



Uitgave 7 / 2009

**Voorwoord**

Maatschappelijk rendement

**Hoofdartikel**

Een fysieke en financiële legpuzzel

**Project in uitvoering?**

Beheren, bewaken, besparen!

**Positieve sfeer in Utrecht:**

Druk bezochte Metrum-relatiedag

**Maatschappelijk vastgoed**

## Een fysieke en financiële legpuzzel

Huisarts, fysiotherapeut, bibliotheek, school of muziekvereniging. Allemaal een eigen adres? Niet meer: in nieuwe wijken komt gemeenschappelijke huisvesting steeds vaker voor. Door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen ontstaat een nieuwe vorm van maatschappelijk vastgoed: de multifunctionele accommodatie (MFA).



Schaalvergroting, behoefte aan centraal gelegen en integrale voorzieningen, veranderende pedagogische inzichten en synergievoordelen: allemaal actuele ontwikkelingen die bijdragen aan het ontstaan van MFA's. Door gezamenlijk ruimtes te benutten, wordt een gebouw efficiënt ingezet en zijn de exploitatielasten relatief laag te houden. Groot voordeel voor de gebruiker: een breed en samenhangend aanbod van diensten, de maatschappelijke one-stop-shop. MFA's voorzien dan ook in een grote behoefte van exploitanten (gemeente, woningcorporaties) en gebruikers. Een successtory? Niet per definitie. In de praktijk blijkt de realisatie en exploitatie van MFA's een complexe legpuzzel. Fysiek, maar ook financieel.

**Lezen naast de harmonie**

De realisatie van MFA's kent verschillende uitdagingen. Ten eerste is de programmatische invulling complex. Tijdens de planontwikkelingsfase veranderen de behoeften van partijen continu en ook de indeling van de ruimtes is een ware puzzel. Het is niet bepaald prettig als de bibliotheek naast de repetitieruimte van de plaatselijke harmonie is gesitueerd. Daarnaast worden de financiële implicaties van een MFA vaak onderschat, terwijl de rijksbijdragen aan gemeenten onvoldoende armslag bieden voor kwalitatief hoogwaardige voorzieningen. Vaak zijn de gelden al vóór de planontwikkeling van nieuwe voorzieningen besteed aan andere doelen. Eén en ander oplossen met reserves vanuit overschotten op grondexploitaties is een utopie, zeker gezien de doorgaans karige posities van grondbedrijven.

**Nieuwe context**

De vaststelling van de ruimtelijke en financiële haalbaarheid van maatschappelijk vastgoed zoals MFA's is een uitdaging. De nieuwe context (partijen, architectuur, financiering) vraagt om actuele expertises. Het succes van een MFA valt of staat met de juiste partij(en), een adequate ruimtelijke inpassing, efficiënt gebruik van ruimten en sturing op kosten en opbrengsten.

Sinds 2007 mogen ook woningcorporaties de huisvesting van scholen, zorginstellingen en buurthuizen op zich nemen. Enerzijds heeft een corporatie baat bij goede maatschappelijke voorzieningen in de wijk. Daarnaast bezitten corporaties (vaak meer dan gemeenten) de middelen om te investeren. We komen corporaties dan ook steeds vaker tegen als ontwikkelende en exploiterende partij.

**Maatwerk moet**

Voor een gemeente heeft Metrum onlangs de financiële consequenties van een MFA in kaart gebracht. Vervolgens is de keuze gemaakt voor samenwerking met een corporatie. In een andere gemeente, bij de realisatie van een brede school, was de uitkomst compleet anders. U leest hierover op pagina 2 van deze nieuwsbrief. Hieruit blijkt dat maatwerk moet. De fysieke en financiële puzzel is nooit hetzelfde. Bij Metrum helpen we graag bij het kraken ervan. <

**Multifunctionele accommodatie?**

Een multifunctionele accommodatie is een voorziening 'waar meerdere organisaties, vaak vanuit verschillende achtergronden, intensief met elkaar samen werken om een divers aanbod van dienstverlening en voorzieningen op elkaar aan te laten sluiten' (Collignon, tijdschrift voor de Volkshuisvesting 2-2009).

Vaak staat de accommodatie ten dienste van de samenleving en is het gericht op zorg, welzijn, onderwijs, cultuur, sport en culturele activiteiten. De bekendste voorbeelden zijn de brede school, het woon-zorgcomplex, het cultuurhuis en de brede maatschappelijke voorziening.

