnen bepalen welke elementen voor hun corporatie zwaarder wegen. Wel sluiten ze zich aan bij het advies om dit niet per object maar organisatiebreed vast te stellen. Eén van de respondenten geeft aan het niet alleen op basis van eigen inzichten, maar gespiegeld aan en in samenwerking met andere corporaties vast te willen stellen. Dit sluit aan bij de 'Maatschappelijke audit' methode van Deuten (2007). In plaats van het model alleen binnen de organisatie te gebruiken als evaluatie- planning en rapportagemiddel wordt het door deze suggestie breder getrokken. Het model kan dus niet alleen intern, maar tevens met behulp van een benchmark optimaal functioneren.

Ten slotte gaf een respondent aan dat het in de praktijk werkbaarder is om in plaats van met cijfers van 1 tot en met 9, met een zogenaamd 'stoplichtmodel' te werken. Zij merkte op dat de cijfers teveel discussie op punten teweeg brengt waar die onnodig is. Een discussie of iets een 1 of een 2 is, is volgens haar niet interessant. Of iets een 1 of een 9 is, is wel interessant. Dit probleem kun je ondervangen door te werken met het 'stoplichtmodel'. Hierbij heeft de invuller de keuze tussen rood, oranje en groen, waarbij rood een no-go is, oranje een misschien en groen een go. Dit idee is vervolgens aan alle andere respondenten voorgelegd (zij was als eerste geïnterviewd). Drie van hen konden zich vinden in deze redenering en gaven ook de voorkeur voor het 'stoplichtmodel' ten opzichte van de cijfers (1 tot en met 9). Eén van de respondenten gaf aan de nuanceverschillen belangrijk te vinden. Maar hij wees er wel op dat er geen 'midden' zou moeten ontstaan. Dus dat het model de cijfers 1 tot en met 8 het beste kan gebruiken. Een laatste respondent sloot zich aan bij de gedachte dat er geen 'middenweg' zou moeten zijn. Volgens hem neigen mensen naar een 'Central Tendency'. Dat houdt in dat wanneer ze het niet zeker weten ze het midden als score kiezen. Hij stelt voor een normering te maken met stellingen die moeten worden beantwoordt met: "helemaal eens", "eens", "oneens", "helemaal oneens". Of "geheel van toepassing", "grotendeels van toepassing", "beperkt van toepassing" en "niet van toepassing". 'Achter' deze stellingen hangen de cijfers 10, 7, 3 en 0. Helaas is deze respondent als laatste geïnterviewd wat maakte dat deze normering niet is voorgelegd aan de andere respondenten.

Het bestaan van een Central Tendency was bij de onderzoeker vooraf bekend. In welke mate dit van betekenis is, is door de gesprekken met geïnterviewden achteraf anders beoordeeld dan vooraf het geval was. Na er nogmaals op gewezen te zijn is er daardoor na de interviews een andere keuze gemaakt. Het belang van het elimineren van de Central Tendency is namelijk wel degelijk aanwezig. Wanneer op een stelling als antwoord komt 'weet ik niet' is nader onderzoek gewenst waardoor het model optimaal is ingevuld en daardoor naar behoren kan functioneren. Wanneer het antwoord 'geen mening' zou zijn kan deze vraag voor deze specifieke corporatie uit het model gehaald worden.

De cijfers van de IPD worden in het model aangehouden. Wanneer corporaties in de praktijk deze aan willen passen is dit uiteraard mogelijk. Maar voor een model dat gebruikt kan worden door verschillende corporaties is er geen andere mogelijkheid dan branchegemiddelden aan te houden. De risicoverhogende factoren worden in het model geïntegreerd. Alle variabelen samen geven inderdaad het totale risico weer. De mogelijkheid om enkel of dubbel te tellen geeft corporaties voldoende mogelijkheden om de zwaarte, waar gewenst, aan te passen. Deze weging zal dan ook in het model behouden blijven. Ten slotte wordt er voor gekozen om het model in plaats van met cijfers te laten scoren met: “helemaal oneens”, “oneens”, “eens” en “helemaal eens”. Dit om inderdaad de ‘Central Tendency’ te vermijden en mensen daadwerkelijk te dwingen om te kiezen.

4.3.3 Inhoudelijke feedback

Inhoudelijk worden er een aantal zaken gemist door respondenten. De volgende onderwerpen kwamen daarbij aan bod. De reactie of deze worden meegenomen in het model staan direct onder de suggestie van de respondent.

- Samenwerkingspartners. ‘We gaan niet alleen ontwikkelen’ (3x);
Deze suggestie wordt opgenomen in het model.
- Tot welke gevolgen leiden veranderingen (in bijvoorbeeld de AWBZ);
Dit zijn te specifieke vragen. De variabele ‘marktontwikkeling’ zorgt er voor dat de gebruiker zelf het antwoord hierop kan invullen in het model.
- ‘Dit is een opsomming van wat allemaal aan de orde komt. Maar eigenlijk zou er een volgorde in moeten zitten’;
Deze suggestie wordt opgenomen in het model.
- ‘Je zou maatschappelijk vastgoed moeten prioriteren. Een school heeft bijvoorbeeld een grotere invloed op de leefbaarheid en verhuurbaarheid dan een bibliotheek’;
Deze invloed wordt door de variabelen ‘leefbaarheid’, ‘sociale verbanden’ en ‘maatschappelijk rendement’ voldoende gemeten.
- Bij financieel geldt ook het direct en indirect rendement op de omgeving;
Deze suggestie wordt opgenomen in het model.
- ‘Ik mis de energieprestaties van een gebouw. Dus de mate van isolatie, Co2, uitstoot en duurzame energie opwekkingstechnologie’;
De beslissing om een pand te ontwikkelen staat in het model centraal. De (technische) staat van het pand wordt buiten beschouwing gelaten.
- ‘Ik mis de door stakeholders geformuleerde behoeften. Soms zit je niet te wachten op een huisvestingsvraag. Bijvoorbeeld voor het Leger de Heils. Maar ook die mensen verdienen een dak boven hun hoofd’;
Dit onderwerp wordt getackeld met de variabele ‘taakstelling’.
- Wanneer je de scriptie niet hebt gelezen en alleen het model onder ogen krijgt is het van belang een duidelijke invul- en gebruikersinstructie toe te voegen (2x). Geef daarin duidelijk aan wat je beoogt en wie het model moeten invullen. Zorg daarbij dat de belangen in balans zijn.
Deze suggestie wordt opgenomen in het model.

De feedback op de variabelen die al in het model zijn opgenomen is te vinden in *Bijlage 7*.

Wat opviel is dat geen van de geïnterviewde, experts nog corporatie medewerkers, opmerkte dat de cijfers van de IPD jaargemiddeldes zijn. Er zou in het model gekozen kunnen worden voor een meerjarig gemiddelde. In deze thesis wordt vooralsnog vastgehouden aan een

jaargemiddelde. Gezien de huidige economische situatie zijn meerjarige gemiddeldes niet toereikend omdat de rendementen en leegstandcijfers elk jaar drastisch worden bijgesteld. Door met meerjarig gemiddeldes te werken wordt vastgehouden aan 'oude' cijfers, en daarmee onrealistische rendementen.

4.4 Conclusie

Dit hoofdstuk heeft de zesde deelvraag beantwoord door de feedback van zowel adviseurs als corporaties te genereren. Het volgende hoofdstuk, *Hoofdstuk 5*, geeft hier dan ook het eindproduct van weer: het definitieve afwegingsmodel.

5. Definitief afwegingsmodel

Voordat een corporatie over gaat tot het in portefeuille nemen of houden van maatschappelijk vastgoed dient de vraag van Klaas Mulder beantwoord te zijn: dienen ‘de stenen’ het (maatschappelijke) doel van de corporatie en zijn stenen daarvoor de juiste manier of kan dit ook anders? Wanneer het antwoord op deze vraag is dat deze doelen het beste met stenen behaald kunnen worden is het van belang te onderzoeken of er dan daadwerkelijk een juiste investering wordt gedaan. Dit kan met behulp van onderstaand model.

Er moet wel opgemerkt worden dat het model nooit een sluitend antwoord zal geven op de vraag of maatschappelijk vastgoed ontwikkeld dan wel door geëxploiteerd moet worden. Zoals ook in *paragraaf 3.1* staat aangegeven: ‘[het is] van belang in ogenschouw te houden dat de rol van een Decision Support System niet is om een probleem op te lossen, maar om de beslisser te ondersteunen in zijn beslissing’. Kortom: het model stuurt de discussie aan en geeft inzicht in de richting van het antwoord. Maar het zal altijd een managementbeslissing blijven. Deze wordt echter wel vergemakkelijkt en inzichtelijk middels het model.

5.1 Toelichting definitief afwegingsmodel

De toelichting op het definitieve model is hieronder te zien in *Tabel 5.1*.

Tabel 5.1 Toelichting definitief afwegingsmodel.

