

Jaargang
1997

nummer:

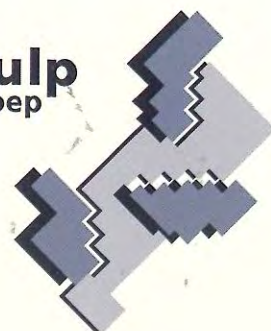
2

REFLECTIE

Basis voor veelzijdige vernieuwing

Visie op strategisch voorraadbeheer

Bouwhulp
Groep



ZONDER VISIE EEN ONZEKERE TOEKOMST
Arie Verheij

INHOUD

Pagina 2	STRATEGISCH VOORRAADBELEID Theoretische basis voor beleid
Pagina 6	BUURTAANDEELHOUDERSCHAP VOOR HET BEVORDEREN VAN LEEFBAARHEID
Pagina 9	ONDERHOUDSBELEID AFGELEID VAN STRATEGISCH VOORRAADBELEID
Pagina 12	DE NIEUWE LANGE WEG
Pagina 14	STRATEGISCH VOORRAADBEHEER IN EEN NOTENDOP
Pagina 15	TOEKOMSTVISIE SENIORENWONINGEN IN KERKDORPEN
Pagina 16	TOEKOMSTVISIE
Pagina 17	HUURBELEID VRAAGT OM EEN PASSEND ANTWOORD

COLOFON

Uitgave	BOUWHULPGROEP BV POSTBUS 2133 5600 CC EINDHOVEN TEL: 040 - 244 57 58 FAX: 040 - 244 11 90 E-MAIL BOUWHULP@IAEHV.NL
Teksten	BOUWHULPGROEP BV
Redactie	V. BERGHOF

Strategisch voorraadbeleid

Bij het beheer van woningen worden dagelijks uiteenlopende beslissingen genomen, variërend van de keuze van hang- en sluitwerk tot grote investeringen van tientallen miljoenen. Dat vereist een visie op het aanbod in de toekomst in relatie tot de vraag.

Mede onder druk van allerlei maatschappelijke ontwikkelingen neemt de noodzaak toe om als woningcorporatie een samenhangend beleid te formuleren voor het gehele bezit op korte en lange termijn [1]. De huidige praktijk, waarbij men zich beperkt tot een afweging per complex, die vooral in het teken staat van de beheersing van het onderhoud en van de verwerving van contingenten, is niet meer toereikend. Ook de erkenning dat onderhoud niet op zich staat maar verband houdt met verhuur en beschikbare middelen, wint terrein. Mede daarom neemt de behoefte aan een sturingsmiddel voor het hele bezit toe: strategisch voorraadbeleid. Daarmee wordt het verkrijgen van een onderlegger voor een degelijk financieel beleid beoogd, waarbinnen de specifieke verhuurdoelen gerealiseerd kunnen worden:

- afstemming van vraag en aanbod, uitgaande van de 'eigen' rol op de aanbodmarkt;
- het aangeven van een kader voor de kosten- en kwaliteitsafweging op complexniveau;
- het verkrijgen van inzicht in de aard en omvang van de te leveren diensten.

De auteurs zijn medewerkers van Bureau Bouwhulp in Eindhoven. Het ingenieurs- en architectenbureau is werkzaam op het terrein van organisatiemanagement en -advies ten aanzien van onderhoud en kwaliteitszorg. Tevens adviseert het bureau in onderhoudsplannen, verbeterplannen en nieuwbouw.

Het artikel is een eerste van een serie van drie. In twee volgende artikelen wordt ingegaan op het opstellen van een onderhoudsbeleid op complexniveau en onderhoudstechniek.

Beleidswijziging

De hele na-oorlogse periode heeft in het teken gestaan van de kwantitatieve woningnood als volksvijand nummer één. De woningcorporatie vervulde hierbij een belangrijke rol als sociaal maatschappelijke projectontwikkelaar. In het afgelopen decennium is meer de nadruk op het beheer en verbetering van het woningbestand komen te liggen.

De huidige reserves zijn dan niet zonder meer een potje over, maar moeten bezien worden in het licht van de financiële behoeften, die op korte en lange termijn verband houden met de exploitatie van die voorraad.

Zo'n nieuwe positiebepaling gaat gepaard met allerlei onzekerheden:

- veranderingen aan de vraagkant die het gevolg zijn van wijziging van de huishoudenssamenstelling en afname van de woningbezetting door differentiatie in levensstijlen en economische positie, vergrijzing, toenemende emancipatie en individualisering;
- verandering aan de aanbodkant, deels vanwege het verouderend bezit, waarvan de onderhoudsbehoefte toeneemt en deels door bewegingen op de woningmarkt;
- afname van de overheidsbemoeienis en verdergaande verzelfstandiging van corporaties;
- diverse flankerende ontwikkelingen, zoals toenemende aandacht voor energie, binnenmilieu en technische ontwikkelingen, die de waarde van een woning met lange levensduur beïnvloeden.

De marges, die met de exploitatiekosten en -opbrengsten verband houden, zijn te verdelen naar vier categorieën: macro-economische ontwikkelingen (rente, inflatie), de huuropbrengsten, de instand-

houdingskosten (onderhoud) en de administratie- en organisatiekosten.

Vooruitzien

Voorraadbeleid vraagt om een andere benadering. De tijd die men vooruitkijkt verschilt sterk voor onderhoud, verhuur en financiën.

De techniek en het onderhoud, wat er verband mee houdt, veranderen in de loop der tijd snel. In het afgelopen decennium zijn er bijvoorbeeld op het gebied van installaties voortdurend nieuwe ontwikkelingen. De cv-ketel is daar een sprekend voorbeeld van. Eerst verbeterd rendement, vervolgens hoogterugwin-installatie. Niet de technische levensduur maar andere factoren zorgen voor de vernieuwing, zoals het streven naar reductie van energieverbruik en de zorg voor een gezond binnenmilieu.

Ook op andere terreinen, zoals dakbedekking en verfsystemen, is de markt - in het bijzonder de toeleverende industrie - voortdurend bezig om met nieuwe antwoorden op maatschappelijke en technische vragen te komen.

Voor de concrete onderhoudsvraag is dus slechts een beperkte termijn van ca. 5 jaar zinvol om vooruit te kijken. Een langere periode heeft slechts tot doel de financiële aanspraak ofwel de kosten, die verband houden met de instandhouding van de kwaliteit, in beeld te brengen.

Beperkt het onderhoudsbeleid zich in technische zin zich tot een periode van 5 jaar, het verhuurbeleid vraagt om een langere beschouwingsperiode. Woningen kunnen nu eenmaal slechts in beperkte mate na een grote investering op een korte termijn aangepast worden, zonder

veel kapitaalverlies. Factoren die bij de formulering van een dergelijk beleid een rol spelen, zijn de te verwachten verandering in het aanbod en de deels ermee verband houdende verhuisbewegingen, de wijzigingen aan de vraagkant en wijzigingen in de wooncultuur. Als gemiddeld per jaar 8% tot 9% van de woningen door verhuizingen vrijkomt, dan verandert in circa 15 jaar de bevolking van een complex grotendeels.

Slechts een kwart van de corporatiewoningen is minstens 12 jaar bij hetzelfde huishouden in gebruik [2]. Voor zover bewoners niet verhuizen treden er toch minimaal veranderingen op in de leeftijd en huishoudenssamenstelling van de bevolking. Het gevolg is dat ook de vraag verandert. Verhuurbeleid moet zich richten op een periode van 10 tot 15 jaar.

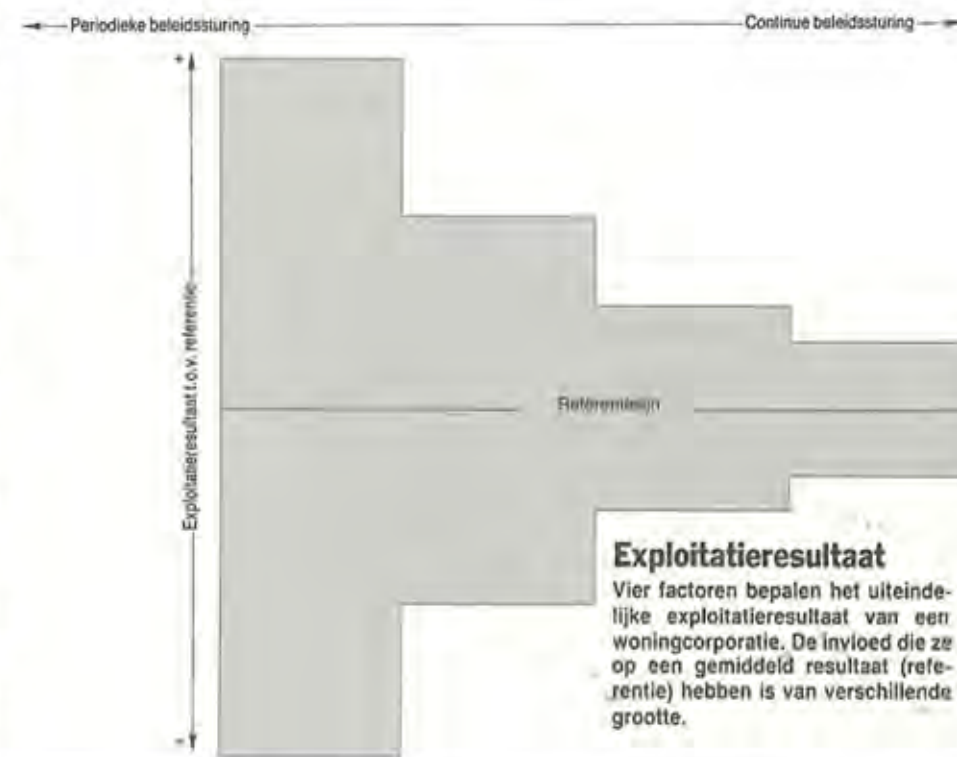
Om in te kunnen spelen op de onderhoudstechnische en verhuurtechnische vraag in de tijd, moeten er voldoende financiële middelen ter beschikking komen om er adequaat op te kunnen reageren, al dan niet rekening houdend met een bijdrage van de overheid. De financiële verplichtingen belopen nu eenmaal een langere periode. Vooruitkijken over een periode van 15 tot 30 jaar is daarom gerechtvaardigd en zinvol.

De bovengenoemde benadering samengevat betekent dat er een drietal perioden zijn: 5, 15 en 30 jaar. Deze perioden vragen ieder om hun specifiek beleid. Onderhoud richt zich op korte termijn, verhuur op middellange en financiën op de lange termijn. Van belang is deze verschillende beleidsvragen in hun samenhang te bekijken. Een hulpmiddel hiervoor is het denken in cyclische ingrepen in de tijd. Ingrepen die bij voortschrijding van de leeftijd van het gebouw qua omvang toenemen.

Om beleidsmatig te werk te gaan en er een financiële vertaling aan te geven hanteert Bureau Bouwhulp cycli van 5, 15 en 30 jaar, die ieder om een eigen uitwerking vragen [3].