**Voorwoord**

## Maatschappelijk rendement

Ik schrijf dit begin oktober, een ingetogen, zwaar beveiligde Prinsjesdag en sombere troonrede liggen nog vers in het geheugen. Wij moeten het de komende jaren met minder doen. Dat vraagt om nóg scherpere keuzes. Ook in de gebiedsontwikkeling.

Juist nu wordt van overheden, corporaties, maatschappelijke organisaties en marktpartijen verwacht dat zij creatief en coöperatief de handschoen oppakken, waarbij bestaande denkkaders heroverwogen worden. Rendementsdenken in breder perspectief: in termen van maatschappelijk rendement, als motor voor 'gezond' financieel rendement.

Binnen het maatschappelijke vastgoed komen deze aspecten bij elkaar. Metrum denkt en werkt mee door partijen bij elkaar te brengen en processen te stroomlijnen. En door te wijzen op andere manieren van rendementsdenken.

Daarom kijken we in deze nieuwsbrief graag samen met u naar actualiteiten rondom maatschappelijk vastgoed. Ik wens u daarbij veel leesplezier.

Bram Friesen, directieteam Metrum



Bram Friesen

## Financieel vergelijk werd eyeopener

# Advies aan de gemeente Noordwijk: exploiteer de brede school zelf

Met 780 geplande woningen is de wijk Boechorst aan de oostkant van Noordwijk volop in ontwikkeling. Tweederde van de woningen is inmiddels gerealiseerd, waardoor de behoefte aan basisonderwijs sterk groeit. Eén van de gemeentelijke doelstellingen is om gedurende het schooljaar 2010-2011 de definitieve huisvesting te realiseren voor een zogenoemde 'brede' school. Metrum leverde een strategisch financieel advies over de ontwikkelings- en exploitatievorm hiervan.



De 'brede' school is landelijk in opmars: een basisschool in combinatie met verschillende (maatschappelijke) functies, zoals kinderopvang en ontmoetingsruimten. Vaak blijkt de exploitatie en financiering hiervan complex. Gemeenten betrekken dan ook regelmatig corporaties bij de bouw en exploitatie, in de veronderstelling dat zij dit efficiënter en goedkoper kunnen. Verhuur van sociaal maatschappelijk vastgoed is immers hun kernactiviteit. Toch kwam Metrum dit keer tot een andere conclusie.

### 2008: intentieovereenkomst

Mark 't Hart, adviseur van Metrum vertelt: "Eind 2008 had de gemeente Noordwijk een intentieovereenkomst met de lokale woningcorporatie voor de exploitatie van een brede school, buitenschoolse opvang, gymzaal en dertien appartementen. Volgens deze overeenkomst zou

de corporatie grond afnemen en een brede school realiseren en deze vervolgens veertig jaar aan de gemeente verhuren. Begin 2009 concludeerden beide partijen dat de gemaakte financiële afspraken niet haalbaar waren. Voor de gemeente aanleiding om de exploitatievorm nog eens tegen het licht te houden, samen met Metrum."

### Berekeningen: eyeopener

In aansluiting op de gemeentelijke financieringsmethodiek is met het vastgoedexploitatie-model van Metrum de haalbaarheid van de plannen berekend. Zo werd het mogelijk om tijdens het traject de gevolgen voor de gemeentelijke begroting te monitoren. De berekeningen van Metrum kwamen als een eyeopener. Zo bleek het risico van de exploitatie (veertig jaar) gering ten opzichte van het totale bedrijfseconomische

resultaat van de ontwikkeling. De financieringsconstructie en het rentepercentage bleken de bepalende factoren te zijn. Aangezien de woningcorporatie en de gemeente geen overeenstemming bereikten over een lagere rente en er een flinke tijdsdruk op het project lag, heeft de gemeente besloten de brede school zelf te exploiteren.

### Financieel vergelijk

Is zelf exploiteren altijd verstandig? Niet per se. Er kunnen motieven bestaan om te kiezen voor samenwerking met een corporatie of commerciële exploitant. Toch blijft het raadzaam om net zoals de gemeente Noordwijk een financieel vergelijk te maken, om later - in de exploitatiefase - niet voor verrassingen te komen staan. ◀

## Dorpshart Duivendrecht Doordenken en doorrekenen

De gemeente Ouder-Amstel wil het dorpshart van Duivendrecht vernieuwen tot een prettige plek om te wonen en elkaar te ontmoeten. Speerpunten zijn een aantrekkelijke, uitnodigende (buurt)winkelfunctie, bereikbaarheid en verkeersveiligheid. Metrum ondersteunt de gemeente met vastgoedeconomisch en strategisch advies, met speciale aandacht voor vernieuwing van de maatschappelijke functies.