Politiiek bestuurlijk	Toelichting
Nieuwe Woningwet (medio 2013)	Het complex is in de nabijheid van sociaal vastgoed en vervult een wijkgebonden functie.
DAEB	De activiteit betreft maatschappelijk vastgoed: (Mog) is vastgoed dat voldoet aan de van overheidswege voorgeschreven DAEB-criteria, niet zijnde sociale huurwoningen, aanpalende werkzaamheden of (kleinschalige) infrastructuur.
Doelstellingen	Het doel dat met deze activiteit wordt bereikt is in overeenstemming met de doelstellingen zoals die zijn vastgesteld in de statuten van de organisatie.
Taakstelling	De activiteit behoort tot de taakstelling van de corporatie. Dan wel vastgesteld intern, dan wel in een convenant met stakeholders.
Andere corporatie	Het is mogelijk dat een andere corporatie de gebruiker huisvest (in nieuwbouw, dan wel bestaande bouw).
Invloeden van buitenaf	De ontwikkeling past, indien gewenst, in het beeld of de mening die 'externen' over de corporatie hebben.
Markt	Toelichting
Marktontwikkeling	Het maatschappelijk vastgoed draagt bij aan de ontwikkelingen van groei of afname van de gebruiker.
Schaalgrootte	De schaalgrootte van de locatie past bij de ontwikkelingen in de markt.
Objectstrategie	Het businessplan van de huurder past in de lange termijn strategie van het object.
Wijkstrategie	Het maatschappelijk vastgoed bevindt zich in wijken/buurtten waar de corporatie haar vastgoed wil continueren.
Concurrerend vastgoed	Er is geen overaanbod van vastgoed in de omgeving (kwalitatief en kwantitatief) dat zich richt op dezelfde doelgroep.
Functieflexibiliteit	Het maatschappelijk vastgoed is alternatief aanwendbaar door een andere gebruiker.
Sociaal	Toelichting
Leefbaarheid	Het maatschappelijk vastgoed draagt bij aan de veiligheid en leefbaarheid in de buurten en wijken waar de corporatie haar woongelegenheden gelegen zijn.
Sociale verbanden	De ontwikkeling bevordert de sociale verbanden in de wijk.
Locale verankering	De huurder richt zich met zijn activiteit op de lokale gebruikers.
Draagvlak	Er is voldoende draagvlak voor de realisatie van zowel gemeenten, maatschappelijke instellingen, wijkoverleg, huurdersvereniging en buurtbewoners, zo blijkt uit onder andere het visitatierapport dan wel stakeholdersoverleg.
Financieel	Toelichting
Direct rendement object	Het direct rendement is minimaal 7%.
Indirect rendement object	Het indirect rendement is maximaal -2,2%.
Totaal rendement object	Het totaal rendement is minimaal 4,8%.
Direct rendement omgeving	Het directe rendement op de omgeving vertaald zich naar de mogelijkheid tot huurverhoging van omliggende objecten van de corporatie.
Indirect rendement omgeving	Het indirecte rendement op de omgeving is zichtbaar in een groei van de WOZ-waarde.
Leegstand	De leegstand van de totale portefeuille (Mog) groeit niet naar meer dan 2,8%.
Efficiënt en effectief	Er wordt efficiënt en effectief met het (beschikbare) aantal vierkante meters omgegaan.
Investeringen synchroniseren	De investering is gesynchroniseerd dan wel in samenwerking met andere partijen.

Bron: Eigen inbreng.

5.2 Definitief afwegingsmodel

Het definitieve afwegingsmodel is hieronder te zien in *Tabel 5.2*. Er is voor gekozen het model (fictief) in te vullen. Op die manier is de daadwerkelijke opmaak en invulmogelijkheden duidelijker te zien.

Tabel 5.2 Definitief (fictief ingevuld) afwegingsmodel.

Complexnummer	Adres	Totale score:				5,3
		Score	1	2	3	4
Politiek bestuurlijk						
	Nieuwe Woningwet (medio 2013)	4				
	DAEB	2				
	Doelstellingen	4				
	Taakstelling	3				
	Andere corporatie	4				
	Invloeden van buitenaf	2				
		Subtotaal				7,17
		Weging (enkel of dubbel)				1
Markt						
	Marktontwikkeling	1				
	Schaalgrootte	2				
	Objectstrategie	3				
	Wijkstrategie	4				
	Concurrerend vastgoed	3				
	Funcitieflexibiliteit	2				
		Subtotaal				5,00
		Weging (enkel of dubbel)				1
Sociaal						
	Leefbaarheid	1				
	Sociale verbanden	2				
	Locale verankering	3				
	Draagvlak	4				
		Subtotaal				5,00
		Weging (enkel of dubbel)				1
Financieel						
	Direct rendement object	1				
	Indirect rendement object	2				
	Totaal rendement object	3				
	Direct rendement omgeving	4				
	Indirect rendement omgeving	3				
	Leegstand	2				
	Efficiënt en effectief	1				
	Investerings synchroniseren	2				
		Subtotaal				4,13
		Weging (enkel of dubbel)				1

Bron: Eigen inbreng.

Daarnaast is het noemenswaardig dat wanneer wordt besloten, met behulp van het model, om een bestaand pand niet langer deel uit te laten maken van de portefeuille dit vanwege de marktomstandigheden niet altijd gemakkelijk zal gaan. Wanneer het incurant vastgoed betreft is het de vraag of het mogelijk is dit (binnen een redelijke termijn) van de hand te doen. Er kan in die gevallen beter gekozen worden voor doorexpluiten zodat de cash flow in ieder geval in stand gehouden wordt.

5.3 Toepassing Delphi methode

Zoals in *Paragraaf 3.1* genoemd wordt, is in dit onderzoek de Delphi-methode toegepast. Stap 1 is door middel van face-to-face interviews doorlopen. Stap 2 wordt in *Paragraaf 5.2 Definitief afwegingsmodel* uiteengezet. Stap 3 is doorlopen door alle geïnterviewde een vragenlijst te sturen. Deze vragen betreffen niet, zoals tijdens het gesprek, de inhoud van het model maar de werkbaarheid en toepasbaarheid in de praktijk. Deze vragenlijst is te vinden in *Bijlage 8*.

Na een week is er een herinneringsmail gestuurd aan alle geïnterviewde die tot dan toe nog niet hadden gereageerd. Twee weken na de eerste mail zijn de binnengekomen gegevens verwerkt. Vijf van de tien geïnterviewde heeft gereageerd op de email. Eén respondent gaf aan “aangezien ik het model niet in ons bedrijf heb toegepast kan ik ook niets zeggen over de werkbaarheid ervan”. Deze feedback is afkomstig van de corporatie die nog nauwelijks maatschappelijk vastgoed ontwikkeld en waarvan het interview om die reden niet is meegenomen in de beoordeling van het model, zoals staat beschreven in *Paragraaf 4.3*. Een andere geïnterviewde gaf aan geen feedback op het model te willen geven omdat het model volgens hem tekort schiet op het terrein van de maatschappelijke opgave. Dit is tevens de expert die zich niet kon vinden in de ontwikkeling van een afwegingsmodel als onderbouwing voor besluiten en die daardoor geen input heeft kunnen leveren aan de verbetering van het model, zoals staat beschreven in *Paragraaf 4.2.3*. Drie andere geïnterviewde gaven wel feedback door de opgestuurde vragen te beantwoorden. Een overzicht van de door de geïnterviewde gegeven feedback is te vinden in *Bijlage 9*.

Omdat slechts drie van de tien respondenten de vragenlijst heeft ingevuld kan deze niet als representatief worden beschouwd. Het geeft echter wel een indruk van de werkbaarheid van het model.

De geïnterviewde gaven onderstaande stellingen een cijfer. Deze stellingen plus het gemiddelde cijfer van de respondenten is hieronder opgenomen.

- Het model is ondanks de complexiteit duidelijk en wordt als herkenbaar beschouwd (8).
- Het model maakt transparante communicatie over investeringsbeslissingen mogelijk (9).
- Relaties tussen het financiële en niet-financiële rendement kunnen effectief gelegd worden dankzij het model (8).
- Het besluitvormingsproces over aanhouden, acquireren dan wel afstoten van maatschappelijk vastgoed wordt dankzij het model versneld (4,3).
- Het model verhoogt de organisatorische controle op maatschappelijk vastgoed (8).
- Problemen in een organisatie kunnen door het model versneld worden opgelost (8).
- Het model helpt bij het automatiseren van bestuurlijke processen (4,3).
- De persoonlijke efficiency wordt verbeterd dankzij het model (7).
- Het model helpt bij het elimineren van waardeketen-activiteiten (7).

Wat opvalt is dat het model het hoogst scoort op ‘transparante communicatie over investeringsbeslissingen’. Daarnaast scoort het model ook goed op ‘duidelijk en herkenbaar’, ‘relaties effectief leggen’, ‘organisatorische controle’ en ‘versneld problemen oplossen’. Opvallend is dat het model op twee punten onvoldoende scoort. Dit zijn de punten

'besluitvormingsproces' en 'automatisering'. De relatief lage cijfers bij 'besluitvormingsproces' worden door de geïnterviewde als volgt verklaard: "versneld is een wat te stevige interpretatie 'vergemakkelijkt en transparanter worden gemaakt' lijkt me iets nauwkeuriger" en "de politiek is hierin veelal bepalend, niet de argumenten". 'Automatisering' scoort volgens de respondenten slecht om de volgende reden: "het model bevat data en levert informatie die kan worden gebruikt bij bestuurlijke processen. Dat wil niet zeggen dat het proces geautomatiseerd wordt: het wordt wel beter gefacilieerd" en "het model helpt wel bij het beter inzichtelijk maken van bestuurlijke processen, het automatiseert niet". Ten slotte kon één respondent de vraag over persoonlijke efficiency niet beantwoorden met als argument "deze vraag is alleen te beantwoorden als ik de persoon ken van wie je de persoonlijke efficiency wilt meten". Daarnaast kon één geïnterviewde de vraag over waarde-keten activiteiten niet beantwoorden "omdat ik niet goed weet wat bedoeld wordt met waardeketenactiviteiten (laat staan waarom die geëlimineerd zouden moeten worden)".