Verhuurbaarheid

Verhuurbaarheid wordt een steeds belangrijker item. Dreigende leegstand, toename van de hoge mutatiegraad en het verschijnsel van de huurachterstand hebben bij de erkenning hiervan een grote rol gespeeld. Tot medio tachtiger jaren waren, mede door de grote woningnood, de opbrengsten binnen de regels van het verhuurbeleid bij voorbaat gegarandeerd. Nu verhuurbaarheid en de ermee samenhangende (huur-)opbrengsten ook kunnen variëren, krijgen ze binnen het beleid steeds meer aandacht. Dat is ook



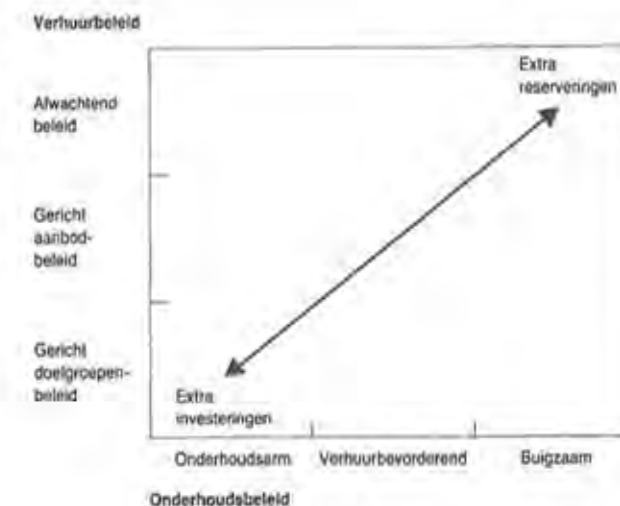
Exploitatieresultaat

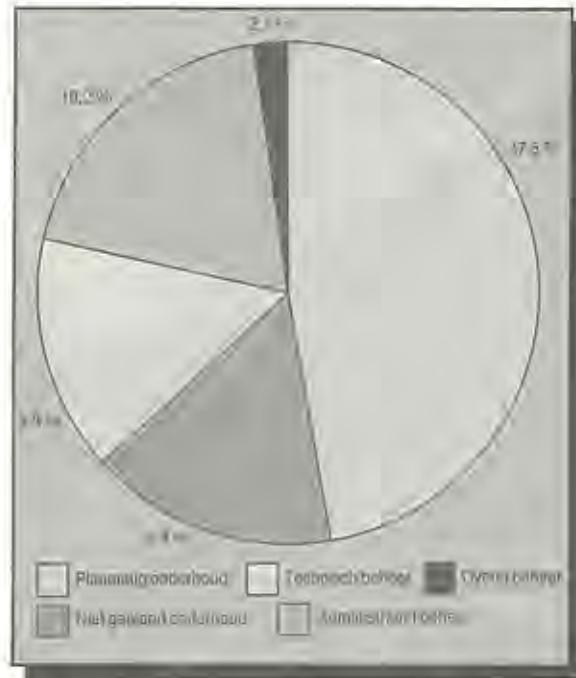
Vier factoren bepalen het uiteindelijke exploitatieresultaat van een woningcorporatie. De invloed die ze op een gemiddeld resultaat (referentie) hebben is van verschillende grootte.

Factoren	Macro-economische ontwikkelingen	Woningmarkt (verhuurbaarheid)	Onderhoud	Beheer (administratie en organisatie)
Variabelen	Rente Inflatie Economische groei	Ontwikkeling vraag en huidige prijs/kwaliteitverhouding	Oorspronkelijke kwaliteit Gebouwtipe en -grootte Technische ontwikkelingen Gebruik mutatiegraad	Mutatiegraad Diensten Efficiency
Beleispunten	Investerings Hypothecaire condities Eigendomsvorm	Keuze tussen techn. en/of beheermaatregelen Omvang investering voor onderhoud of verbeteren	Optimaliseren onderhoud Voorschriften gebruik	Optimaliseren organisatie

Beleidsalternatieven

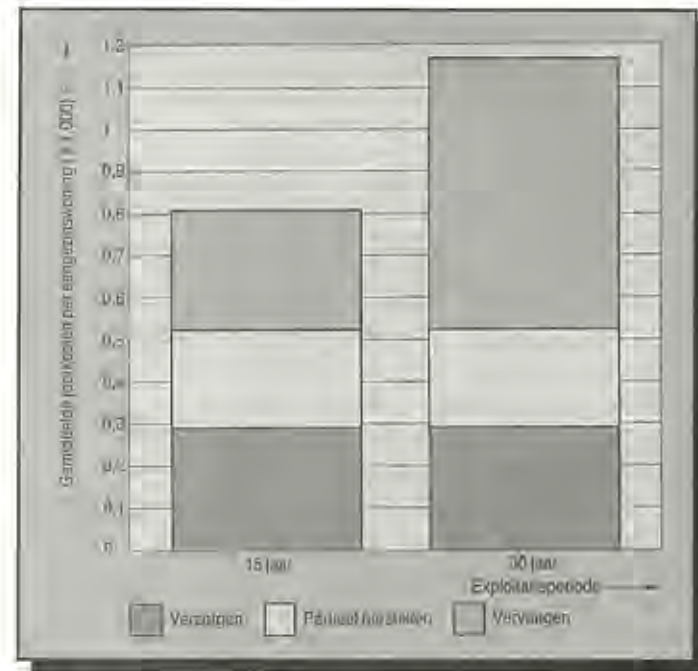
Door de beleidsalternatieven voor verhuur en onderhoud aan elkaar te koppelen in een figuur kan men zien wat de invloed van beleid is op de investeringsbeslissingen en op de reserveringen tijdens de daaropvolgende exploitatie.





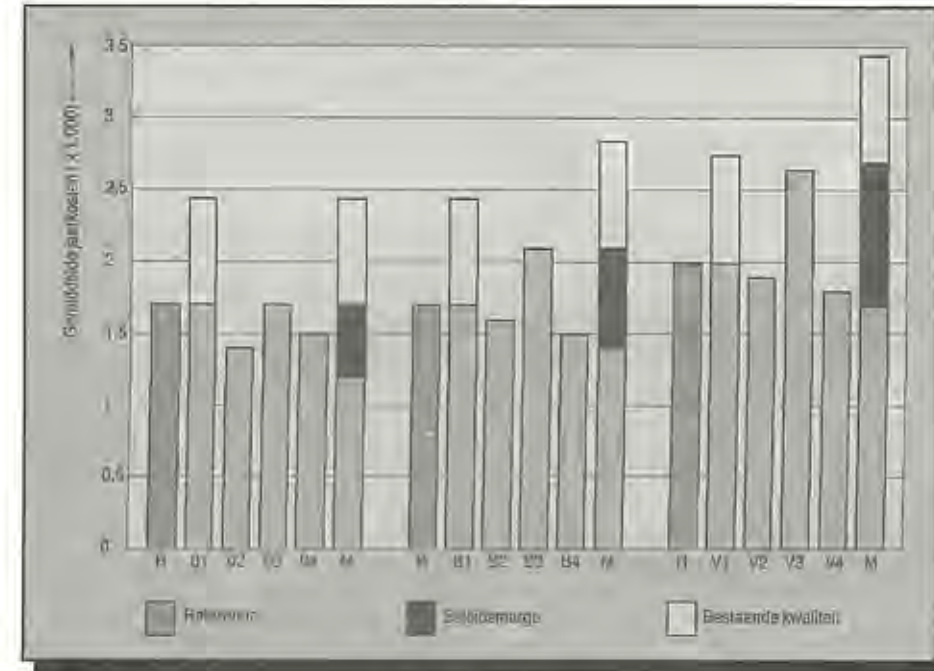
Kostenverdeling

De uitvoering van onderhoud beslaat verreweg het grootste deel van de kosten van beheer en onderhoud. Tevens moet men rekening houden met kosten voor het beheerapparaat dat ten dienste staat van de uitvoering.



Planmatig

Op een termijn van 15 jaar gaat de aandacht vooral uit naar verzorgen (bijvoorbeeld schilderwerk). Op langere termijn is slechts 25% van de totale kosten voor planmatig onderhoud voor verzorgen nodig. Vooral voorkomen van vervangend onderhoud, bijvoorbeeld in verband met misbruik, levert besparingen op.



Marges

Voor drie beleidsopties: onderhoudsarm (o), buigzaam (b) en verhuurbaarheid (v) kan men de marges voor de aspecten: bestaande (technische) kwaliteit (1), onderhoudsbenadering (2) ontwikkeling woningmarkt (3) en kwaliteit van de organisatie (4) ten opzichte van het gemiddeld exploitatieresultaat (referentie R) aangeven.

niet verbaasd als men beseft dat 1% derving van de huurinkomsten opweegt tegen ca. 5% besparing op het onderhoud. De invloed van de te realiseren huuropbrengsten op het (uiteindelijke) exploitatieresultaat is groter dan die van de onderhoudskosten.

Verhuurbaarheid hangt in eerste instantie van de (regionale) woningmarkt af. Daarnaast spelen de prijs/kwaliteitsverhouding en meer subjectieve kwaliteiten een rol, zoals imago van de wijk, sociale klimaat, veiligheid en aanwezigheid van vandalisme [4]. De onderlinge samenhang tussen de genoemde factoren bepalen de plaats van een complex op de regionale ladder van verhuurbaarheid.

Het is duidelijk dat verhuurbaarheid om een beleid vraagt, als men op korte en lange termijn wil kunnen sturen.

Om dit beleid handen en voeten te geven hanteren we drie beleidsopties: - afwachtend beleid, dat wil zeggen als de verhuurder poogt men niet zijn bezit gericht een plaats te geven op de huidige en toekomstige (regionale) woningmarkt. Ook spreekt men zich niet uit voor specifiek te huisvesten doelgroepen per complex. Men reageert pas als de markt zijn signalen geeft.

De financiële marges (onvoorziën)

waarmee men moet rekenen, zijn bij een dergelijk beleid het grootst. Over het algemeen zal men deze optie inzetten als er geen tekenen van verhuurproblemen zijn of die niet verwacht worden; - gericht aanbodbeleid. Hierbij probeert men een beeld te krijgen van welke plaats de verschillende complexen innemen op de ladder van de woningmarkt. Tevens houdt men rekening met die verbetermaatregelen die de prijs/kwaliteitsverhouding verbeteren. Dit beleid richt zich op het sturen van het aanbod; - gericht doelgroepenbeleid. Dit beleid gaat een stap verder. Niet alleen kijkt men naar de ontwikkelingen op de markt, maar ook probeert men een beter beeld te krijgen wie men waar wil huisvesten en van de aanpassingen die dit vragen. Dit beleid richt zich op (specifieke delen van) de vraag. De voorziene kosten zijn het grootst en risico's het geringst.

Beheer en onderhoud

Onderhoud heeft tot nu toe centraal gestaan in de beheersing van de exploitatiekosten. Gezien de variabelen, die een rol spelen bij de exploitatiekosten, is onderhoud op korte termijn het meest te sturen of te beïnvloeden.

Als men het onderhoudsbeleid niet in een breder kader ziet, sorteert het rendement van het beleid slechts op korte termijn effect en kan het op langere termijn in zijn tegendeel omslaan. De wijze van beheer en technisch onderhoud wordt bepaald door verschillende invloeden. Voor het opbouwen van een beleidsvisie is inzicht nodig in de bestaande (technische) situatie van de woningvoorraad, de mogelijkheden van de onderhouds- en renovatietechniek, de eigenschappen van de markt en de kwaliteit en opbouw van de organisatie.

De bestaande (technische) situatie is een min of meer vast gegeven en wordt bepaald door de leeftijd, de aanvangskwaliteit, het bouwtype en de woninggrootte, en de onderhouds- en beheergeschiedenis. Inventarisatie geeft een beeld van de financiële behoefte en mogelijkheden bij een onderhoudsbeleid gericht op het handhaven van de aanvangskwaliteit.

Bij onderhoud wordt onderscheid gemaakt naar drie soorten onderhoudswerkzaamheden: het verzorgen, partieel herstellen en vervangen. Verzorgen bestaat voornamelijk uit de jaarlijkse servicebeurten en schilderwerk. Bij partieel herstellen gaat het vooral om reparatiewerkzaamheden, bijvoorbeeld vervangen

van hang- en sluitwerk. Bij vervangen gaat het om het aanbrengen van een volledig nieuw element.

In de huidige benadering van het onderhoud gaat de belangstelling vooral uit naar verzorgen. Op zich is dat begrijpelijk, omdat dit gedurende de eerste 10 tot 15 jaar de belangrijkste onderhoudsactiviteiten zijn. Toch maakt verzorgen slechts circa 25% van de totale onderhoudskosten uit.