Binnen het dorpshart wordt het bestaande 'Zonnehofgebied' gerevitaliseerd tot een gevarieerde omgeving met huur- en koopwoningen en maatschappelijke functies. Rianne van den Heuvel, plan- en vastgoedeconoom van Metrum, vertelt: "Dit betekent een nieuwe behuizing voor bestaande functies. Zo keren er twee

bestaande scholen terug als brede school met onder meer een kinderdagverblijf. Vernieuwingen met een groot maatschappelijk belang, want de bestaande voorzieningen waren verouderd." Verder ontwikkelt de gemeente een multifunctioneel dorps huis met o.a. een sportzaal en bibliotheek. Ook de herkenbaarheid en een

centrale ligging zijn belangrijke beeldbepalende elementen, als verlengstuk van de openbare ruimte.

### Onderzoek en scenarioanalyse

Maatschappelijke functies zoals scholen en dorps huizen vragen om speciale aandacht. Als eindverantwoordelijke draaien gemeenten op voor de aankoop van gronden en de stichtingskosten. Voor de gemeente Ouder-Amstel heeft Metrum het financieringsvraagstuk van de nieuwe maatschappelijke voorzieningen in het Zonnehofgebied vormgegeven. Zo is onderzoek gedaan naar financieringsmogelijkheden uit bestaande reserveringen. Ook is via een vastgoedeconomische scenarioanalyse de exploitatie van voorzieningen door verschillende partijen in kaart gebracht. Vervolgens is er een voorlopige keuze gemaakt over de financieringswijze.

### Ontwikkelingsstrategieën

"Metrum heeft ook geadviseerd over mogelijke ontwikkelingsstrategieën", aldus Rianne. "De gemeente kan de ontwikkeling volledig of deels uit handen geven aan een corporatie. Die kan de voorzieningen realiseren en beheren, waarna de gemeente ruimtes huurt. De ontwikkelingskosten en risico's komen bij de corporatie te liggen, terwijl die is verzekerd van huurinkomsten." De gezamenlijke belangen bij een aantrekkelijk leefklimaat verzekeren een vruchtbare samenwerking. Naast het doordenken en -rekenen van de plannen, brengt Metrum ook relevante partners bij elkaar. Zodat het maatschappelijk vastgoed er niet alleen komt, maar tot in lengte van dagen gezond en doelgericht te exploiteren is. ◀



Bron: Attika Architecten

## Project in uitvoering? Beheren, bewaken, besparen!

Het zijn roerige tijden voor de gebiedsontwikkeling. Sommige projecten worden opgeknipt in kleinere, minder risicovolle delen, andere belanden voorlopig in de koelkast. Vanwege het economisch klimaat neemt het belang van een adequate (financiële) sturing toe. Budgetoverschrijdingen zijn onacceptabel. Geraamde bedragen zijn taakstellend en moeten bewaakt worden! Een speerpunt in de dienstverlening van Metrum.

### Bespaar tijd en kosten

Budgetbeheer is dikwijls een onderschat onderdeel van de sturing op gebiedsontwikkelingsprojecten. Jammer, want met de juiste instrumenten kan de planeconoom de theorie (grondexploitatie) transparant vertalen naar de praktijk (de uitvoering). Metrum stelt budgetbeheer daarom centraal, juist nu. Professioneel werk maken van budgetbeheer resulteert immers in sluitende begrotingen, minder meerwerk en meer minderwerk. Met aanzienlijke besparingen van tijd en kosten als resultaat.

### Meer weten?

Wat levert budgetbeheer door Metrum op voor projecten in uitvoering? Harm Bekkema en Andrew Mersie lichten u het graag toe: [h.bekkema@metrum.nl](mailto:h.bekkema@metrum.nl), [a.mersie@metrum.nl](mailto:a.mersie@metrum.nl) of (024) 388 85 05. ◀



## Column In de bocht blijven

**Terwijl alles draait om snelheid, is de belangrijkste persoon in een bobsleeteam meestal de remmer. Die zorgt ervoor dat de bob niet uit de bocht vliegt. Kennelijk vindt de overheid dat er bij woningcorporaties op dit moment fink de rem op moet. Ik verwacht alleen niet dat we daarmee in de bocht blijven.**

Vanuit de politiek klinkt een signaal steeds steller: corporaties moeten terug naar het bouwen en beheren van sociale woningen. Maatschappelijk vastgoed ontwikkelen mag nog maar beperkt en voor commercieel vastgoed moeten aparte BV's worden opgericht. Hierin mogen corporaties voor maximaal een derde deelnemen.