Kortom, het model wordt over het algemeen goed beoordeeld. Het model maakt transparante communicatie mogelijk en vergemakkelijkt het besluitvormingsproces. Het model automatiseert processen echter niet maar faciliteert hier wel in.

5.4 Conclusie

Met dit laatste hoofdstuk is ook de laatste deelvraag: *"Hoe ziet het definitieve afwegingsmodel er, gezien de literatuur en feedback van experts en corporaties, eruit?"* beantwoordt.

Ten slotte het volgende: het model wordt in deze scriptie weergegeven als 'Word tabel'. Voor de toepasbaarheid in de praktijk is het model volledig beschikbaar in Excel (inclusief formules). Dit Excel model is op te vragen bij de onderzoeker.

6. Conclusie en aanbevelingen

Er is met behulp van literatuurstudie antwoord gegeven op de deelvragen van het onderzoek. Deze zijn beantwoord in *Hoofdstuk 2* tot en met *Hoofdstuk 5*.

Maatschappelijk vastgoed is in deze thesis gedefinieerd als: “*Maatschappelijk onroerend goed (Mog) is vastgoed dat voldoet aan de van overheidswege voorgeschreven DAEB-criteria, zijnde activiteiten uit ‘Categorie 3: Maatschappelijk Vastgoed (MVG)’.*” Een overzicht van deze activiteiten is te vinden in *Bijlage 1. Borgbare activa met bijbehorende toelichting (DAEB)*.

De vraagstelling die in dit onderzoek centraal staat: “*Hoe ziet een bruikbaar afwegingsinstrument voor maatschappelijk vastgoed er uit? Kortom: Leidt de optelsom van het financiële rendement en het niet-financiële rendement, in de huidige bestuurlijk-politieke context geplaatst, tot het aanhouden van maatschappelijk vastgoed?*” is in deze scriptie beantwoord door het ontwikkelen van onderstaand model.

Complexnummer	Adres	Totale score:	5,3			
		Score	1	2	3	4
Politiek bestuurlijk						
	Nieuwe Woningwet (medio 2013)	4				
	DAEB	2				
	Doelstellingen	4				
	Taakstelling	3				
	Andere corporatie	4				
	Invloeden van buitenaf	2				
		Subtotaal				7,17
		Weging (enkel of dubbel)				1
Markt						
	Marktontwikkeling	1				
	Schaalgrootte	2				
	Objectstrategie	3				
	Wijkstrategie	4				
	Concurrerend vastgoed	3				
	Functieflexibiliteit	2				
		Subtotaal				5,00
		Weging (enkel of dubbel)				1
Sociaal						
	Leefbaarheid	1				
	Sociale verbanden	2				
	Locale verankering	3				
	Draagvlak	4				
		Subtotaal				5,00
		Weging (enkel of dubbel)				1
Financieel						
	Direct rendement object	1				
	Indirect rendement object	2				
	Totaal rendement object	3				
	Direct rendement omgeving	4				
	Indirect rendement omgeving	3				
	Leegstand	2				
	Efficiënt en effectief	1				
	Investerings synchroniseren	2				
		Subtotaal				4,13
		Weging (enkel of dubbel)				1

Dat het model werkbaar is in de praktijk en daarmee de voordelen biedt zoals deze zijn beschreven door Targit (2012) en Alexander (2006) in *Paragraaf 3.1 Decision Support Systems* is door middel van de Delphi Methode onderzocht.

Wat opvalt is dat het model het hoogst scoort op 'transparante communicatie over investeringsbeslissingen'. Daarnaast scoort het model ook goed op 'duidelijk en herkenbaar', 'relaties effectief leggen', 'organisatorische controle' en 'versneld problemen oplossen'. Opvallend is dat het model op twee punten onvoldoende scoort. Dit zijn de punten 'besluitvormingsproces' en 'automatisering'. De relatief lage cijfers bij 'besluitvormingsproces' worden door de geïnterviewde als volgt verklaard: "versneld is een wat te stevige interpretatie 'vergemakkelijkt en transparanter worden gemaakt' lijkt me iets nauwkeuriger" en "de politiek is hierin veelal bepalend, niet de argumenten". 'Automatisering' scoort volgens de respondenten slecht om de volgende reden: "het model bevat data en levert informatie die kan worden gebruikt bij bestuurlijke processen. Dat wil niet zeggen dat het proces geautomatiseerd wordt: het wordt wel beter gefacilieerd" en "het model helpt wel bij het beter inzichtelijk maken van bestuurlijke processen, het automatiseert niet". Ten slotte kon één respondent de vraag over persoonlijke efficiency niet beantwoorden met als argument "deze vraag is alleen te beantwoorden als ik de persoon ken van wie je de persoonlijke efficiency wilt meten". Daarnaast kon één geïnterviewde de vraag over waarde-keten activiteiten niet beantwoorden "omdat ik niet goed weet wat bedoeld wordt met waardeketenactiviteiten (laat staan waarom die geëlimineerd zouden moeten worden)".

Kortom, het model wordt over het algemeen goed beoordeeld. Het model maakt transparante communicatie mogelijk en vergemakkelijkt het besluitvormingsproces. Het model automatiseert processen echter niet maar faciliteert hier wel in.

Aanbevelingen

Om te toetsen of het model daadwerkelijk in de praktijk door meerdere corporaties bruikbaar is zouden er eigenlijk verschillende portefeuilles van verschillende corporaties met bestaand dan wel te acquireren maatschappelijk vastgoed moeten worden doorgelicht door middel van het model. Dit is dan ook een aanbeveling voor vervolgonderzoek. Pas dan wordt het duidelijk in hoeverre de stellingen daadwerkelijk van toepassing zijn en of de jaargemiddeldes van de IPD, de mogelijkheid tot weging en de wijze van score werkbaar zijn in de praktijk.

Een andere mogelijkheid tot een vervolgonderzoek is om dit onderzoek te herhalen, alleen dan met bedrijfsonroerend goed en met woningbouw. Op deze manier kunnen alle vastgoed portefeuilles van corporaties op eenzelfde manier worden doorgelicht en afgewogen. Op die manier kan het beleid van al deze vastgoedportefeuilles op één lijn worden gelegd.

7. Reflectie

Het onderzoek dat ik de afgelopen paar maanden heb uitgevoerd bij Lefier StadGroningen is mij zeer goed bevallen. Zowel de praktijkervaring als inhoudelijke relevantie zijn van grote waarde voor mijn persoonlijke en wetenschappelijke groei geweest.

Het opstellen van het theoretisch kader is mij meegevallen. Informatie was redelijk toegankelijk. Wel was het lastig om bij 'markt' de juiste gegevens boven water te halen. Aangezien het model geschikt moet zijn voor alle typen maatschappelijk vastgoed door heel Nederland heen is er voor gekozen geen actuele marktgegevens direct in het model te verwerken. Wel wordt corporaties handvatten gegeven welke informatie nodig is in het model om de marktomstandigheden optimaal in kaart te brengen.

De interviews met zowel de experts als de corporatie medewerkers heb ik als erg positief beschouwd. Alle benaderde personen hebben positief gereageerd op mijn verzoek om in gesprek te gaan. Helaas was dit op korte termijn niet altijd mogelijk gezien de drukke agenda's van geïnterviewden. Al met al heeft het onderzoek daardoor enige vertraging opgelopen. Maar de feedback gegeven door de geïnterviewden is van cruciaal belang geweest voor de werkbaarheid en invulling van het model.

Helaas heeft het nieuwe regeerakkoord er voor gezorgd dat corporaties nog verder (financieel) worden belast dan vooraf werd gedacht. Dit heeft bij veel corporaties geleid tot een investeringsstop of de keuze geen onrendabele projecten meer te ontwikkelen. De kans dat in de nabije toekomst investeringen worden gedaan in maatschappelijk vastgoed is daardoor beduidend kleiner geworden.

Daarnaast is het van belang, wat ook aangegeven is in de aanbevelingen, om het model daadwerkelijk te testen in de praktijk. Dit is niet in deze thesis behandeld omdat deze thesis tot doel heeft het model te ontwikkelen en niet om portefeuilles hiermee door te lichten.

Tot slot kijk ik met grote tevredenheid terug op dit onderzoek. Ik hoop dat niet alleen Lefier StadGroningen, maar alle corporaties waarmee interviews zijn gehouden dit model kunnen implementeren in hun besluitvorming.

Literatuur

Adema, J., 2012. *Ter bespreking: herziening woningwet*. [Memo] juli 2012 ed. Groningen: Lefier StadGroningen.

Aedes, 2009. *Bedrijfstakinformatie 2009*. Hilversum.