Om ook de kosten van de andere soorten onderhoud te beïnvloeden zijn naast de nieuwe technieken vooral de mogelijkheden om het te onderhouden element te bereiken en eventueel te demonteren van belang. Ook samenbundeling van onderhoudswerkzaamheden tot onderhoudsingenrepen levert een kostenreductie op (maximaal 30%). Tot slot is het vermijden van onnodig onderhoud van belang. Door gebruiksvorschriften en het inzetten van minder gebruikgevoelige oplossingen kan de reductie per woning oplopen tot 300 of 400 gulden per jaar.

Kwaliteitsniveau

De woningmarkt bepaalt het kwaliteitsniveau dat nagestreefd moet worden. Met

andere woorden, in hoeverre volstaan kan worden met het handhaven van de oorspronkelijke kwaliteit (onderhoud) of aanpassing (naar boven of beneden) gewenst is. Niet alleen technische kwaliteit speelt hier een rol. Ook de wijze van sociaal beheer (bijvoorbeeld inzet van huismeester) alsook de service aan de huurder bepaalt de verhuurbaarheid.

Bij de kwaliteit van de organisatie gaat het om de duidelijkheid van de doelen, de helderheid waarmee taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld, de instrumenten en het apparaat die de mensen ter beschikking staan en de kwaliteit van de mensen (kennisniveau en motivatie). De kosten die met organisatie gemoeid zijn variëren sterk per corporatie, van 300 tot 800 gulden per woning per jaar.

Beheerstrategie

De genoemde aspecten kunnen niet allemaal afzonderlijk beoordeeld en beïnvloed worden. Daarom hanteert Bureau Bouwhulp drie beheerstrategieën [5]. Deze strategieën kunnen per complex verschillend zijn.

De eerste strategie wordt 'onderhoudsarm' genoemd. Deze strategie richt zich op het optimaliseren van de onderhouds-

vraag en is zinvol als er duidelijkheid is over het gewenste kwaliteitsniveau, als de woningvraag stabiel is. De nadruk ligt op de onderhoudswerkzaamheden die de eerste 5 jaar aan de orde zijn. Verlagen van de beheerkosten met behoud van kwaliteit is een reële doelstelling. De maximale reductie van de gemiddelde jaarkosten is 500 gulden per woning.

De tweede strategie heet 'verhuurbetervend'. Deze strategie is gericht op een betere afstemming van het aanbod op de vraag. Hij wordt ingezet als de vraag instabiel is. Het kwaliteitsniveau is afhankelijk van de verhuurbaarheid in de toekomst. Belangrijke kwaliteitsaspecten zijn afwerking en presentatie (face-lift). Ook maatregelen op het gebied van sociaal beheer kunnen onderdeel zijn van deze strategie. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan woningtoewijzing, servicebeleid, huismeester. De eerste doelstelling van deze strategie is niet het verlagen van de kosten maar het zekerstellen van de huurinkomsten.

Veelal zal hiervoor een verhoging van de beheerkosten geaccepteerd moeten worden. De totale gemiddelde jaarkosten variëren van budgettair neutraal tot zo'n 500 gulden per woning extra.

De laatste strategie is 'buigzaam', omdat die wordt ingezet als er sprake is van mogelijke verhuurproblemen op middellange termijn. In dat geval is het na te streven kwaliteitsnivo (nog) niet duidelijk. Flexibel beleid is van belang: het beleid kan later omgebogen worden richting onderhoudsarm of verhuurbetervend. Voor de korte termijn wordt gestreefd naar handhaven van de oorspronkelijke kwaliteit.

Bijsturen in kwaliteit kan worden gecompenseerd door aanpassingen in het onderhouds- en organisatiebeleid. De strategie beoogt budgettair neutrale beleidscorrecties.

Literatuur

- [1] *Integrale aanpak naoorlogse woningvoorraad: (geen kwestie van optellen)*, drs. H. Kok en ir. M. Liebregts, Volkshuisvesting nr. 12, 1989
- [2] *Woonduur en woonruimteverdeling*, F.M. Dieleman, Stedebouw en Volkshuisvesting, maart 1984
- [3] *Renovatie is specifiek productievraagstuk*, ir. M. Liebregts, Bouwwereld nr. 8, 1987
- [4] *Leegstand, de prijs/kwaliteit en de woningmarkt*, drs. F. Wassenberg, Stedebouw en Volkshuisvesting, augustus 1989
- [5] *Onderhoud: een kwestie van strategie*, ir. M. Liebregts, Bouwwereld nr. 12, 1987

Buurtaandeelhouderschap voor het bevorderen van leefbaarheid

Pieter Vermaas

Het verbeteren van de leefbaarheid in wijken en buurten is op veel manieren in te vullen. Soms zijn er verrassend nieuwe ideeën. Zo heeft Stichting Woningpartners in Capelle aan den IJssel het 'buurtaandeelhouderschap' ontwikkeld. Het plan, dat vanaf 1 januari 1998 in werking moet treden, was goed voor een prijs op een leefbaarheidsmarkt in mei van dit jaar, waarop 44 corporaties uit de regio Rotterdam hun leefbaarheidsplannen presenteerden.

In het buurtaandeelhouderschap is voor wijkbewoners van Capelle een centrale rol weggelegd. Naarmate de drie fasen van het plan verstrijken, krijgen de bewoners steeds meer grip op de leefbaarheid in de eigen wijk, zo is de bedoeling. De wijkbewoners krijgen meer en meer de 'regie' over de leefbaarheid in handen, en leggen daarover verantwoording af. Het plan is een combinatie van 'buurtaandelen' en het opzetten van een 'buurtservicebedrijf', en is ontwikkeld door Stichting Woningpartners en Bouwhulp Beheer Advies BV uit Eindhoven. In de buurten De Hoeken en De Hoven wordt het systeem geïntroduceerd. Mits succesvol, kan het buurtaandeelhouderschap worden gekopieerd naar andere wijken.

Buurtschapsfonds

Uitgangspunt in het buurtaandeelhouderschap is dat wijkbewoners plannen hebben om verbeteringen aan te brengen in hun woonomgeving. Het gaat om verbeteringen op het gebied van veiligheid, schoonheid, recreatie, sfeer en leefbaarheid. Zijn er geen plannen, begin er dan niet aan, luidt de boodschap van directeur 'Front office' van Stichting Woningpartners, N.M. de Heij. Is er wel voldoende animo, dan kan de volgende constructie worden opgezet. Huurders kopen een 'aandeel' in hun buurt door elke maand een bedrag van bijvoorbeeld tien gulden in een 'buurtschapsfonds' te storten. Feitelijk kost het de huurder niets, want het betaalde bedrag wordt in mindering gebracht op de huur. Voor de verhuurder zijn er ook geen extra kosten: de post wijk- en buurtbeheer op de begroting wordt evenredig lager gesteld. Het fonds dat met het geld ontstaat en dat, mits er voldoende animo is, wordt aangevuld met geld

van de gemeente Capelle, beheert Woningpartners in eerste instantie zelf. In de tweede en derde fase van het plan krijgen bewoners steeds meer grip op het beheer, terwijl Woningpartners zich meer en meer beperkt tot toezichthouderschap. De bewoners/aandeelhouders vormen een bestuur. Dat bestuur presenteert activiteitenplannen en een begroting aan de 'aandeelhoudersvergadering' en legt verantwoording af via een jaarverslag en een jaarrekening. Na een aanvangsfase waarin communicatie en oriëntatie voorop staan, zullen er projecten en activiteiten worden gestart. In de laatste fase zullen alle activiteiten in een 'buurtservicebedrijf' worden ondergebracht. Of de wijkbewoners daarin vrijwilligers zijn, Melkert-baners, of vaste krachten, is nog een open vraag.

Voordeur

Aanleiding voor introductie van het buurtaandeelhouderschap was het NWR-rapport 'Verder dan de voordeur; woningcorporaties en de leefbaarheid van wijken in Nederland', dat in het najaar van 1996 verscheen. Daarin concludeerden onderzoekers dat één op de zeven wijken in Nederland door de bewoners als onvoldoende leefbaar wordt aangemerkt. Een van de aanbevelingen in het rapport was dat alle partijen hun verantwoordelijkheden moeten oppakken, en moeten investeren in de wijk op basis van een plan van aanpak in overleg met alle partners. Op die manier kunnen knelpunten als onveiligheid, overlast en vervuiling worden aangepakt. De kwaliteit van de woningen en de woonomgeving moet omhoog en de sociale structuur en de betrokkenheid van bewoners moeten worden versterkt.

Woningpartners voerde enquêtes uit in de Capelse buurten De Hoeken en De Hoven. Daaruit kwam naar voren dat bewoners de veiligheid wilden verbeteren en vervuiling wilden aanpakken. Het aanzien van de woningen, gevels en straat kon beter. Uit de antwoorden bleek tevens dat een groep mensen ook zelf wil meehelpen om de leefbaarheid te verbeteren. Tijdens informatieavonden bedachten bewoners en Woningpartners oplossingen voor problemen. Parallel daaraan werd bekeken of het buurtaandeelhouderschap kon worden ingevoerd. Overigens bestaat er in Capelle al langer een projectgroep met vertegenwoordigers van on-

der meer gemeente, woningcorporaties, huurdersverenigingen en politie. Buurtaandeelhouderschap kon in zekere zin aanhaken.

Volgens Woningpartners-directeur De Heij staat, zoals gezegd, de animo van de huurders voorop. Hij hoopt dat minimaal 80 procent van de huurders mee zal doen. 'Bewoners definiëren zelf hun leefbaarheid via plannen en kunnen ervoor kiezen geld beschikbaar te stellen, wat hen dus niets kost. Als blijkt dat mensen niet voor deelname aan het buurtaandeelhouderschap kiezen, dan ervaren zij de problematiek kennelijk niet zo. Wel meedoen wil zeggen: ja, ik wil dat er wat gebeurt.' Het fonds dat ontstaat moet aangewend worden; er zullen immers plannen aan ten grondslag liggen. Wanneer de bewoners hun plannen realiseren, kan toezichthouder Woningpartners een bonus uitkeren. Als stok achter de deur is er ook de mogelijkheid van een malus, wanneer met het fonds onvoldoende resultaten worden behaald. 'Winst' is er ook. Winst voor de aandeelhouders is er, wanneer de buurt leefbaarder wordt en de huurders prettig leven. Dan verdient de buurt de eretitel 'buurtschap'.

Vestzak-broekzak

Vanwege de wat lastige termen, zoals buurtaandeelhouderschap, aandelen, buurtservicebureau en malus, beseft de directeur dat goede voorlichting naar de huurder noodzakelijk is. Maar is het eigenlijk niet vooral een 'vestzak-broekzak-verhaal'? Kunstmatig gegoochel met termen en geschuif met bedragen, dat per saldo dus niets oplevert? 'Het is ook een vestzak-broekzak-verhaal', stelt De Heij wat verrassend. Maar de conclusie dat het niets oplevert bestrijdt hij overtuigend. Hij wijst op de nieuwe manier waarop huurders mee kunnen denken over hoe het geld besteed kan worden aan leefbaarheid. En niet alleen denken, zij krijgen er heel duidelijk zeggenschap over. Dat is volgens hem heel wat meer dan inspraak via huurdersgroepen. 'Kijk', zegt De Heij, 'normaal werkt het simpel gezegd zo: wij bij Woningpartners zien een probleem, wij verzinnen daarvoor een oplossing, wij betrekken de bewonersvereniging erbij, en wij voeren vervolgens die oplossing uit. Dat vind ik dus niet de juiste weg. In de nieuwe situatie ligt het initiatief - van plan tot uitvoering - veel dichterbij de huurders, die dus meer betrokken zijn.'

Voor een deel is de verandering dus louter mentaal, maar daarin schuilt juist de kracht van het vormgeven van leefbaarheid door de bewoners zelf. De Heij voert de 'wikip' ten tonele, het schommelbeest waarmee de jeugd in de wijk kan spelen. Het dier wordt wel eens slachtoffer van vandalisme, zonder dat daar tegen wordt opgetreden: niemand voelt zich immers eigenaar. Maar als de wikip onderdeel is van de bewonersplannen ligt het volgens De Heij anders. Mensen zullen

dan wel degelijk ingrijpen. 'Omdat er dan aan hun wikip wordt gerotzood! Het motto luidt immers: alles wat je zelf maakt of bedenkt, daar ben je zuinig op.'