Gaat deze discussie uit de bocht? Jazeker. Want was het niet de politiek zelf die ons tot voor kort aanmoedigde om méér te investeren in toekomstgerichte voorzieningen? Als ik zie hoe een groot aantal corporaties druk doende is om wijken te vitaliseren en voorzieningen in sneltempo gereed te maken voor de toenemende vergrijzing, dan denk ik 'petje af.' Wie pakt dit straks op? Vertel dat eens, politiek...?!?

Corporaties voeren immers vaak projecten uit die commerciële partijen niet zien zitten. Terwijl we over tien jaar wel degelijk andere wijk- en buurtvoorzieningen nodig hebben. Multifunctionele centra, met gezondheidsfaciliteiten en gedeelde voorzieningen, om eens wat te noemen.

Een startend huis- of tandarts de mogelijkheid bieden om in te groeien in een praktijkruimte met gedeelde receptie en een eigen woning, valt aan te merken als een commerciële activiteit. Maar het houdt wel de zorg in buurten en wijken op niveau. Commerciële partijen doen aan dit soort ontwikkelingen amper mee. Kortom, veel 'commerciële' activiteiten van corporaties zijn wel degelijk van elementaire maatschappelijke waarde.

Door het hard op de rem drukken van de politiek vliegen we op termijn uit de bocht. Misschien sneller dan we nu zien aankomen. Terwijl we al adviseurs aan boord hebben, zoals de adviseurs van Metrum, die zorgen dat we op tijd vaart minderen of onze koers wijzigen, als dat nodig is. Maar die daarna gelukkig weer samen met ons weer vaart maken. Want dat is hard nodig.



Als directeur van Woningstichting Vooruitgang in de nieuwe gemeente Teylingen (Sassenheim, Voorhout, Warmond) doet Steven Schrader regelmatig een beroep op Metrum voor advies en ondersteuning.

[www.wstvooruitgang.nl](http://www.wstvooruitgang.nl)

Steven Schrader

## Positieve sfeer in Utrecht: Druk bezochte Metrum-relatiedag

Honderd deelnemers, vier workshops en gastspreker Robin van Galen. Boerderij Mereveld in Utrecht was op 25 juni het decor van de Metrum-relatiedag. Na het welkomstwoord stroomden de gasten naar verschillende zalen voor de workshops.

Senior Adviseur Rik Bousema verzorgde de workshop 'De vierde generatie planeconomen'. Hij vertelt: "De sfeer was heel positief, er ontstond een boeiende discussie over ons veranderende werkveld."

Vervolgens trad gastspreker en waterpolocoach Robin van Galen aan om de aanwezigen te inspireren met ervaringen uit de sport, het belang van doelen stellen en teamwork.

Een geslaagde dag? Zeker volgens Leonn Sekender, planeconoom bij de gemeente Arnhem. In een reactie laat hij weten: "Inhoudelijk en professioneel, is de indruk die de relatiedag van Metrum op mij achterliet." ◀



## Profiel<sup>2</sup>

### Patrick Gering (35) Senior Adviseur

#### Over Metrum:

"Eind vorig jaar ben ik bij Metrum gekomen. Ik maakte de overstap vanuit een groot advies- en ingenieursbureau. Metrum sprak me aan vanwege de specialisatie in gebiedsontwikkeling. Het bevalt me hier goed. Met zo'n zestig collega's ken je na een tijdje iedereen en heb je inzicht in de werkportefeuille en bedrijfsvoering. Dat werkt prettig: de lijnen zijn kort en we spelen snel in op marktontwikkelingen."

#### Over zijn vakgebied:

"Sinds 1997 werk ik aan herontwikkeling van dorps- en stadscentra, en aan inbreidingslocaties voor woningbouw. Gebiedsontwikkeling in bestaand stedelijk gebied fascineert me. Je moet met veel factoren rekening houden om een project van de grond te krijgen. Centrumgebieden zijn extra interessant door de combinatie van commercieel en maatschappelijk vastgoed en door het belang voor de wijk, dorp, stad of gemeente."

#### Over Sanne:

"Sanne en ik werken sinds februari samen aan de herontwikkeling van een centrumgebied in Baarn. We hebben in korte tijd veel bereikt: een ontwikkelingsvisie opgesteld en deze bij de betrokken partijen geborgd. Sanne pakt de zaken snel en energiek op, ze heeft een kritische blik en is een loyale collega. Het is erg leuk om te zien hoe snel ze zich ontwikkelt."