Aedes, 2012. *Aedes waarschuwt voor bijwerkingen nieuwe woningwet*. [online] Available at: <<http://www.aedes.nl/content/artikelen/corporatiestelsel/woningwet/Aedes-waarschuwt-voor-bijwerkingen--nieuwe-Woningw.xml>> [Accessed 3 oktober 2012].

Aken, J. Van, 1994. *Bedrijfskunde als ontwerpwetenschap*. *Bedrijfskunde*, nr. 1, p. 16-26.

Alexander, E.R., 2006. *Evaluations in planning*. APL Hampshire.

BBSH, 2005. *Besluit Beheer Sociale Huursector*. Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM).

Bijsterveld, K., 2009. *Maatschappelijk vastgoed: Kostenpost of toegevoegde waarde?* Utrecht: Building Business, september 2009, p.40-45.

Bosma, T., 2011. *Krimp en beleid in Nederland*. Drachten, Rijksuniversiteit Groningen.

Both, D., 2010. *Functionele vermindering van vastgoed, wat zijn de opties?* Amsterdam School of Real Estate.

Bouwstenen voor Sociaal, 2012. *Nieuwe regels, ander vastgoed*. [online] Available at: <<http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/?q=Reader%20toekomstige%20vastgoedvraag>> [Accessed 12 oktober 2012].

Buser, E., 2012. *Herziening van de woningwet*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, unpublished.

Centraal Fonds Volkshuisvesting, 2012. *Sectorbeeld voornemens woningcorporaties prognoseperiode 2012-2016*. Baarn.

C.F.V., 2012. *Bezit corporaties*. [online] Available at: <http://www.cfv.nl/media_dirs/5679/media_files_data/bezit_corporaties_verslagjaar_2010.pdf> [Accessed 9 november 2012].

Conijn, J., 2011. *De vastgoedlezing 2011*. Amsterdam, Amsterdam School of Real Estate.

Consortium Maatschappelijk Vastgoed, 2011. *Barometer maatschappelijk vastgoed, trends & ontwikkelingen in maatschappelijk vastgoed 2011-2015*. Groningen, Consortiummvg.

Dalen, D.M. van, 2010. *Maatschappelijk Vastgoed Zakelijk Bezien: Risicomanagement voor en door corporaties bij investeringen in maatschappelijk vastgoed*. Amsterdam: Master Thesis Amsterdam School of Real Estate.

Dam, F. van, Groot, C. De & Verwest, F., 2006. *Krimp en ruimte. Bevolkingsafname, ruimtelijke gevolgen en beleid*. Rotterdam/Den Haag: NAI Uitgevers/Ruimtelijk Planbureau.

Davis, J.R., McDonald, G., 1993. *Applying a Rule-Based Decision Support System to Local Government Planning*. Expert Systems in Environmental Planning, ed. Jeff R. Wright, Lyna L. Wiggins, Ravinder K. Jain, and T. John Kim, 23-46. New York: Springer-Verlag.

De Kopgroep, 2008. *Zo rekenen we aan maatschappelijk vastgoed*. De Kopgroep Maatschappelijke Voorzieningen en Vastgoed oktober 2008.

Deuten, J., 2007. *Praktijkboek maatschappelijk rendement. Deel 1: methoden*. Rotterdam, SEV.

Dijk, J. Van, Landsheer, H., 2003. *Praktijkgestuurd onderzoek. Methoden van praktijkonderzoek*. Stenfert Kroese.

Dijstelbloem, H., Meurs, P.L. & Schrijvers, E.K., 2004. *Maatschappelijke dienstverlening*. Amsterdam University Press, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Eek, P.H., 2012. *Het toelaten van toeval biedt meer zekerheid op succes*. Wijken en wegen, pp. 61-65.

Eerste Kamer, 2012. *Herzieningswet toegelaten instellingen volkshuisvesting*. [online] Available at <http://www.eerstekamer.nl/wetsvoorstel/32769_herzieningswet_toegelaten> [Accessed 3 oktober 2012].

Europa.eu. Datum publicatie onbekend. *Multi criteria analysis*. [online] Available at <http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/too_cri_res_en.pdf> [Accessed 22 april 2013].

EZ, 2010. *Ondernemend met krimp! Handreiking economische bedrijvigheid bij bevolkingsdaling*. Den Haag, Ministerie van Economische Zaken, DG Ondernemen en Innovatie.

Geltner, D.M., Miller, N.G., Clayton, J., & Eichholtz, P., 2007. *Commercial Real Estate Analysis and Investments*. Mason (USA), Cengage learning.

Gemeente Eindhoven, 2012. *Nieuwe opzet beheer maatschappelijk vastgoed*. [online] Available at: <<http://www.eindhoven.nl/artikelen/Nieuwe-opzet-beheer-maatschappelijk-vastgoed.htm>> [Accessed 12 oktober 2012].

Goorden, R., 2011. *Financiering van woningcorporaties*. B&G, maart/april 2011, p. 16-18.

Grobbelaar, S.S., 2007. *R&D in the National System of Innovation: a System Dynamics Model*. University of Pretoria etd.

Groepsdynamiek, 2013. *Delphi methode*. [online] Available at <http://www.groepsdynamiek.nl/delphi_methode.html> [Accessed 20 maart 2013].

Gruis, V., 2004. *Financieel en maatschappelijk rendement in het voorraadbeleid*. Onderzoeksinstituut OTB, Technische Universiteit Delft.

Herk, E. van, 1993. *A diagnostic decision support system for general practice*. Drukwerk: Universiteitsdrukkerij Rotterdam.

Hochstenbach, J., 2011. *Enorm veel maatschappelijk vastgoed*. Bouwstenen voor sociaal [online] Available at <<http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/?q=omvang%20maatschappelijk%20vastgoed>> [Accessed 2 oktober 2012].

Hordijk, A.C., Teuben, B.J.J. & Kooijman, P., 2007. *Beleggen in maatschappelijk vastgoed kan winstgevend zijn*. Den Haag: Vastgoedmarkt, april 2007, p. 59-60.

IPD, 2011. *Nederlandse Maatschappelijke Vastgoedindex, Resultaten tot en met 31 december 2011*. Almere.

IPD, 2012. *Fonds Controle Rapport. Voorlopige Resultaten over het jaar 2011*. Fonds 1897. Lefier.

Jong, A. de & Duin, C. van, 2010, *Regionale prognose 2009-2040. Vergrijzing en omslag van groei naar krimp*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving & Centraal Bureau voor de Statistiek.

KAW, 2012. *Groei, krimp en migratie. Onderzoek naar verhuisstromen en –motieven in Groningen en een deel van Drenthe*. Groningen, provincie Groningen.

Kornegoor, N., 2011. *Maatschappelijk vastgoed – op weg van non-profit naar profit*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Leent, M. van, 2007. *Maatschappelijk vastgoed als katalysator van maatschappelijk ondernemen*. Hilversum: Aedes.

Leent, M. van, Moel, I. de & Wal, J. van der, 2009. *Maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed*. Rotterdam: SEV.

Leeuwen, L. Van, 2008. *Meerwaarde maatschappelijk vastgoed: goed voor iedereen*. B&G februari 2008.

Lefier, 2010. *Wijkanalyse Korrewegwijk 2011-2020*. [leaflet] april/juli 2010 ed. Groningen Lefier StadGroningen.

Lefier, 2012. *Werken aan een kansrijke omgeving*. [online] Available at: <<http://stadgroningen.lefier.nl/nederlands/in/over-lefier/missie-visie>> [Accessed 12 september 2012].

Linck, J.C., 2003. *Pensioenfondsen onder de loep*. Amsterdam: Master thesis Amsterdam School of Real Estate.

Loosman, S. 2008. *Maatschappelijk rendement van woningcorporaties*. Hilversum: Master Thesis Rijksuniversiteit Groningen, Master Vastgoedkunde.

MakeltRational, 2013. *Multi-Criteria Evaluation – The Foundation of Rational Decision Making Process*. [online] Available at: <<http://makeitrational.com/multi-criteria-evaluation>> [Accessed 22 april 2013].

Ministerie van Binnenlandse Zaken, 2011. *Werken aan maatschappelijk rendement*. Oktober 2011, GMD 24923, B-5905.

Napel, G.G.D. Ten, 2012. *Visie en definitie Bog*. [Memo] april 2012 ed. Groningen: Lefier StadGroningen

Nederhoed, P. (2004), *Helder rapporteren. Een handleiding voor het opzetten en schrijven van rapporten, scripties, nota's en artikelen*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum. 8^e druk.

NLA 2.0, 2011. *Nieuw Lokaal Akkoord. Mensen maken Stad!* Gemeente Groningen en Groninger woningcorporaties.

Norušis, M.J. (2010), *PASW Statistics 18. Guide to Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.

NOS, 2012. *Meer leegstand kantoren*. [online] Available at: <<http://nos.nl/artikel/404337-meer-leegstand-kantoren.html>> [Accessed 2 december 2012].

Olde Bijvank, E. & Bouwman-Sie, A., 2011. *Maatschappelijk Vastgoed, een nieuwe kerntaak*. Nieuwegein, Quintis, Persblik en CorporatieNL.