Plezier

Wat betreft het verhogen van de betrokkenheid van de huurders vindt Woningpartners steun bij de Nederlandse Woonbond, de landelijke organisatie voor huurders. Mits aan een aantal voorwaarden is voldaan is de Woonbond positief gestemd. De bond juicht elke ontwikkeling toe, in welke vorm dan ook, die de zeggenschap van huurders over de besteding van middelen vergroot. Woonbond-woordvoerder R. van Genugten schetst wel wat randvoorwaarden. 'Bewoners moeten er plezier in hebben actief te zijn. Daarnaast moeten bestaande bewonersorganisaties er vroegtijdig bij betrokken zijn; soms zie je dat die op een achternamiddag worden ingeschakeld. En ten slotte moet je altijd voorzichtig zijn met het overdragen van verantwoordelijkheden. We letten er altijd scherp op dat echte verhuurdersactiviteiten niet worden afgewenteld op een paar actieve huurders.'

Aan de laatste twee randvoorwaarden voldoet het Capelse buurtaandeelhouderschap, meent De Heij. De bewoners waren al betrokken bij overleg in de buurt over leefbaarheid. Het nieuwe plan sluit daarbij aan. En wat de eigen verantwoordelijkheid van Woningpartners betreft, die wil de directeur zeker niet ontlopen. 'We schuiven geen problemen weg en we ontlopen onze taken niet. Woningpartners en gemeente blijven verantwoordelijk voor een zekere basiskwaliteit in de wijk, zoals de woningen en het groen. Maar op het gebied van leefbaarheid is dat niet altijd voldoende. Dan moeten er plannen met de bewoners gemaakt worden, op basis van ideeën van de bewoners zelf.'

Pakket aandelen

De gemeente Capelle aan den IJssel benadrukt dat Woningpartners de motor van het buurtaandeelhouderschap is, maar staat achter het idee. 'In principe een hartstikke goed idee', zegt woordvoerder M. van der Linden. Vandaar dat Capelle bereid is op de begroting voor 1998 geld vrij te maken uit het budget Wijk- en buurtbeheer. Met het geld koopt de gemeente een groot pakket aandelen. De definitieve beslissing heeft de gemeenteraad nog niet genomen. Dat gebeurt bij de begrotingsbehandeling later dit jaar. Twee voorwaarden stelt Capelle. Bij de bewoners moet voldoende draagvlak zijn en de plannen moeten volledig en voldoende zijn uitgewerkt. De gemeente sluit zeker niet uit dat na 1998 meer geld naar het buurtaandeelhouderschap gaat. 'Maar het zou natuurlijk vreemd zijn om voor een plan dat nog moet



FOTO: ANNE WAPENMAK, VLAANDINGEN

worden uitgewerkt al structureel geld voor de komende jaren beschikbaar te stellen.' Voorzitter C. Reijnierse van de Capelse Huurdersvereniging De Hoeken zegt achter het basisidee van het buurtaandeelhouderschap te staan. Leefbaarheid is, vindt hij, immers een samenspel tussen huurder, verhuurders en andere maatschappelijke partners. 'Maar we zijn er nog niet helemaal uit hoe we het idee in de praktijk van de grond kunnen krijgen.' De huurders in De Hoeken wonen in drie hoge flatgebouwen van veertien verdiepingen. Mede door de hoge mutatiegraad in de woningen komen initiatieven waarbij de huurders de handen ineenslaan moeilijk van de grond, verzucht Reijnierse. Hij noemt een voorbeeld. De huurdersvereniging organiseerde onlangs een barbecue. Van alle 1.344 adressen waar pamfletten werden verspreid, reageerden slechts 37 bewoners. Omdat de barbecue niettemin zeer goed aansloeg, verwacht De Hoeken via mond-tot-mondreclame volgend jaar beter te kunnen scoren. 'Je organiseert iets, maar er komt bij de huurders soms verdraaid weinig actie uit.'

Zetje in de rug

Toch blijft Reijnierse optimistisch. Hij verwacht dat een zetje in de rug, een goed voorbeeld van Woningpartners, wellicht veel huurders van hun koudwatervrees kan afhelpen. De voorzitter doelt op het groot onderhoud dat Woningpartners aan

de drie flats uit gaat voeren. Kelderboxen worden veiliger, er komen nieuwe liften, de entrees worden uitgebouwd, schilderwerk wordt verricht en in de woningen wordt bijvoorbeeld het sanitair aangepakt. Ook achtertuinen worden opgehoogd. Reijnierse: 'Als mensen zien dat Woningpartners iets onderneemt, dan zullen ze misschien zelf ook actie ondernemen en kan het plan slagen.' In De Hoven leeft het buurtaandeelhouderschap al wat meer. 'Wij vinden het schitterend', zegt R. de Jong, tweede voorzitter van de huurdersvereniging en woonachtig in De Hoven. 'Veel moet nog worden uitgewerkt, maar met een groep bewoners zijn we al bezig de wijk leefbaar te maken.' In De Hoven, die 608 woningen telt in vier hoog flats, zijn groepjes geformeerd die bezig zijn met verschillende taken. Het heeft geresulteerd in het neerzetten van bloempotten op de trottoirs. Daar waar vroeger auto's regelmatig een stoepje meepikten, prijken nu potten, door kinderen geschilderd in vrolijke kleuren. Omdat het buurtaandeelhouderschap nog in de kinderschoenen staat, kent nog lang niet iedereen het idee. Het handjevol actievelingen heeft nog heel wat zeltjes te winnen. De moraal van het verhaal? De Jong: 'De mensen die we spreken en het plan uitleggen, reageren positief.' In de Hoven heeft het buurtaandeelhouderschap dus zeker kans op een succesvolle introductie. ■

Buurtaandeelhouderschap moet de bewoners van De Hoven en De Hoeken in Capelle aan den IJssel meer grip geven op de leefbaarheid van hun buurt.

Onderhoudsbeleid afgeleid van strategisch voorraadbeheer

Vooruitzien- en terugkoppelen biedt de meeste garantie op succes

auteur: ir. M. Liebrechts

Inleiding

Bij beleid gaat het erom dat er bewust sturing wordt gegeven. Dit geldt dus ook voor het beheer van de woningvoorraad. Circa 7 jaar geleden is er door ons bureau een artikel geschreven over strategisch voorraadbeheer. In de kop van het verhaal stond 'Bij het beheer van woningen worden dagelijks uiteenlopende beslissingen genomen, variërend van de keuze van hang- en sluitwerk tot grote investeringen van tientallen miljoenen. Dit vereist een visie op het aanbod in de toekomst in relatie tot de vraag'. Deze constatering van destijds heeft nog niets aan actualiteitswaarde ingeboet. In de afgelopen jaren hebben er zich ingrijpende veranderingen voorgedaan, die ertoe geleid hebben dat de automatische piloot in de volkshuisvesting vervangen is door markgericht stuurmanskunst. Vanzelfsprekendheid bestaat niet meer. Strategisch voorraadbeheer is nu een algemeen aanvaarde term. De daaruit voortvloeiende stelling dat het onderhoudsbeleid (op peil houden van het aanbod) in sterke mate bepaald wordt door de vraag, wordt ook steeds meer onderschreven.

Voordat nieuwe zienswijzen een plaats in de dagelijkse praktijk hebben gekregen, gaat veel tijd voorbij en kost het van alle betrokkenen veel inspanning. In onze benadering leggen we de nadruk op de praktische kant. De kunst is om in het zoeken van de beperking de oplossing te vinden. De aandacht moet dan ook gericht op de wijzigingen t.o.v. de praktijk. Niet alles is nieuw. Alleen de wijze van kijken verandert deels en is deels een voortzetting van de bestaande, veelal niet-expliciet benoemde aanpak.

Bij strategisch voorraadbeheer gaat het erom de (kwaliteit van de) woningvoorraad op de (ontwikkelingen in de) vraag af te stemmen binnen het kader van de doelstellingen (primaire doelgroepen, financiële continuïteit) van de beheerder. Strategisch betekent dat de beschikbare middelen van de beheerder (woningen, geld en personeel) welbewust ingezet en toebedeeld worden om het doel te bereiken.

Onderhoud, al of niet in combinatie met kwaliteitstoelvoeging, is een instrument om de gewenste kwaliteit met de erbij behorende middelen te realiseren. In die zin kan onderhoud in kwalitatief en kwantitatief opzicht zeer divers zijn. Bij groot-onderhoudsplannen, resp. renovatie is algemeen bekend dat er t.a.v. de kwaliteit en de kosten van de mogelijke oplossingen een grote spreiding bestaat. Hetzelfde geldt voor het onderhoud. Ook hier spelen oorspronkelijke kwaliteit, gewenste kwaliteit en toekomstige levensduur een cruciale rol. Niet de techniek, maar het gewenste aanbod in relatie tot de vraag bepaalt de opgave.

Strategisch voorraadbeheer, noch onderhoudsbeleid zijn te koop. In eerste instantie gaat het om een wijze van denken, die bestaande vakkennis opnieuw richt.

Strategisch voorraadbeheer uitgesplitst

Onderhoud staat niet op zichzelf, maar houdt verband met verhuur (gewenst aanbod) en de beschikbare middelen. Strategisch voorraadbeheer moet er mede zorg voor dragen dat er een degelijke financiële onderlegger komt. Hiervoor is het noodzakelijk dat de specifieke verhuurdoelen expliciet gemaakt worden:

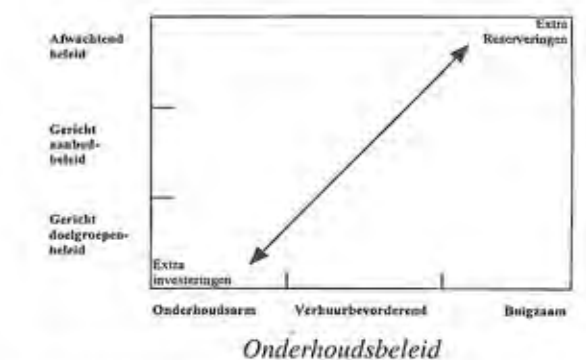
- Afstemming van vraag en aanbod, uitgaande van de 'eigen' rol op de aanbodmarkt;
- Verkrijgen van inzicht in de aard en omvang van de te leveren diensten;
- Aangeven van een kader voor de kosten- en kwaliteitsafweging op wijk- en complexniveau.

Vooral het laatste aspect is essentieel om tot een hanteerbaar en inzichtelijk onderhoudsbeleid te komen.

Om de afstemming van vraag en aanbod handen en voeten te geven, wordt er op bezitsniveau gesproken over PMC's (product-markt-combinaties). De specifieke doelstellingen van de beheerder kleuren zijn positie t.o.v. andere marktpartijen. De expliciet geformuleerde doelstelling m.b.t. de te huisvesten doelgroepen van beleid geeft de sociale beheerder zijn bijzondere plaats op de markt.

BELEID IN 6 BEGRIPPEN

Verhuurbeleid



Door de beleidsopties voor verhuur en onderhoud aan elkaar te koppelen in een figuur kan men zien wat de invloed van beleid is op de investeringsbeslissingen en op de reserveringen tijdens de daaropvolgende exploitatie

Om vervolgens sturing te geven aan een verdere uitwerking, worden de termen 'wijkbeheer-' en 'complex beheerplannen' gehanteerd. Beide begrippen worden afzonderlijk of in

combinatie gebruikt. In alle gevallen betreft het een beleidsdocument dat in hoofdlijnen de maatregelen op technisch, sociaal en financieel gebied vastlegt.