In deze rubriek vertellen twee Metrum-ers over hun samenwerking in projecten.

### Sanne van Bers (27) Junior Adviseur

#### Over Metrum:

"Tijdens mijn studie raakte ik geboeid door de (her)ontwikkeling van woon- en centrumgebieden. Ik vind het prachtig om inhoudelijk te puzzelen en om met verschillende partijen tot een gedragen eindresultaat te komen. In korte tijd heb ik veel praktijkervaring opgedaan en veel geleerd van collega's. Dat is het bijzondere aan Metrum: er is altijd iemand bereid om zijn ervaring te delen."

#### Over haar vakgebied:

"Centrumgebieden zijn vaak een paradepaardje voor gemeenten. Ze hebben tal van functies. De (her)ontwikkeling is vaak complex en ligt politiek meestal gevoelig. Des te mooier wanneer ideeën uiteindelijk plannen worden en de eerste schop de grond in gaat. De economische crisis heeft invloed op (her)ontwikkeling: er wordt onderhandeld op het scherpst van de snede. Anderzijds staan partijen nu meer dan ooit open voor creatieve oplossingen."

#### Over Patrick:

"Patrick en ik werken samen als projectleider en assistent-projectleider aan de herontwikkeling van een centrumgebied in Baarn. Patrick heeft een tomeloze energie. Dit straalt af op andere mensen. Heel belangrijk wanneer je onder tijdsdruk werkt. Patrick werkt effectief, mét aandacht voor de meningen en standpunten van verschillende partijen. Een mooie eigenschap." <



## Nieuwe medewerkers

### Koen van den Buijs

Koen werkt sinds 1 juni als junior adviseur bij Metrum, naast zijn laatste studiejaar Planologie. Hij richt zich op grond- en vastgoed-exploitaties en gebiedsontwikkeling.

### Wouter Würdemann

Wouter is sinds 1 augustus senior adviseur bij Metrum. De afgelopen vijf jaar werkte hij bij een projectontwikkelaar en eerder als project-directeur bij een ontwikkelingsbedrijf.

### Rob van Rooijen

Veel relaties kennen Rob als medeoprichter van Metrum. Sinds kort is hij weer aan ons verbonden als parttime adviseur rondom strategische vraagstukken en gebiedsgerichte ontwikkelingen. <

## Nieuwe opdrachten

- Gemeente Kampen: opstellen bedrijfsplan voor de glastuinbouwontwikkeling in de Koekoekspolder.
- Gemeente Meppel: opstellen grondexploitatie en exploitatieplan Nieuwveense Landen.
- Gemeente Midden-Delfland: planeconomische inzet.
- Gemeente Uden: programmamanagement voor het centrumplan.
- Ontwikkelingsbedrijf Westlandse Zoom: versterken van de planeconomische organisatie.
- Gemeente Baarn: toepassing Grexwet op herstructurering.
- Gemeente Waalwijk: actualiseren en opstellen van de visie bedrijventerreinen.
- Woonpartners Midden-Holland: advies over samenwerking en financiële haalbaarheid herstructureringswijk Gouda-Oost.
- Ontwikkelingsbedrijf &2=1: ondersteuning van de directie.
- Gemeente Meijel: strategie ontwikkeling Raadhuisplein.

## Kort nieuws

### Metrum op TU Eindhoven

Op woensdag 18 november vindt de Bouwkundige Bedrijvendag plaats op de TUE. Metrum heeft een eigen stand en verzorgt een workshop rondom vastgoed. [www.bouwkundebedrijvendagen.nl](http://www.bouwkundebedrijvendagen.nl) <

### Vastgoed in Retail

De winkelvastgoedmarkt beleeft roerige tijden. In het vakblad 'Vastgoed in Retail' bespreken Metrum-adviseurs Patrick Gering en Joost Kamps binnenkort de vraagstukken én mogelijke oplossingen. <

### Publicatie: Ambitieuze plannen in de ijskast

In het blad 'Building Business' van september gaat Metrum-adviseur Sanne van Bers in op de (her)ontwikkeling van woon- en centrumgebieden in crisistijd. <

### Deelname vastgoeddiscussie

Fred Koiter van Metrum nam op 28 juli deel aan de vastgoeddiscussie in de Stadsregio Arnhem/Nijmegen. De resultaten verschijnen dit najaar in het Netwerk Magazine van de Stadsregio. <



Fred Koiter