Ouwehand, A., Kempen, R. Van, Kleinhans, R. & Visschier, H., 2008. *Van wijken weten*. Amsterdam, IOS Press.

Palet voor maatschappelijk vastgoed, 2012. *Integraal denk- en werkmodel*. [online] Available at: <<http://www.paletvoormaatschappelijkvastgoed.nl/>> [Accessed on 7 september 2012].

Peters, I., 2008. *Maatschappelijk Vastgoed: rendement gegarandeerd?* Nieuwegein, Real Estate Magazine, nr. 60, p. 40-43.

Peterson, K., 1998. *Development of Spatial Decision Support Systems for Residential Real Estate*. Journal of Housing Research, Volume 9, Issue 1.

Priemus, H., 2012. *Woningmarkt in verkiezingsprogramma's: kans op hervorming?* Tijdschrift voor de volkshuisvesting, jaargang 18, augustus 2012, pp. 10-13.

Raad, N.N.G., 2008. *Wikken en wegen met sociaal maatschappelijk onroerend goed*. Amsterdam: Master Thesis Amsterdam School of Real Estate.

Regeerakkoord, 2012. *Bruggen slaan. Regeerakkoord VVD – PvdA*. [online] Available at: <<http://www.kabinetsformatie2012.nl/actueel/documenten/regeerakkoord.html>> [accessed 8 november 2012].

Renooy, P., Groen, M. De & Klaver, J., 2009. *Verkenning rijksagenda krimp en ruimte*. Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek i.o.v. het Ministerie van Volkshuisvesting Ruimtelijke Ordening en Milieu.

Rosenhead, J., 2005. *Controversy on the streets: Stakeholder workshops on a choice a carnival route*. Chichester.

Schaik, F.J. Van, 1988. *Effectiveness of decision support systems*. Thesis, TU Delft.

Schönau, W.F. & Marrewijk, S. Van, 2010. *Maatschappelijk Vastgoed: Luxe of Noodzaak?* Real Estate, 2010/70.

Schuldink, P., 2008. *Maatschappelijk rendement van woningcorporaties*. Heereveen, Rijksuniversiteit Groningen.

SER, 2010. *Rapport naar een integrale hervorming van de woningmarkt*. Den Haag, Commissie Sociaal Economische Deskundigen.

Sharp, A.G., 2000. *Delphi technique*. [online] Available at: <<http://www.enotes.com/delphi-technique-reference/delphi-technique>> [accessed 22 april 2013].

Shim, J.P., Warkentin, M., Courtney, J.F., Power, D.J., Sharda, R., Carlsson, C., 2002. *Past, present, and future of decision support technology*. Elsevier Science B.V., PII: S0167-9236(01)00139-7

Simon, H.A., 1930. *The New Science of Management Decison*. New York: Harper & Row.

Sluiter, R.J., 2009. *Maatschappelijk vastgoed verantwoord gepositioneerd! Verkennend onderzoek naar de wijze waarop gemeenten maatschappelijk vastgoed verantwoord kunnen positioneren*. Groningen: Master Thesis Rijksuniversiteit Groningen.

Sprague, R.H., Carlson, E.D., 1982. *Building Effective Decision Support Systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Sprenger, P.J.M. & Heesbeen, S.I.M., 2011. *Effectiviteit van maatschappelijk vastgoed onbekend*. Service magazine, december 2011, pp. 41-42.

Steakonomics media, 2012. *Economische begrippen*. [online] Available at: <<http://www.economische-begrippen.nl/index.php?sectie=begrippen&naam=Rendement>> [accessed 21 september 2012].

Stichting Personeelspensioenfonds Cordares, 2010. *Maatschappelijk Verantwoord Beleggen*. Amsterdam: Stichting Personeelspensioenfonds Cordares.

Targit, 2012. *Improve decision making with Decision Support Systems (DDS)*. [online]. Available at: <<http://www.targit.com/decision-support-system-dss>> [accessed 16 oktober 2012].

Teuben, 2011. *Gemeentelijk vastgoed 13 miljard waard*. [online]. Available at: <<http://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/nieuws/gemeentelijk-vastgoed-13-miljard-waard.1147613.lynkx>> [Accessed 9 november 2012].

Thissen, F., 2010. *Een krimpend en vitaal dorp. Op zoek naar een perspectief voor een vitaal Sas van Gent*. Open Sas, Belvedere gebiedsvisie, Amsterdam: Must Stedenbouw, pp. 79-95.

TNO, 2012. *Healing Environment meten met behulp van OAZIS*. [online] Available at: <http://www.tno.nl/content.cfm?context=thema&content=prop_case&laag1=896&laag2=915&laag3=106&item_id=1604> [Accessed 18 oktober 2012].

USP & DIA Advies, 2011. *Scan wijkvoorzieningen*. [online] Available at: <<http://www.usp-mc.nl/UserFiles/File/2011/Scan%20Wijkvoorzieningen.pdf>> [Accessed 15 oktober 2012].

Vastgoedmarkt, 2010. *Beleggers duiken op crèches en onderwijs*. Den Haag: Vastgoedmarkt juni/juli 2010.

Verwest, F. & Dam, F. Van, 2010. *Van bestrijden naar begeleiden: demografische krimp in Nederland. Beleidsstrategieën voor huidige en toekomstige krimpregio's*, Den Haag/Bilthoven, Planbureau voor de Leefomgeving.

Veuger, J. 2009. *Onderzoek voor maatschappelijk vastgoed noodzakelijk*. Trias Nimbus, 2009, 11.

Veuger, J., 2011. *Maatschappelijk vastgoed en integraal accommodatiebeleid*. Consortium maatschappelijk vastgoed, unpublished.

Vlak, A.L.M., 2012. *Gemeenten en vastgoed: Logische verbinding of Gordiaanse knoop?* Hogeschool Rotterdam [online]. Available at: <http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/fileswijkplaats/12.augustus.31.Bouwstenen.voor_.Sociaal.chefs_.vastgoed.gemeenten.pdf> [Accessed 3 oktober 2012].

Voogd, J.H., 1982. *Multicriteria evaluation for urban and regional planning*. Proefschriftuitgave: Delfsche Uitgevers Maatschappij B.V. – Delft.

VROM, 2007. *Bouwstenen voor sociaal*. Den Haag, VROM 7318 / MEI 2007.

VROM, WWI, R&M, BZK, VNG & IPO, 2009. *Bevolkingsdaling in cijfers*. Den Haag: Ministeries van VROM, WWI, R&M, BZK, VNG & IPO.

War, T. Van, 2012a. *Corporaties investeren minder*. Bouwstenen voor sociaal [online]. Available at: <<http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/?q=woningcorporaties%20en%20maatschappelijk%20vastgoed>> [Accessed 17 september 2012].

War, T. Van, 2012b. *Vastgoed als belegging groeit*. Bouwstenen voor sociaal [online]. Available at: <<http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/?q=beleggers%20maatschappelijk%20vastgoed>> [Accessed 18 september 2012].

Westerhof, A. & Duijn, C. van, 2004. *Maatschappelijk vastgoed – professioneel vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie*. Amsterdam: Master Thesis Amsterdam School of Real Estate.

Wonen 4.0, 2012. *Woningmarktplan, plan voor integrale hervorming van de woningmarkt*. Woonakkoord [online]. Available at: <http://www.wblog-woonakkoord.nl/wp-content/uploads/2012/05/Wonen_4_0.pdf> [Accessed 6 september 2012].

Woningwet, 2011. *Woningwet*. [online]. Available at: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0005181/geldigheidsdatum_03-10-2012> [Accessed 3 oktober 2012].

Bijlagen

- Bijlage 1. Borgbare activa met bijbehorende toelichting (DAEB)
- Bijlage 2. E-mail uitleg onderzoek en aankondiging telefonisch contact experts
- Bijlage 3. E-mail uitleg onderzoek en verzoek tot gesprek corporaties
- Bijlage 4. Vragenlijst interviews experts
- Bijlage 5. Vragenlijst interviews corporaties
- Bijlage 6. Verbeterd model naar aanleiding van feedback experts
- Bijlage 7. Feedback (toelichting) model
- Bijlage 8. E-mail plus vragenlijst volgens Delphi methode
- Bijlage 9. Ingevulde vragenlijst volgens Delphi methode

Bijlage 1. Borgbare activa met bijbehorende toelichting (DAEB)

Deze lijst borgbare activa met bijbehorende toelichting maakt vanaf 1 januari 2011 onderdeel uit van het reglement van deelneming van het Waarborgfonds.

Het Waarborgfonds kan leningen borgen voor onderstaande categorieën investeringen:

Categorie 1: Woongelegenheden

- (1) woongelegenheden;
- (2) woonzorgcomplexen;
- (3) grond;
- (4) woonschepen met ligplaatsen;
- (5) woonwagens en –standplaatsen;
- (6) kindertehuizen en jeugdinternaten;
- (7) skaeve huse.

Categorie 2: Onroerende en infrastructurele aanhorigheden van vastgoed behorende bij categorie 1 en investeringen in leefbaarheid

- (8) (aanleg) groen- en speelvoorzieningen;
- (9) (aanleg) kleinschalige wegen en paden;
- (10) aansluiting vastgoed categorie 1 op algemene nuts- of infrastructurele voorzieningen;
- (11) parkeervoorzieningen behorend bij categorie 1;
- (12) fietsenstallingen behorend bij categorie 1;
- (13) Warmte Koude Opslag installaties behorend bij categorie 1.