In onze benadering onderscheiden we bewust de twee niveaus:

- *Wijk of buurt.* Dit is een gebied dat in de ogen van de markt als een eenheid wordt gezien. Het onderscheid richt zich op het (gewenste) specifieke woon- en leefklimaat. Uitspraken als 'in die wijk of buurt wil ik wel (of niet) wonen' ondersteunen dit. Het aanbod wordt hiermee in eerste instantie met de lokatie in verband gebracht, waarvoor een bepaalde kwaliteitstypering geldt;
- *Complex- of beheereenheid.* In feite gaat het om een (nieuwe) indeling in eenheden, die vanuit het bedrijfsmatig beheer gedefinieerd wordt. Woningtypen, onderhoudsverwachting, levensduur en bedrijfswaarde zijn de onderleggers voor de indeling.

Het wijkbeheerplan, of een samenstelling van complexbeheerplannen, bevat als beleidsdocument een typering van de oplossingsrichtingen. Hierbij ligt de nadruk op de veranderingen t.a.v. het bestaande beleid. Om structuur te geven aan deze typering, wordt er een onderverdeling gemaakt naar 7 thema's:

1. De exploitatie (al of niet voortzetten)
2. De te huisvesten doelgroepen
3. De kwaliteit van het product (woning/woongebouw)
4. De prijs
5. De stedenbouwkundige kwaliteit
6. De kwaliteit van de directe woonomgeving
7. Overige beheeraspecten.

Een aantal thema's houdt verband met het te realiseren onderhoudsbeleid, o.a.:

- Exploiteren zegt in hoofdlijnen iets over de kwaliteit en de termijn (bijvoorbeeld 10, 15, of 25 jaar);
- Verder kunnen er op onderdelen uitspraken gedaan worden over kwaliteitstoevoegingen en wijzigingen. Het technisch onderhoudsniveau is slechts één van de vele aspecten die sturing geeft aan de uit te voeren werkzaamheden tijdens het beheer.

Zonder hier gedetailleerd in te gaan op de inhoud van dergelijke plannen, is een meer algemene opmerking op zijn plaats. Het wijk-/complexbeheerplan is een communicatiemiddel om sturing te geven aan het beheer.

Onderhoudsbeleid als basis voor een heldere taakverdeling

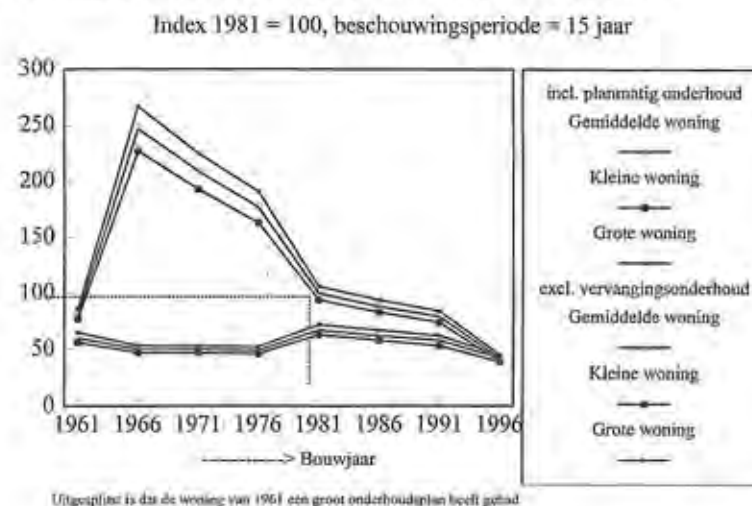
De marges die er voor de kwaliteit en kosten van het onderhoud bestaan zijn in de praktijk groot. Het verschil in kosten tussen een terughoudend beleid, waarbij het onderhoud tot het minimaal vereiste wordt teruggebracht en vervanging bij uitzondering wordt uitgevoerd, en een consoliderend beleid kan een factor 2 à 4 zijn, afhankelijk van de bestaande kwaliteit. Hierbij is nog geen rekening gehouden met allerlei kwaliteitstoevoegingen op grond van wijzigingen in de vraag (bijvoorbeeld te huisvesten doelgroepen). Stel dat de gemiddelde jaarlijkse onderhoudskosten voor een

periode van 15 jaar f 2.000,- per woning bedragen bij consoliderend beleid. Bij een terughoudend beleid worden deze kosten gereduceerd tot f 1.000,-. Afhankelijk van de bestaande kwaliteit, o.a. uit te drukken in het oorspronkelijk bouwjaar, neemt het verschil alleen maar toe.

Globaal zijn er 3 hoofdvariabelen te onderscheiden, die de omvang van de onderhoudskosten in hoge mate bepalen:

- *De bestaande kwaliteit.* Hoe ouder de woning, des te groter wordt het deel van het uit te voeren vervangingsonderhoud. Dit is alleen zinvol als de erbij behorende exploitatieduur ermee in overeenstemming is;
- *Gewenste kwaliteit.* Hierbij ligt de nadruk op de kwaliteits-toevoegingen. Niet de technische kwaliteit is hierbij het richtsnoer, maar de functionele kwaliteit. Hierbij gaat het om de afstemming van het aanbod op de vraag;
- *Levensduur.* De toekomst van het complex op termijn staat hierbij centraal. Hoe korter de periode, des te terughoudender zal het beleid zijn.

GEMIDDELDE JAARKOSTEN ONDERHOUD



Om een relatie te leggen tussen voorraadbeheer, onderhoudsbeleid en de uitgangspunten voor een onderhoudsaanpak zijn er in de praktijk vele begrippen en scenario's ontwikkeld. Gepoogd wordt op deze wijze met enkele typering hanteerbare uitgangspunten voor de te realiseren kwaliteit en het erbij behorende budget te formuleren. Het nadeel van deze benadering is dat opnieuw in abstracte termen en nietdirect gekoppeld aan de concreetheit van het wijkbeheer-/complexbeheerplan de gewenste kwaliteit wordt gedefinieerd. Daarom pleiten we ervoor het beleid zo concreet mogelijk te definiëren, het beleid tot nu toe als uitgangspunt te nemen en alleen expliciet de veranderingen t.o.v. het huidige beleid te benoemen.

Uit de geschiedenis van de renovatie is voor de typering van de onderhoudskwaliteit ook een aantal lessen te trekken. Vooral bij de na-oorlogse renovaties, waarbij men te maken heeft met een grote spreiding in de bestaande kwaliteit en in toekomstverwachting, speelt een gelijksoortige afweging een rol.

Mogelijke oplossingen worden hier gekarakteriseerd naar gewenste kwaliteit en tijdsperspectief. Een dergelijke indeling in niveaus wordt door ons als referentie gebruikt om tot te onderscheiden onderhoudsniveaus te komen.

Onderscheid maakt men in:

- *Laag niveau (instandhouding).* Het tijdsperspectief is beperkt tot 10 à 15 jaar;
- *Midden niveau (basisplan).* Het tijdsperspectief bedraagt 20 à 25 jaar. Het na te streven kwaliteitsniveau is dat van de woningen met een leeftijd van 20 jaar. Veelal komt het neer op het handhaven van de oorspronkelijke kwaliteit;
- *Hoog niveau (renovatie).* De exploitatieperiode bedraagt minimaal 25 jaar. De functionele kwaliteit wordt sterk verbeterd. Richtsnoer is nieuwbouw.

Bij het laag niveau beperkt zich het onderhoud tot verzorgen en repareren. De kosten zijn om en nabij f 1.000,- per woning per jaar, onafhankelijk van de bestaande kwaliteit. De kosten van de andere twee niveaus worden in sterke mate bepaald door de huidige kwaliteit (bouwjaar) en de gewenste aanpassingen.

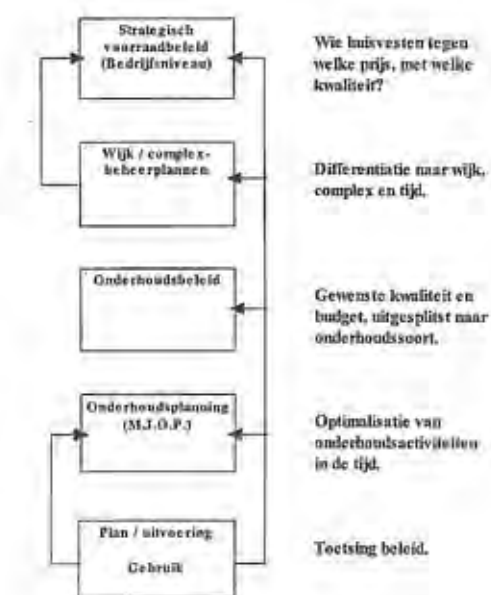
Onderhoudsplanung: mogelijkheid voor optimalisatie

Meer dan 10 jaar is er nu ervaring met de meerjaren onderhoudsplanung (MJOP) binnen de organisatie van de beheerders. Tot nu toe wordt de opzet van de betreffende plannings vooral gestuurd door de techniek en de technische levensduur van bouwdeelen. In de dagelijkse praktijk heeft dat tot een aantal dilemma's geleid:

- De uiteindelijke maatregelen worden niet uitgevoerd conform de planning/plan. Hierdoor functioneert de planning meer als een budgetteringsinstrument dan als sturingsmiddel van het onderhoud.
- De maatregelen, die gepland worden, worden te veel administratief benoemd in de tijd. Gericht groeperen van maatregelen in de tijd en een koppeling aan en heroverweging van de te realiseren kwaliteit vindt nog te weinig plaats. Zo kan het zijn dat jaren achtereenvolgend een verhoogde planmatige onderhoudsinspanning wordt geleverd, zonder dat deze bijdraagt tot een betere positionering van de woningen op de markt of tot bijsturing van het niet-planmatig onderhoud.
- De sijnheid van de planning leidt af van de specifieke optimalisatievragen, die in deze fase van belang zijn. De optimalisatievragen betreffen:
 - Gericht groeperen van maatregelen waardoor de uitvoering efficiënter kan;
 - Heroverweging van de gewenste kwaliteit op bouwdeelniveau in de tijd, binnen de kaders van het onderhoudsbeleid;
 - Keuzen maken voor onderhoudssoort (mutatie-, planmatig onderhoud, ingreep) via welke de kwaliteit gerealiseerd moet worden.

De marges, die in deze fasen benut kunnen worden, zijn beperkt in relatie tot eerdere keuzen. De marges liggen in de orde van grootte van 10 à 20% t.o.v. het gestelde budget, vastgelegd in het onderhoudsbeleid. Op zich echter voldoende om er een extra inspanning voor te leveren.

SAMENHANG IN 5 STAPPEN



Terugkoppeling vanuit de praktijk

Uiteindelijk wordt in de dagelijkse praktijk de kwaliteit gerealiseerd (of niet), die in de voorafgaande fasen is benoemd. Een aantal zaken zijn, gezien vanuit de kwaliteit en kosten, hierbij van belang:

- Gerichte afstemming van klachten-, mutatie- en planmatig onderhoud;
- Het toepassen van de meest geëigende uitvoeringstechniek. Bij de beschouwing van de kwaliteit gaat het niet alleen om de technische kwaliteit, maar ook om zaken als minimalisering van de overlast. Verder vinden er op het technologische front ook voortdurend vernieuwingen en veranderingen plaats, waarop ingespeeld moet worden (schilderwerk, reparatietechnieken).

Uiteindelijk is onderhoud een middel om de gevraagde kwaliteit te leveren en in stand te houden. Juist de waardering van deze dienst en de beoordeling van de kwaliteit van de totale woon-dienst, in relatie tot de prijs, moet de basis vormen voor de terugkoppeling op alle niveaus van afweging. De consumenten bepalen uiteindelijk de waarde van de concurrentieverhouding. De techniek is en blijft een hulpmiddel.

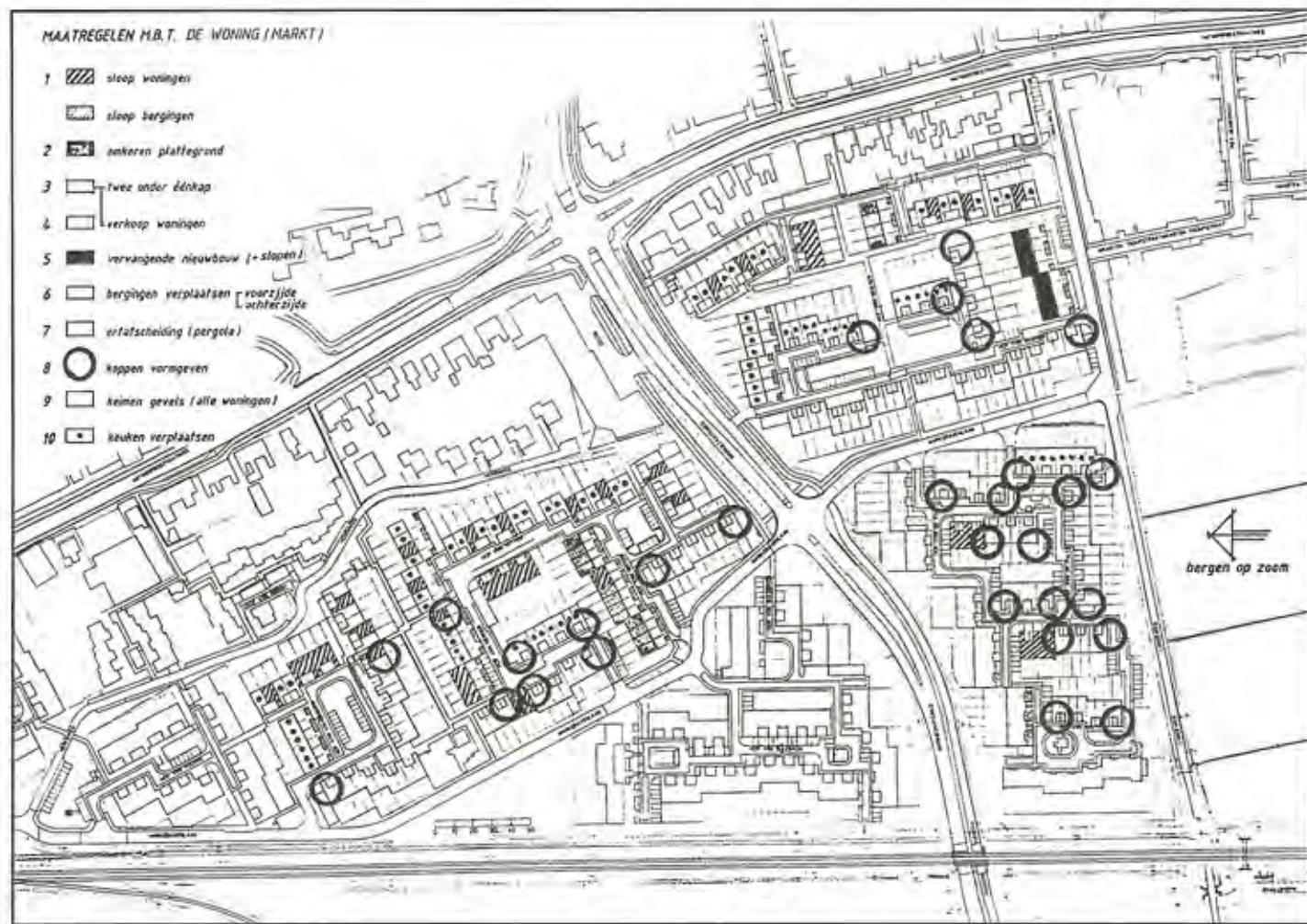
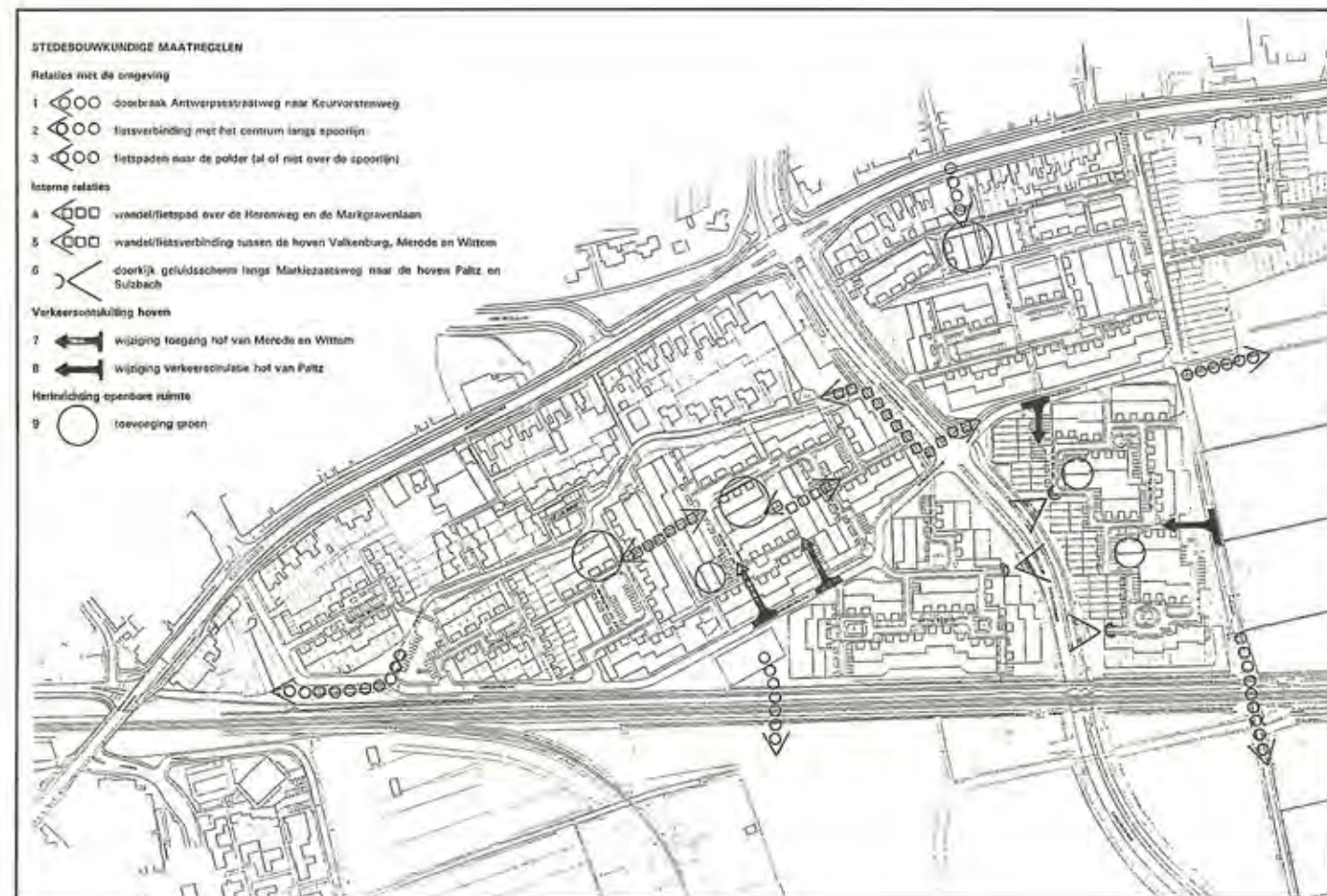
Toetsing en terugkoppeling vindt plaats naar de verschillende niveaus en houdt verband met de doelen die bij de opeenvolgende stappen gesteld worden:

- In hoeverre komt de geboden kwaliteit overeen met de prijs en wordt de kwaliteit door de doelgroep als zodanig gewaardeerd?
- In hoeverre wordt de kwaliteit via de verschillende onderhoudssoorten ook gerealiseerd en zijn de gestelde budgetten toereikend?
- In hoeverre wordt de meest effectieve techniek gehanteerd, waarbij zowel kosten als overlast een rol spelen?

De Nieuwe Langeweg

Birgave: Woningstichting Bergen op Zoom, projectgroep 'De Nieuwe Langeweg', Burgemeester Stalenmeyerlaan 51, tel. (0164) 27 57 00, November 1997. Deze krant is gratis en wordt huis-aan-huis verspreid in Langeweg.

- **Uitvoering in 2 fases**
Om de kans van slagen zo groot mogelijk te maken is besloten de aanpak van 'De Nieuwe Langeweg' in te voeren in twee fases. Fase I wordt uitgevoerd in het gedeelte van de wijk waar aanpak het hardst nodig is: de Hof van Merode en de Hof van Wittem.
- **Analyse van de problemen**
Meer dan 20% van de woningen staat (langdurig) leeg, alleen beheermaatregelen helpen niet meer, ingrijpen in de structuur en in het woningaanbod van de wijk is noodzakelijk, samenhang tussen de maatregelen is onontbeerlijk.
- **Uw huurwoning kopen?**
De woningen in het 'fase-I-gebied' worden te koop aangeboden. Er is alle reden om na te gaan of het de moeite loont om van uw huurwoning een eigen woning te maken.
- **Informatie-avonden en enquête**
Op donderdag 6 november en op donderdag 13 november wordt het plan van aanpak voor 'De Nieuwe Langeweg' toegelicht aan de huurders van Woningstichting Bergen op Zoom. Na de informatie-avonden wordt er een enquête gehouden onder de bewoners van de Hof van Merode en de Hof van Wittem, het gebied van fase I.



Analyse van de problemen en doelstelling

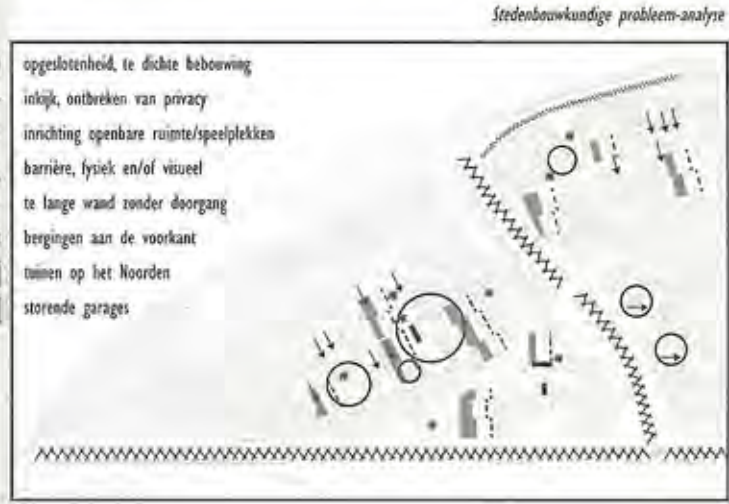
De wijk Langeweg in Bergen op Zoom is in de tweede helft van de jaren zeventig gebouwd. De wijk is ontworpen als onderdeel van een groter stedenbouwkundig plan. De andere delen van dat plan zijn echter nooit uitgevoerd waardoor Langeweg een tamelijk geïsoleerde woonwijk werd. Bovendien snijdt de Markiezaatsweg de toch al kleine wijk in twee stukken. Kenmerkend voor de wijk is het hoogteverschil tussen de Antwerpsestraatweg in het Noorden (hoog) en de spoorlijn in het Zuiden (laag). De koopwoningen staan voornamelijk aan de hoger gelegen Noordrand van de wijk. In Langeweg staan 485 woningen, 120 (25%) daarvan zijn koop- en 365 (75%) zijn huurwoningen. Van deze huurwoningen zijn er 288 in het bezit van Woningstichting Bergen op Zoom. De huur van deze huizen is gemiddeld f 800,- per maand en zij behoren daarmee tot de duurdere huurwoningen in Bergen op Zoom. Dat ruim 20% van de huurwoningen in Langeweg leeg staat wordt onder andere veroorzaakt doordat ze in een structuur van woonerven zijn gebouwd die men tegenwoordig als benauwend ervaart.