Categorie 3: Maatschappelijk Vastgoed (MVG)

- (14) buurthuizen;
- (15) gemeenschapscentra;
- (16) jongerencentra (zonder horecaverunning);
- (17) scholen voor basis-, speciaal-, middelbaar(beroeps)-, voortgezet onderwijs;
- (18) brede scholen;
- (19) wijkspportvoorzieningen;
- (20) ruimten voor maatschappelijk werk;
- (21) ruimten voor welzijnswerk;
- (22) opvangcentra;
- (23) zorgsteunpunten;
- (24) steunpunten voor schuldsanering en budgetbeheeradvies voor huishoudens in financiële problemen;
- (25) centra voor jeugd en gezin;
- (26) ruimten voor dagbesteding gehandicapten/ouderen inclusief enige zorginfrastructuur;
- (27) hospices;
- (28) multifunctionele centra voor maatschappelijke dienstverlening;
- (29) dorps- of wijkbibliotheken;
- (30) eigen kantoorruimten;
- (31) veiligheidshuizen;
- (32) centra voor werk(gelegenheid) en/of bevordering van bedrijvigheid in de wijk;
- (33) kleinschalige culturele activiteiten.

Categorie 4: Onroerende en infrastructurele aanhorigheden van vastgoed behorende bij categorie 3 en investeringen in leefbaarheid

(34) (aanleg) groenvoorzieningen;

(35) (aanleg) kleinschalige wegen en paden;

(36) aansluiting vastgoed categorie 3 op algemene nuts- of infrastructurele voorzieningen(aanleg);

(37) parkeervoorzieningen behorend bij het vastgoed uit categorie 3;

(38) fietsenstallingen behorend bij het vastgoed uit categorie 3.

Categorie 5: Noodzakelijkerwijs met categorie 1 tot en met 4 samenhangende werkzaamheden

(39) grond.

Bijlage 2. E-mail uitleg onderzoek en aankondiging telefonisch contact experts

Geachte heer, mevrouw,

Mijn naam is Elisa Souverein, master student Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Op dit moment ben ik bezig met mijn thesis voor genoemde Master studie. Deze thesis heeft als onderwerp maatschappelijk vastgoed en heeft tot doel een bruikbaar beoordelingsinstrument te ontwerpen voor corporaties waarin zowel financiële als niet-financiële criteria opgenomen zijn om de rentabiliteit van maatschappelijk vastgoed te bepalen. Dit instrument stelt corporaties in staat om te beoordelen of maatschappelijk vastgoed gerealiseerd dan wel in portefeuille gehouden kan worden. Dit onderzoek voer ik uit in opdracht van Lefier StadGroningen.

Het literatuuronderzoek is inmiddels afgerond en het beoordelingsinstrument op basis daarvan in ontwerp gereed. Om te bepalen of het instrument ook bruikbaar is in de praktijk wil ik dat voorleggen aan enkele experts en in de vervolgfase aan bestuurders van corporaties. In mijn zoektocht naar deskundigen die bruikbare feedback op mijn instrument zouden kunnen geven werd ik op u geattendeerd. Uw expertise sluit aan bij het door mij gekozen onderzoekthema. Daarom doe ik u het verzoek om een gesprek waarin mijn beoordelingsinstrument ter discussie staat. Dit gesprek zal ongeveer 1 uur in beslag nemen.

In de bijlage heb ik het (voorlopige) beoordelingsinstrument toegevoegd plus de toelichting en een vragenlijst die ik tijdens het beoogde gesprek met u door wil nemen.

Uw hopelijk positieve reactie zie ik met belangstelling tegemoet.

Met vriendelijke groet,

Elisa Souverein
e.w.souverein@student.rug.nl
06-13355726

Bijlage 3. E-mail uitleg onderzoek en verzoek tot gesprek corporaties

Geachte heer, mevrouw,

Mijn naam is Elisa Souverein, master student Vastgoedkunde aan de Rijksuniversiteit Groningen. Op dit moment ben ik bezig met mijn thesis voor genoemde Master studie. Deze thesis heeft als onderwerp maatschappelijk vastgoed en heeft tot doel een bruikbaar beoordelingsinstrument te ontwerpen voor corporaties waarin zowel financiële als niet-financiële criteria opgenomen zijn om de rentabiliteit van maatschappelijk vastgoed te bepalen. Dit instrument stelt corporaties in staat om te beoordelen of maatschappelijk vastgoed gerealiseerd dan wel in portefeuille gehouden kan worden. Dit onderzoek voer ik uit in opdracht van Lefier StadGroningen.

Het literatuuronderzoek is inmiddels afgerond en het beoordelingsinstrument op basis daarvan in ontwerp gereed. Om te bepalen of het instrument ook bruikbaar is in de praktijk heb ik dat voorgelegd aan enkele experts waardoor het model is geoptimaliseerd. In de vervolgfase van het onderzoek wil ik dit model aan bestuurders van corporaties voorleggen.

De corporaties worden geselecteerd op basis van 1) schaalgrootte (gelijkwaardig aan Lefier StadGroningen), 2) werkgebied in een krimpgebied of toekomstig krimpgebied en 3) portefeuille met een relevant aandeel maatschappelijk vastgoed. Naar aanleiding van deze criteria is [corporatie] geselecteerd. Daarom doe ik u het verzoek om een gesprek met de bestuurder waarin mijn beoordelingsinstrument ter discussie staat. Dit gesprek zal ongeveer 1 uur in beslag nemen.

Uw hopelijk positieve reactie zie ik met belangstelling tegemoet.

Met vriendelijke groet,

Elisa Souverein
e.w.souverein@student.rug.nl
06-13355726

Bijlage 4. Vragenlijst interviews experts

Deel A: Algemeen

- Uitleg hoofdvraag onderzoek: *Hoe ziet een bruikbaar afwegingsinstrument voor maatschappelijk vastgoed er uit? Kortom: Leidt de optelsom van het financiële rendement en het niet-financiële rendement, in de huidige bestuurlijk-politieke context geplaatst, tot het aanhouden van maatschappelijk vastgoed?*
- Introductie beoordelingsmodel;
- Uitleg begrip Maatschappelijk Vastgoed: *Maatschappelijk onroerend goed (Mog) is vastgoed dat voldoet aan de van overheidswege voorgeschreven DAEB-criteria, niet zijnde sociale huurwoningen, aanpalende werkzaamheden of (kleinschalige) infrastructuur.*
- Gebruikt u(w) (corporatie) een dergelijk of vergelijkbaar beoordelingsmodel bij de performance meting van maatschappelijk vastgoed? Zo ja, wat zijn de verschillen, overeenkomsten, voor- en nadelen? Zo nee, wat is de reden hier van? Zou (u) hier behoefte aan hebben?

Deel B: Vragen beoordelingsmodel

Per deelonderwerp te behandelen (Politiek bestuurlijke ontwikkelingen, Marktontwikkelingen, Sociale verschuivingen en Financiële impact).

- Zijn de opgestelde thema's volgens u van toepassing op maatschappelijk vastgoed?
- Zijn er thema's of deelvragen die niet worden behandeld, dan wel onderbelicht zijn naar uw mening?
- Zijn er thema's of deelvragen die volgens u niet van toepassing zijn op maatschappelijk vastgoed dan wel het beoordelingsmodel?
- Kloppen de cijfers van leegstand, direct, indirect en totaal rendement met uw huidige dan wel gewenste portefeuille maatschappelijk vastgoed?
- Is de toelichting voldoende duidelijk?

Deel C: Algemene vragen beoordelingsmodel

- Vindt u het model geschikt om aan te geven of maatschappelijk vastgoed wel of niet ontwikkeld moet worden dan wel in stand moet worden gehouden?
- Heeft u nog op- of aanmerkingen op het model ter bevordering van de toepasbaarheid van het model in de praktijk?
- Heeft u nog op- of aanmerkingen over de weergave?
- Wanneer uw commentaar wordt verwerkt in het beoordelingsmodel, zou dit model dan bruikbaar kunnen zijn binnen een corporatie? Waarom wel of niet?

Bijlage 5. Vragenlijst interviews corporaties

Deel A: Algemeen

- Uitleg hoofdvraag onderzoek: *Hoe ziet een bruikbaar afwegingsinstrument voor maatschappelijk vastgoed er uit? Kortom: Leidt de optelsom van het financiële rendement en het niet-financiële rendement, in de huidige bestuurlijk-politieke context geplaatst, tot het aanhouden van maatschappelijk vastgoed?*
- Introductie beoordelingsmodel;
- Uitleg begrip Maatschappelijk Vastgoed: *Maatschappelijk onroerend goed (Mog) is vastgoed dat voldoet aan de van overheidswege voorgeschreven DAEB-criteria, niet zijnde sociale huurwoningen, aanpalende werkzaamheden of (kleinschalige) infrastructuur.*
- Gebruikt u(w) (corporatie) een dergelijk of vergelijkbaar beoordelingsmodel bij de performance meting van maatschappelijk vastgoed? Zo ja, wat zijn de verschillen, overeenkomsten, voor- en nadelen? Zo nee, wat is de reden hier van? Zou (u) hier behoefte aan hebben?