Niet van de laatste tijd
De problemen binnen Langeweg zijn niet van de laatste tijd. In 1986, 10 jaar na de bouw van de wijk, heeft een ambtelijke projectgroep zich over de problemen inzake de leefbaarheid in Langeweg gebogen. De analyse van de problemen van toen verschoot overeenkomsten met de huidige situatie. De 1 miljoen gulden die de gemeente toen in Langeweg heeft gestoken leidde niet tot het gewenste resultaat. Toen in 1993 leegstand ontstond heeft men geprobeerd die het hoofd te bieden door verbeteringen in de woonomgeving en aan leegstaande woningen uit te voeren. Aangezien deze ingrepen niet opleverden waar op gehoopt werd is men hiermee gestopt.

Een aantrekkelijke wijk
De maar gedeeltelijk uitgevoerde plannen, de vormgeving van de huizen en de inrichting van de wijk schieden een probleemwijk in spé. Wateroverlast, grondverzakkingen en leegstand maakten de problemen groter. Met kleine ingrepen werd geen resultaat geboekt. De volgende conclusies zijn hieruit getrokken:
• Meer dan 20% van de woningen staat (langdurig) leeg
• Het imago van Langeweg is niet zo best
• Alleen beheermaatregelen helpen niet meer
• Ingrijpen in de structuur van de wijk is noodzakelijk
- Er moet meer groen komen
- Er moet meer ruimte komen
• Ingrijpen in het woningaanbod van de wijk is noodzakelijk
- De woningen moeten er aantrekkelijker uitzien
- Huur- en koopwoningen moeten meer door elkaar staan
- Goedkope en dure woningen moeten door elkaar staan
• Samenhang tussen de maatregelen is noodzakelijk

Samenwerking
Het is mogelijk om van Langeweg weer een vitale, aantrekkelijke wijk te maken maar hiervoor is samenwerking tussen alle partijen noodzakelijk. Uiteindelijk hebben we er allemaal baat bij als het einddoel wordt bereikt: 'De Nieuwe Langeweg' is een aantrekkelijke wijk om te wonen.



Strategisch voorraadbeheer in een notendop

Op zoek naar het A4-tje

De afgelopen acht jaar zijn beheerders bezig strategisch voorraadbeheer handen en voeten te geven. Door Bouwhulp Beheeradvies is hiervoor een werkmethode ontwikkeld, met een cursusachtige opzet, die tot doel heeft de organisatie zo snel mogelijk strategisch voorraadbeheer te laten ervaren en vervolgens de op maat gesneden werkwijze in de organisatie te implementeren. Eén van de doelen van een beheerder om een hanteerbaar sturingsmiddel te krijgen voor alle geledingen van de organisatie is het wijkbeheerplan. Dit wordt veelal aangeduid met het 'A4-tje' (wijkbeheerplan in notendop). Ter illustratie is hier een voorbeeld opgenomen.

Wijkbeheerplan		12.00	13.00	14.00	19.00
Exploitatie	1.1 Doorexploiteren	Strategie differentiëren naar ligging en type		Doorexploiteren	Doorexploiteren
	1.2 Slopen				
	1.3 Verkopen		Verkopen		
Doelgroep	2.1 Wijzigen	Doelgroep (vergrijzing, woonruimteverdeling, overlast)		Monitoren	Ja
	2.2 Promotie				Monitoren
	2.3 Monitoren				
Product	3.1 Onderhoudsniveau veranderen	Badkamers vernieuwen; geluidsoverlast tussen woningen aanpakken		Geluidsoverlast tussen woningen aanpakken; afsluiten trappenhuizen Achterzijde aanpakken?	Seniorenlabel woningen samenvoegen Entrees vernieuwen; uiterlijk flat aanpakken
	3.2 Kwaliteit toevoegen				
	3.3 Uitstraling verbeteren				
	3.4 Vandalisme ontmoedigen				
	3.5 Bij-/aanbouwen		Structureren bergingen		
	3.6 Erfafscheidingen		Structureren kopgevels		
	3.7 Huismeester				
	3.8 Huurdersonderhoud				
	3.9 Zorgvoorzieningen				
Prijs	4.1 Huur(stijging)	Huurdifferentiatie voor 20% (10% verlagen/verhogen)		Energielasten verlagen	Gelijkblijvende to huur bij samen
	4.2 Servicekosten				
	4.3 Energielasten			Energielasten verlagen met 25%	
Stedenbouw	5.1 Herstructureren algemeen	Aanpak binnenterrein		Pleinen aanpakken	
	5.2 Verkeersstructuur				
	5.3 Groenstructuur				
	5.4 Voorzieningen				
Woonomgeving	6.1 Parkeren	Aanpak groenvoorzieningen			
	6.2 Groen				
	6.3 Spelen				
	6.4 Vuilnis				
Overig beheer	7.1 Overlast				
	7.2 (On-)veiligheid				
	7.3 Communicatie				

Toekomstvisie seniorenwoningen in kerkdorpen

Algemeen

De ouderenhuisvesting kent haar golfbewegingen. Eind jaren zestig/begin jaren zeventig zijn er in Nederland honderdduizenden specifieke ouderewoningen gebouwd naast evenveel woonruimte in verzorgingstehuizen. De lokaties van deze woningen zijn ruim van opzet en de woonomgeving heeft vaak een parkachtig karakter.

Een nieuwe golf is begin jaren negentig op gang gekomen. Deze projecten kenmerken zich door meer luxe, zorg op maat en een ligging nabij voorzieningen. Op dit moment wordt zelfs meer dan de helft van de nieuwbouw in de sociale sector voor deze doelgroep bestemd.

De ouderen van nu zijn niet meer dezelfde als die van 25 jaar geleden. Niet alleen de omvang van de groep is sterk gestegen, ook eisen die ze aan de woning stellen zijn toegenomen. Deels is dit te herleiden tot de stijging van de welvaart in het algemeen en behoefte aan meer comfort, deels houdt het verband met de hogere leeftijd van deze groep en de wensen om langer zelfstandig te kunnen blijven wonen.

Omdat de woningen uit de eerste golf op dit moment onderhoudstechnisch aangepakt moeten worden, komt de vraag op tafel: Wat is de toekomst van deze complexen? Tegelijkertijd biedt de lokatie, met z'n parkachtige ruimte, mogelijkheden tot allerlei nieuwe bespiegelingen.

Seniorenwoningen in kerkdorpen

In 1996/1997 is in opdracht van Woningbouwvereniging Bergopwaarts te Deurne een studie verricht naar de toekomstmogelijkheden van 213 seniorenwoningen, verspreid over 10 lokaties/complexen. Aanleiding vormde de teruglopende verhuurbaarheid en de toenemende behoefte aan onderhoud. Uiteindelijk is voor de 10 lokaties een toekomstvisie vastgelegd, die uitspraken doet over de te huisvesten doelgroepen op die lokatie, de woningkwaliteit uitgedrukt in 'nieuwbouw', 'renoveren' of 'gewoon doorexploiteren', het gewenste woningtype, mogelijk/gewenst zorgpakket en financieringscategorie. Een combinatie van factoren heeft uiteindelijk de toekomst van de verschillende complexen bepaald:

- De beschikbaarheid van zorgpakketten in de (directe) omgeving;
- De kwaliteit van de bestaande woningen en omgeving;
- De mogelijkheden van de lokatie.

Het resultaat is een gedifferentieerde aanpak en leidt uiteindelijk tot vroegtijdige sloop van 25% van de woningen en een verdichting van de lokaties, waardoor het totaal aantal woningen met ca. 20% toeneemt. Voor de komende 15 jaar is het beleid in hoofdlijnen vastgelegd in complexplannen met, indien vereist, een stedenbouwkundig concept. De complexplannen (A4-tjes) vormen ook de uitgangspunten voor het dagelijks beheer.

Strategisch voorraadbeheer

Bij strategisch voorraadbeheer gaat het om de afstemming van het aanbod op de vraag. Vanuit volkshuisvestelijke, stedenbouwkundige en voorraadkennis, en vanuit kennis over de erbij behorende diensten (b.v. zorgpakket), wordt gekeken naar bovengenoemde seniorenwoningen.

Startpunt bij voorraadbeheer is mobilisering van de bestaande kennis in de organisatie en gemeente/regio. De kaders van voorraadbeheer zijn en blijven beleidsdoelstellingen van de beheerder. Hierin moet vastliggen hoe en in welke mate men denkt de diverse doelgroepen - waaronder senioren - op korte en langere termijn te huisvesten.

Uit de adviespraktijk van Bouwhulp Beheeradvies, en ook in de concrete situatie van het project 'Toekomstvisie seniorenwoningen in kerkdorpen', blijkt dat drie aspecten bijzondere aandacht behoeven:

- Het gebruik van een inzichtelijke ordeningsstructuur, waardoor gegevens over vraag en aanbod zo op tafel komen dat er beslissingen over genomen kunnen worden, in het licht van de eigen doelstelling;
- De benutting van aanvullende expertise op diverse vakgebieden om tot een juiste beoordeling te komen;
- Projectsturing, die zich richt op het efficiënt en effectief laten verlopen van het ontwikkelingstraject en die ertoe bijdraagt dat de verschillende deskundigheden binnen en buiten de beheerorganisatie optimaal benut worden.



Toekomstvisie

Haalbaarheid hangt samen met het programma

De afgelopen 20 jaar zijn er duizenden haalbaarheidsstudies verricht om een uitspraak te doen over de toekomst van een complex of lokatie. Bouwhulp Beheeradvies heeft hiervoor een benadering ontwikkeld, die zich onderscheidt door de werkwijze (procesmatig) en opvattingen over de kwaliteit in relatie tot de woonwijk.

Algemene vraagstelling

Alvorens plannen te ontwikkelen voor verdere exploitatie, wil een beheerder over een visie beschikken op de toekomst van zo'n complex op lange termijn (2000 - 2025). Fase 1 betreft de ontwikkeling van een toekomstperspectief. Te presenteren in een twee- of drietal varianten. In fase 2 wordt dit perspectief in overleg met de beheerder en de gemeente verder ontwikkeld tot een toekomstvisie. De betrokkenheid van de bewonersorganisatie hangt nauw samen met de 'overlegtraditie'. De voorkeur gaat uit naar het betrekken van alle participanten in een vroeg stadium, zodat voor eenieder de relatie tussen problemen en perspectief inzichtelijk en acceptabel is.

In het te ontwikkelen toekomstperspectief staan de volgende beoordelingen centraal:

- Bouwtechnische mogelijkheden en beperkingen van het huidige complex;
- Financiële exploitatiemogelijkheden binnen te stellen randvoorwaarden;
- Verhuurbaarheid (op termijn) gedifferentieerd naar doelgroepen;
- Stedenbouwkundige kwaliteit en aanpassingsmogelijkheden.

Opvattingen

In de door ons bureau in de praktijk ontwikkelde en getoetste aanpak voor een dergelijke vraagstelling staan de volgende opvattingen centraal, die we hier in een aantal statements zullen samenvatten.

- Een leesbare wijk om in te wonen

In een leesbare wijk zijn de relaties met en de aansluitingen op de omgeving helder en vanzelfsprekend. De wijk heeft een duidelijke structuur, die af te lezen is uit de beeld dragers.

Voor zowel het gemotoriseerde verkeer als het langzame verkeer zijn er routes die niet conflicteren en aansluiten op de omgeving.

Plaats en bereikbaarheid van voorzieningen (winkels, scholen, centra e.d.) zijn afgestemd op de ligging van de woningen en de mensen die er wonen.

De woonomgeving is functioneel en veilig ingericht.

- Diversiteit van doelgroepen en oog voor maatschappelijke ontwikkelingen

Eenzijdig samengestelde wijken zijn risicovol uit het oogpunt van verhuurbaarheid. Doelgroepen onderscheiden zich naar leeftijd, huishoudensamenstelling en inkomen, en daarmee ook hun woonwensen. Maatschappelijke ontwikkelingen laten hun sporen na op de samenstelling van wijken en de behoeften aan woonruimte, tijdsbesteding en samenlevingsvormen in groter verband.

- Flexibel aanbod

In termen van verhuurbaarheidsrisico's zal de flexibiliteit van het aanbod, in de zin van geschiktheid voor meerdere doelgroepen, een steeds belangrijker rol spelen.

- Ruimte voor verandering

Om een toekomstvisie tot uitvoering te kunnen brengen, is bij betrokkenen draagvlak nodig om die verandering te kunnen inzetten. Daarom is het zaak om ruimte te scheppen. Fasering in tijd en geld zijn daarbij belangrijke ingrediënten.

Een procesverloop waarbij vertrokken wordt vanuit de aanwezige kennis en kunde van de organisatie en waarbij er mogelijkheden zijn om een positieve betrokkenheid van de participanten tot uiting te laten komen, is daar een voorwaarde voor.

Inventarisatie als basis voor perspectief

De inventarisatie richt zich op de volgende aspecten:

-Bouwtechnische kwaliteit

In een interview met de technische dienst worden de onderhoudsgeschiedenis en de belangrijkste gebreken van het

complex geïnventariseerd. Middels een globale bouwkundige opname wordt een kwaliteitsbeeld van het casco, de schil en de installaties van het complex opgesteld.

Met behulp van dit kwaliteitsbeeld zijn de bouwtechnische levensduur en de mogelijkheden tot verlenging ervan te bepalen en in maatregelen uit te drukken.

- Woontechnische kwaliteit

In de woontechnische beoordeling staat de gebruikskwaliteit (afmetingen, indelingsmogelijkheden en uitrusting) in relatie tot de te huisvesten doelgroepen centraal. Inschattingen over toekomstige ontwikkelingen worden daarbij betrokken.

- Stedenbouwkundige kwaliteit

Bij de beoordeling van de stedenbouwkundige kwaliteit is aansluiting op de omgeving, oriëntatiepunten, beeld dragers, verkaveling en de woonomgeving in relatie tot de woningen van belang. In een gesprek met de stedenbouwkundige van de gemeente zijn die opvattingen te inventariseren.

Het kwaliteitsbeeld zal inzicht geven in de sterke en zwakke stedenbouwkundige aspecten van de wijk in relatie tot haar omgeving.

SWOT-analyse

In een (SWOT)-analyse worden bovenstaande aspecten gecombineerd tot een omschrijving van sterke en zwakke punten van de huidige wijk en de kansen en bedreigingen voor de toekomst. Hieruit kan het volgende afgeleid worden:

-De knelpunten als samenspel van zwakke punten en bedreigingen;

-De perspectieven voor een oplossing als combinatie van sterke punten en kansen.

Op grond van deze knelpunten en perspectieven worden concepten ontwikkeld.

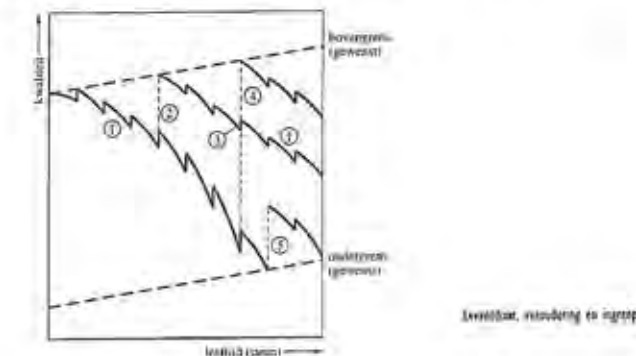
Deze concepten betreffen de volgende thema's:

- Stedenbouw;
- Woningmarkt;
- Woning (ver)bouw.

Het resultaat van deze thematische verkenningen kan worden samengevoegd tot planvarianten.

Toekomstvisie

Wil een toekomstvisie ook toekomst hebben, dan zal het gedragen moeten worden door alle betrokkenen. De communicatie eist extra aandacht. De vorm die gekozen wordt kan per situatie verschillen. Variërend van projectgroep, studiemiddag, informatie via buurtkrant of video.



De figuur geeft aan hoe in de loop van de jaren de kwaliteit van een gebouw afneemt. Door allerlei onderhouds- en verbetermaatregelen wordt de kwaliteit verbeterd of gecorrigeerd. Onderscheid wordt gemaakt tussen:

- 1 (Normaal) planmatig onderhoud. Bijvoorbeeld om de drie à zes jaar wordt er geschilderd. De correctie op de afname van de kwaliteit is gering. Na elke volgende onderhoudsinspanning die hier verder genoemd wordt, komt dit onderhoud aan bod.
- 2 Groot-onderhoudsplan. Door de verouderde bouwdelen te repareren, vervangen of vernieuwen wordt de kwaliteit weer bijna op nieuwbouwniveau gebracht, als het gebouw nog niet oud is (15 of 25 jaar oud).
- 3 Beperkte renovatie. In dit geval worden niet alle verouderingsproblemen opgelost. De plattegrond blijft grotendeels ongewijzigd. Het resultaat is dat de kwaliteit enigszins achterblijft bij die van nieuwbouw.
- 4 Hoog-niveau-renovatie. De kwaliteit komt in de buurt van de nieuwbouw.
- 5 Instandhouding. De ingreep is beperkt en de kwaliteitsverbeteringen zijn van korte duur.

Huurbeleid vraagt om een passend antwoord

Het programma RATIO als hulpmiddel voor een inzichtelijk marktgericht huurbeleid

In de afgelopen jaren heeft Bouwhulp Beheeradvies B.V. in samenwerking met beheerders een programma ontwikkeld om huurbeleid en voorraadbeleid op elkaar af te stemmen. Het resultaat is dat het huurverhogingspercentage op woningniveau een 'bewuste' keuze is, omdat de weging plaatsvindt mede op basis van de markt.

De stoelendans om de percentages

Na het van kracht worden van het huursombeleid en het verzelfstandigen van de corporaties, hebben corporaties huurbeleidsplannen opgesteld waarin de differentiatie van de jaarlijkse huurverhogingen worden gemotiveerd.

Hier toe worden door de bank genomen een drietal methoden gebruikt:

- Puntentelling van het woningwaarderingsstelsel;
- Complexgewijze maatstaf voor prijs-/kwaliteitsverhouding (pme's);
- Eigen waarderingsmethodiek.

Na een aantal jaren werken met huurbeleidsplannen worden de kritieken op de uitwerking ervan steeds duidelijker. De belangrijkste knelpunten zijn:

- Het woningwaarderingsstelsel wordt weliswaar als maatlat voor de kwaliteit gewaardeerd, maar schiet te kort als het gaat om de werkelijk ervaren waardering van de kwaliteit (verschillen);
- Verschillen in kwaliteit of huurprijs tussen woningen dienen in de huurverhogingspercentages terug te vinden te zijn. Complexgewijze vaststelling van de huurverhoging schiet te kort;
- Methoden die niet controleerbaar en/of uitlegbaar zijn ondervinden steeds meer tegenstand.

Intussen staat ook een wijziging van de huurprijzenwet op stapel, waarbij de discussie zich toespitst of het woningwaarderingsstelsel als maatlat voor kwaliteit vervangen moet worden door de economische waarde van een woning zoals die voor de onroerend zaakbelasting wordt getaxeerd.

Bouwhulp Beheeradvies heeft voor deze problematiek een oplossing gevonden, die in het overleg tussen huurder en verhuurder ontworpen en getoetst is.

Kenmerken van deze systematiek zijn:

- Differentiatie op woningniveau;
- Rechtvaardiger in de ogen van de huurder en verhuurder;
- Uitvoerbaar door de verhuurder;
- Uitlegbaar aan de huurder;
- Controleerbaar door de huurder.

Voor het rekenwerk is het programma RATIO ontworpen wat, ongeacht de hoeveelheid woningen, al het rekenwerk in een handomdraai verricht om op het gewenste huursompercentage uit te komen.

Een gewogen methode

De kern van onze systematiek is de waardering van de woningkwaliteit met behulp van administratief toepasbare, kwantitatieve grootheden.

De basis daarvoor vormt de puntenwaardering volgens het landelijk toegepaste woningwaarderingsstelsel. Deze is per woning beschikbaar.

Om de lokale verschillen op de woningmarkt te waarderen wordt de economische waarde van de onroerend zaakbelasting gebruikt. Ook deze is per woning beschikbaar. Vergelijk van deze waardering (relatief) met die volgens het woningwaarderingsstelsel levert correctiepunten op.

Ook worden de consumentenvoorkeuren in de kwaliteit meegewogen. De belangrijkste bronnen daarvoor zijn woningmarktonderzoeken en/of resultaten van de woonruimteverdeling.

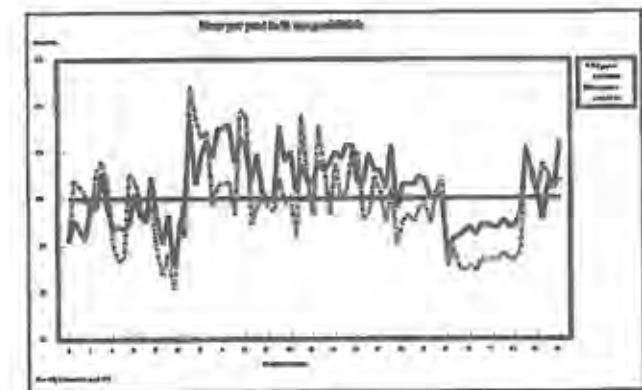
Door deze scores relatief te vergelijken, verkrijgen we (toegevoegde) punten per wijk of complex, die de kwaliteitswaardering van de woning completeren.

Het resultaat is een fictieve puntwaardering voor de kwaliteit van de woningen, waarin zowel wordt aangesloten op de bestaande puntwaardering, als dat aan lokale woningmarktverschillen en consumentenvoorkeuren recht wordt gedaan.

Met de kwaliteit van een woning in fictieve punten en de oude huur is de prijs-/kwaliteitsverhouding van die woning in een fictieve puntprijs uit te drukken.

Tot welke verschillen dit kan leiden in prijs-/kwaliteitsverhouding laat de volgende grafiek zien, waar in de 'normale' puntprijs vergeleken wordt met de 'fictieve' puntprijs.

Kwaliteitsprofiel voor en na RATIO



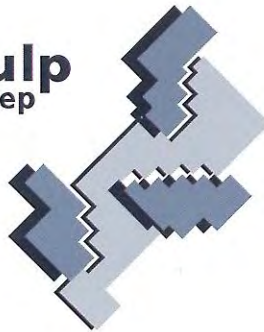
De afwijking van deze fictieve puntprijs met een te stellen norm (bijvoorbeeld het gemiddelde voor de corporatie) is een maat voor de hoogte van de (jaarlijkse) huurverhoging.

Met behulp van het rekenprogramma RATIO is deze differentiatie op een eenvoudige wijze zo samen te stellen dat de gemiddelde huurverhoging overeenkomt met het gewenste huursompercentage.

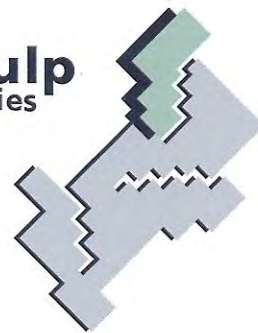
Streefhuren

Met een gedifferentieerde kwaliteit en een - afhankelijk van de plaatselijke woningmarkt - genormeerde prijs/kwaliteitsverhouding is de streefhuur per woning te bepalen. Bij mutatie kan harmonisatie naar de streefhuur plaatsvinden.

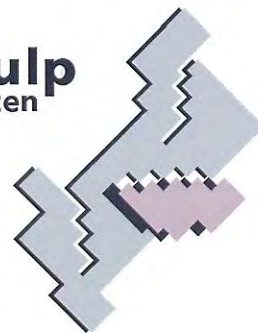
Bouwhulp
Groep



Bouwhulp
Beheeradvies



Bouwhulp
Architecten



Bouwhulp
Management en Techniek



Kantooradres:
Insulindelaan 124
Eindhoven

Postadres:
Postbus 2133
5600 CC Eindhoven

Telefoon 040 - 244 57 58
Fax 040 - 244 11 90