Deel B: Vragen beoordelingsmodel

Per deelonderwerp te behandelen (Politiek bestuurlijke ontwikkelingen, Marktontwikkelingen, Sociale verschuivingen en Financiële impact).

- Zijn de opgestelde thema's volgens u van toepassing op maatschappelijk vastgoed?
- Zijn er thema's of deelvragen die niet worden behandeld, dan wel onderbelicht zijn naar uw mening?
- Zijn er thema's of deelvragen die volgens u niet van toepassing zijn op maatschappelijk vastgoed dan wel het beoordelingsmodel?
- Is de toelichting voldoende duidelijk?

Deel C: Algemene vragen beoordelingsmodel

- Vindt u het model geschikt om aan te geven of maatschappelijk vastgoed wel of niet ontwikkeld moet worden dan wel in stand moet worden gehouden?
- Hebt u nog op- of aanmerkingen op het model ter bevordering van de toepasbaarheid van het model in de praktijk?
- Hebt u nog op- of aanmerkingen over de weergave?
- Wanneer uw commentaar wordt verwerkt in het beoordelingsmodel, zou dit model dan bruikbaar kunnen zijn binnen een corporatie? Waarom wel of niet?

Bijlage 6. Verbeterd model naar aanleiding van feedback experts

Politiek bestuurlijk	Toelichting
DAEB	Het betreft een DAEB-activiteit die onder de definitie van de EC van 'Maatschappelijk Vastgoed' valt.
Taakstelling	De activiteit behoort tot de taakstelling van de corporatie. Dan wel vastgesteld intern, dan wel in een convenant.
Andere corporatie	Het is mogelijk dat een andere corporatie de doelgroep huisvest (in nieuwbouw, dan wel bestaande bouw).
Invloeden van buitenaf	De ontwikkeling past, indien gewenst, in het beeld of de mening die 'externen' over de corporatie hebben
Toegevoegde waarde	Het complex is in de nabijheid van sociaal vastgoed en heeft daardoor een toegevoegde waarde op de omgeving.
Wijkgebonden functie	Het object vervult een wijkgebonden functie.
Markt	Toelichting
Wijken, buurten	Het complex bevindt zich in wijken/buurten waar de corporatie haar vastgoed wil continueren.
Marktontwikkeling	Het object sluit aan bij de verwachtingen mbt groei of afname van de doelgroep.
Schaalgrootte	De schaalgrootte van de locatie past bij de ontwikkelingen in de markt.
Visie en strategie	Het businessplan van de huurder past in de lange termijn strategie van het object.
Efficiënt en effectief	Er wordt efficiënt en effectief met het (beschikbare) aantal vierkante meters omgegaan.
Leegstand	De leegstand van de totale portefeuille (Bog en Mog) groeit niet naar meer dan 15,4%.
Concurrerend vastgoed	Er is geen overaanbod van vastgoed in de omgeving (kwalitatief en kwantitatief) dat zich richt op dezelfde doelgroep.
Sociaal	Toelichting
Leefbaarheid	De activiteit draagt bij aan de veiligheid en leefbaarheid in de buurten en wijken waar de corporatie haar woongelegenheden gelegen zijn.
Sociale verbanden	De voorziening fungeert als ontmoetingsplek om bewonersgroepen met verschillende leefstijlen nader tot elkaar te brengen en bevordert daardoor de sociale verbanden in de wijk.
Invloed doelgroep	De doelgroep van het object heeft een positieve invloed op de omliggende omgeving.
Maatschappelijk rendement	Het maatschappelijk rendement is gementen en daar kwam een voldoende resultaat uit naar voren.
Demografische ontwikkeling	De schaalgrootte van de locatie past bij de demografische ontwikkeling van het gebied.
Krimp	Het object levert een bijdrage aan de afname van krimp dan wel het terugdringen van de krimp in het gebied.
Draagvlak	Er is voldoende draagvlak voor de realisatie van zowel gemeente, maatschappelijke instellingen, wijkoverleg, huurdersvereniging en buurtbewoners, zo blijkt uit onder andere het visitatierapport.
Financieel	Toelichting
Alternatieve aanwendbaarheid	Financiële middelen worden zo efficiënt mogelijk aangewend, alternatieve aanwendbaarheid van vastgoed is onderzocht (de gekozen invulling geeft het hoogste financiële rendement).
Direct rendement	Het direct rendement is minimaal 7%.
Indirect rendement	Het indirect rendement is maximaal -2,2%.
Totaal rendement	Het totaal rendement is minimaal 4,6%.
Risico's	De financiële risico's van de ontwikkeling zijn acceptabel.

Bijlage 7. Feedback (toelichting) model

Politiek bestuurlijk	Toelichting
	<i>Dit is meer randvoorwaardelijk.</i>
DAEB	Het betreft een DAEB-activiteit die onder de definitie van de EC van 'Maatschappelijk Vastgoed' valt.
Taakstelling	De activiteit behoort tot de taakstelling van de corporatie. Dan wel vastgesteld intern, dan wel in een convenant.
	<i>Doelstelling is uit jezelf, taakstelling is iets wat je in gelijkwaardigheid afsprekt met andere partijen, en DAEB is een begrenzing aan de buitenkant.</i>
	<i>Taakstelling is vastgesteld intern. Bij wijken en buurten zeg je dat opnieuw. Beetje dubbelop.</i>
	<i>Dan zou ik zeggen: behoort hij tot je primaire taak of meer tot een afgeleide van die primaire taak?</i>
	<i>Het is niet alleen je taak. Kijk ook naar wat je wilt bereiken.</i>
Andere corporatie	Het is mogelijk dat een andere corporatie de doelgroep huisvest (in nieuwbouw, dan wel bestaande bouw).
	<i>In krimpgebieden niet altijd de werkelijkheid.</i>
	<i>Ik zou hiervan maken: de gebruiker huisvesten. Deze valt te combineren met markt, concurrerend vastgoed.</i>
Invloeden van buitenaf	De ontwikkeling past, indien gewenst, in het beeld of de mening die 'externen' over de corporatie hebben
	<i>Zou ik niet doen. Is een beetje abstract.</i>
Toegevoegde waarde	Het complex is in de nabijheid van sociaal vastgoed en heeft daardoor een toegevoegde waarde op de omgeving.
	<i>Niet politiek bestuurlijk maar markt.</i>
	<i>Die valt onder (de aangedragen variabele) wijkstrategie.</i>
	<i>Maatschappelijk vastgoed is toch sociaal vastgoed? Definitie onduidelijk. Maak daar woningen van de corporatie van.</i>
Wijkgebonden functie	Het object vervult een wijkgebonden functie.
	<i>Niet politiek bestuurlijk maar sociaal.</i>
	<i>Valt onder markt en wijkstrategie.</i>

Markt	Toelichting
	<i>In plaats van markt, vastgoed.</i>
Wijken, buurten	Het complex bevindt zich in wijken/buurten waar de corporatie haar vastgoed wil continueren.
	<i>Dus het gaat om portfolio. Draagt het bij en geeft het waardeontwikkeling voor omliggend vastgoed.</i>
	<i>In een krimpgebied met weinig woningbezit niet altijd van toepassing.</i>
Marktontwikkeling	Het object sluit aan bij de verwachtingen mbt groei of afname van de doelgroep.
	<i>Inderdaad de vraag: wat draagt dat specifieke stukje MV daar nou aan bij. Uitzoeken wat kerndorpen zijn. Investerings synchroniseren met andere partijen.</i>
Schaalgrootte	De schaalgrootte van de locatie past bij de ontwikkelingen in de markt.
Visie en strategie	Het businessplan van de huurder past in de lange termijn strategie van het object.
	<i>Naast de objectstrategie ook de wijkstrategie van belang.</i>
Efficiënt en effectief	Er wordt efficiënt en effectief met het (beschikbare) aantal vierkante meters omgegaan.
	<i>Zou je efficiënt en effectief kunnen vertalen in een leegstand in m2 uitgedrukt in % per jaar? Of in financiële huurderving?</i>
	<i>Zou ik onder financieel zetten.</i>
Leegstand	De leegstand van de totale portefeuille (Mog) groeit niet naar meer dan 2,8%.
	<i>Misschien moet dit ook wel bezettingsgraad zijn.</i>
Concurrerend vastgoed	Er is geen overaanbod van vastgoed in de omgeving (kwalitatief en kwantitatief) dat zich richt op dezelfde doelgroep.
	<i>Wanneer is het een overaanbod? Want soms bepaalt het aanbod ook de vraag.</i>

Sociaal	Toelichting
<i>Bij sociaal: het zijn wel bediscussieerbare zaken allemaal. Niet erg smart meetbaar.</i>	
Leefbaarheid	De activiteit draagt bij aan de veiligheid en leefbaarheid in de buurten en wijken waar de corporatie haar woongelegenheden gelegen zijn.
<i>Ik vind leefbaarheid en sociale verbanden dubbelop.</i>	
Sociale verbanden	De voorziening fungeert als ontmoetingsplek om bewonersgroepen met verschillende leefstijlen nader tot elkaar te brengen en bevordert daardoor de sociale verbanden in de wijk.
<i>Ik vind lokale verankering ook heel belangrijk. De gebruiker moet al binding hebben met de buurt of wijk.</i>	
Invloed doelgroep	De doelgroep van het object heeft een positieve invloed op de omliggende omgeving.
<i>Hoe meet je die? En is dat wel altijd mogelijk? (Bouwen voor het Leger des Heils?)</i>	
<i>Ja, maar dat kan niet altijd. (Leger des Heils huisvesten).</i>	
Maatschappelijk rendement	Het maatschappelijk rendement is gemeten en daar kwam een voldoende resultaat uit naar voren.
<i>Dat zijn dingen als leefbaarheid en lokale verankering. Dus dat zou dubbel zijn als je die nog een keer apart noemt.</i>	
<i>Dat blijft altijd een subjectieve interpretatie. Lastig te meten.</i>	
Demografische ontwikkeling	De schaalgrootte van de locatie past bij de demografische ontwikkeling van het gebied.
<i>Deze en krimp zijn eigenlijk hetzelfde. Draagvlak daarbij is essentieel. Zou ik bij markt zetten.</i>	
<i>Dit hoort meer bij markt.</i>	
Krimp	Het object levert een bijdrage aan de afname van krimp dan wel het terugdringen van de krimp in het gebied.
<i>Is weer een uitvloeisel van demografische ontwikkeling en hoort ook onder markt.</i>	
<i>Krimp kun je niet bestrijden. Je kunt het wel begeleiden.</i>	
Draagvlak	Er is voldoende draagvlak voor de realisatie van zowel gemeenten, maatschappelijke instellingen, wijkoverleg, huurdersvereniging en buurtbewoners, zo blijkt uit onder andere het visitatierapport.
<i>Of het uit het visitatierapport blijkt weet je niet. Is door middel van stakeholdersoverleg veel meer up to date.</i>	

Financieel	Toelichting
	<i>Hier zou ik professioneel van maken.</i>
	<i>Wat nog mist: de bedrijfsvoering van de gebruikers moet professioneel zijn.</i>
Alternatieve aanwendbaarheid	Financiële middelen worden zo efficiënt mogelijk aangewend, alternatieve aanwendbaarheid van vastgoed is onderzocht (de gekozen invulling geeft het hoogste financiële rendement).
	<i>Dit hoort bij markt.</i>
	<i>Is vaak in de stad gemakkelijker te realiseren dan op het platteland.</i>
	<i>Het moet niet alleen worden onderzocht, maar moet worden gegarandeerd!</i>
Direct rendement	Het direct rendement is minimaal 7%.
Indirect rendement	Het indirect rendement is maximaal -2,2%.
Totaal rendement	Het totaal rendement is minimaal 4,6%.
Risico's	De financiële risico's van de ontwikkeling zijn acceptabel.
	<i>Dat is juist concluderend.</i>

Bijlage 8. E-mail plus vragenlijst volgens Delphi methode

Geachte [heer, mevrouw],

Enige tijd geleden hebben wij elkaar gesproken in verband met mijn afstudeeronderzoek over maatschappelijk vastgoed. Door de input van de gesprekken met u en de andere respondenten heb ik een definitief beoordelingsmodel kunnen maken. Deze wil ik u voorleggen om achteraf te toetsen of met het model de doelstellingen bereikt worden die ik in mijn literatuuronderzoek heb vastgesteld.

Deze vragen betreffen niet, zoals tijdens het gesprek, de inhoud van het model maar de werkbaarheid en toepasbaarheid in de praktijk. Ik wil u daarom vragen om op de stellingen in de bijlage te reageren. Het definitieve model zit tevens in de bijlage.

Na ontvangst van alle antwoorden verwacht ik mijn master thesis zeer spoedig te kunnen afronden en een exemplaar aan u te kunnen toesturen. De presentatie van mijn thesis bij Lefier StadGroningen staat gepland op donderdag 28 maart van 14:00 uur tot 16:00 uur. Bij dezen wil ik u daar van harte voor uitnodigen.

Mocht u nog vragen hebben, mail mij gerust.

Hartelijke groeten,
Elisa Souverein

Vragen beoordelingsmodel Maatschappelijk Vastgoed

Het model is ondanks de complexiteit duidelijk en wordt als herkenbaar beschouwd.

1	Helemaal oneens (0)	
2	Oneens (3)	
3	Eens (7)	
4	Helemaal eens (10)	

Toelichting op het antwoord:

Het model maakt transparante communicatie over investeringsbeslissingen mogelijk.

1	Helemaal oneens (0)	
2	Oneens (3)	
3	Eens (7)	
4	Helemaal eens (10)	

Toelichting op het antwoord:

Relaties tussen het financiële en niet-financiële rendement kunnen effectief gelegd worden dankzij het model.

1	Helemaal oneens (0)	
2	Oneens (3)	
3	Eens (7)	
4	Helemaal eens (10)	

Toelichting op het antwoord:

Het besluitvormingsproces over aanhouden, acquireren dan wel afstoten van maatschappelijk vastgoed wordt dankzij het model versneld.

1	Helemaal oneens (0)	
2	Oneens (3)	
3	Eens (7)	
4	Helemaal eens (10)	

Toelichting op het antwoord:

Het model verhoogt de organisatorische controle op maatschappelijk vastgoed.

1	Helemaal oneens (0)	
2	Oneens (3)	
3	Eens (7)	
4	Helemaal eens (10)	

Toelichting op het antwoord:

Problemen in een organisatie kunnen door het model versneld worden opgelost.

1	Helemaal oneens (0)	
2	Oneens (3)	
3	Eens (7)	
4	Helemaal eens (10)	

Toelichting op het antwoord:

Het model helpt bij het automatiseren van bestuurlijke processen.

1	Helemaal oneens (0)	
2	Oneens (3)	
3	Eens (7)	
4	Helemaal eens (10)	

Toelichting op het antwoord:

De persoonlijke efficiency wordt verbeterd dankzij het model.

1	Helemaal oneens (0)	
2	Oneens (3)	
3	Eens (7)	
4	Helemaal eens (10)	

Toelichting op het antwoord:

Het model helpt bij het elimineren van waardeketen-activiteiten.

1	Helemaal oneens (0)	
2	Oneens (3)	
3	Eens (7)	
4	Helemaal eens (10)	

Toelichting op het antwoord:

Bijlage 9. Ingevulde vragenlijst volgens Delphi methode

Het model is ondanks de complexiteit duidelijk en wordt als herkenbaar beschouwd.	
JvD	10
BP	7 De onderwerpen zijn goed gekozen, de keuze eens-oneens zou ik vervangen door van toepassing-niet van toepassing voor een deel van de vragen.
JV	7
Gemiddeld	8
Het model maakt transparante communicatie over investeringsbeslissingen mogelijk.	
JvD	10
BP	10 Mits verschillende personen het model invullen (zoals je zelf ook aangeeft)
JV	7
Gemiddeld	9
Relaties tussen het financiële en niet-financiële rendement kunnen effectief gelegd worden dankzij het model.	
JvD	7 Relaties kunnen in beeld worden gebracht; zij bestonden al eerder, zelfs al was er geen sprake van het model.
BP	10
JV	7
Gemiddeld	8
Het besluitvormingsproces over aanhouden, acquireren dan wel afstoten van maatschappelijk vastgoed wordt dankzij het model versneld.	
JvD	3 Versneld is een wat te stevige interpretatie. 'Vergemakkelijkt en transparanter worden gemaakt' lijkt me iets nauwkeuriger
BP	7 Versnelling hangt af van te veel andere factoren
JV	3 De politiek is hierin veelal bepalend, niet de argumenten
Gemiddeld	4,3
Het model verhoogt de organisatorische controle op maatschappelijk vastgoed.	
JvD	7 Het model is een hulpmiddel; de feitelijke controle is echter meer afhankelijk van het gedrag van degenen die er bij betrokken zijn.
BP	10 Mits goed gebruikt....
JV	7
Gemiddeld	8
Problemen in een organisatie kunnen door het model versneld worden opgelost.	
JvD	10
BP	7
JV	7
Gemiddeld	8
Het model helpt bij het automatiseren van bestuurlijke processen.	
JvD	3 Het model bevat data en levert informatie die kan worden gebruikt bij bestuurlijke processen. Dat wil niet zeggen dat het proces geautomatiseerd wordt: het wordt wel beter gefaciliteerd.
BP	3 Het model helpt wel bij het beter inzichtelijk maken van bestuurlijke processen, het automatiseert niet.
JV	7
Gemiddeld	4,3
De persoonlijke efficiency wordt verbeterd dankzij het model.	
JvD	7 Eens, want het model neemt de verantwoordelijke medewerker werk uit handen. Hij blijft echter wel zelf verantwoordelijk voor de output en voor de kwaliteit van de informatie
BP	Deze vraag is alleen te beantwoorden als ik de persoon ken van wie je de persoonlijke efficiency wilt meten....
JV	7
Gemiddeld	7
Het model helpt bij het elimineren van waardeketen-activiteiten.	
JvD	Niet ingevuld, omdat ik niet goed weet wat bedoeld wordt met waardeketenactiviteiten (laat staan waarom die geëlimineerd zouden moeten worden).
BP	7
JV	7
Gemiddeld	7