

Herontwikkeling van servicekoopflats

Een stappenplan

Dit rapport is tot stand gekomen ter afsluiting van een afstudeeronderzoek van de
opleiding Civiele Techniek aan de Universiteit Twente

Auteur: Arend Nagel

Afstudeercommissie:

Prof. Dr. G.P.M.R. Dewulf – Universiteit Twente

Dr. J.T. Voordijk – Universiteit Twente

Ir. R.T.H. de Wildt FRICS – RIGO Research en Advies BV

Amsterdam, mei 2006



RIGO Research en Advies BV
De Ruyterkade 139
1011 AC Amsterdam
telefoon 020 522 11 11
telefax 020 627 68 40
<http://www.rigo.nl>

Samenvatting

Naar een stappenplan voor het herontwikkelingsproces van servicekoopflats. Stapplan, herontwikkelingsproces, servicekoopflats. Drie elementen in dit rapport die samen de hele kern van het rapport weergeven. Doelstelling van het rapport is om de problemen binnen de servicekoopflats te beschrijven, te onderzoeken welke oplossingsrichtingen er voor deze problemen aanwezig zijn en om te kijken hoe het proces eruit ziet dat de grootste kans geeft op realisatie van de oplossing. Dit alles is samengebracht in het stappenplan voor herontwikkeling van servicekoopflats.

Uit het onderzoek volgt de conclusie dat er binnen de servicekoopflats een aantal problemen zichtbaar is in het concept. Een drietal problemen is echter zeer urgent. Allereerst is de woontechnische kwaliteit van de appartementen onvoldoende. Dit geldt vooral voor de appartementen met twee kamers en appartementen met een kleiner oppervlak. Deze appartementen hebben een zorgwekkende positie op de woningmarkt. Deze woontechnische problemen gaan soms ook samen met bouwkundige problemen: achterstallig onderhoud en verouderde installaties.

Het tweede probleem is de sterk toegenomen vraag naar zorg. Doordat de gemiddelde leeftijd in de servicekoopflat veel hoger ligt dan vroeger, is de vraag naar zorg fors toegenomen. Als gekeken wordt naar doelgroepen, dan is zichtbaar dat de huidige bewoners van de servicekoopflat ouder zijn dan de oorspronkelijke leeftijd van de doelgroep van de servicekoopflat. Door de hoge leeftijd neemt ook de vraag naar en het belang van zorg in de servicekoopflat toe. Bij veel servicekoopflats is zorg ook geen onderdeel van het servicepakket en veel complexen lenen zich ook niet voor het verlenen van zorg op verzorgingshuis- of verpleeghuisniveau.

Het derde probleem betreft de financiering van de herontwikkeling. In de servicekoopflat zijn onvoldoende financiële reserves opgebouwd om de herontwikkeling te bekostigen. Verhoging van de lasten voor de bewoners is niet bespreekbaar. Er is dus externe financiering nodig voor de herontwikkeling. Samenwerking met externe partners kan hiervoor een oplossing zijn. Naast deze problemen wordt er ook gezocht naar andere vormen van het servicepakket, een efficiëntere organisatievorm en nieuwe mogelijkheden voor samenwerking met externe partners.

Nadat de problemen in kaart zijn gebracht is er gezocht naar oplossingen. Er kan geconcludeerd worden dat voor de verschillende problemen er oplossingsrichtingen aanwezig zijn die in de literatuur duidelijk en helder zijn omschreven. Er kan meerwaarde ontstaan als er een oplossingscombinatie gekozen wordt die integraal

bijdraagt aan het verhelpen van alle problemen in de servicekoopflat. Bij het zoeken naar oplossingsrichtingen kan het bekijken van andere woonzorgcombinaties resulteren in interessante oplossingsmogelijkheden voor de servicekoopflat.

Binnen de servicekoopflats is sprake van een unieke eigendomsstructuur. Iedere appartamenteigenaar bezit een deel van het complex, bij herontwikkeling is toestemming van alle eigenaren noodzakelijk. Door de hoge leeftijd van de bewoners worden plannen voor herontwikkeling met veel scepsis ontvangen. Het is bij herontwikkeling een absolute noodzaak om een herontwikkelingsproces in te richten dat gericht is op het creëren van draagvlak bij bewoners, de voortgang van het proces is een cruciale factor voor succes.

Om voortgang en draagvlak te creëren is consensus tussen de verschillende eigenaren noodzakelijk. Iedere fase in het herontwikkelingsproces dient afgesloten te worden met een besluit van de eigenaren waarin de fase wordt goedgekeurd en toestemming volgt voor de volgende fase. Een goede visie op de toekomst van de servicekoopflat en de toekomstige doelgroep zijn cruciaal. Op basis van deze visie en doelgroep wordt later in het proces de oplossingscombinatie gekozen. Consensus over visie en noodzaak is daarom noodzakelijk voor de procesvoortgang. Bij samenwerking met externe partijen dienen deze partijen zich te conformeren aan de visie en uitgangspunten van de herontwikkeling. Interne consensus is nodig voordat tot externe samenwerking kan worden overgegaan.

Het resultaat van dit rapport is het stappenplan voor herontwikkeling van servicekoopflat. In dit stappenplan zijn de principes van het proces gecombineerd met alle inhoudelijke componenten die voor de servicekoopflat van belang zijn. De bouwkundige en woontechnische oplossing, het nieuwe servicepakket, de organisatie, de financiering en een soepele uitvoeringsplanning. Door een duidelijke procesgang en het continu creëren van draagvlak onder bewoners wordt getracht te komen tot een helder en vloeiend proces. Dit stappenplan kan bijdragen aan het doorbreken van de impasse bij de herontwikkeling van servicekoopflats.

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van een afstudeeronderzoek naar de herontwikkeling van servicekoopflats. Het afgelopen halve jaar is dit onderzoek mijn voornaamste bezigheid geweest in de tijd die ik bij RIGO heb doorgebracht. Als ik nu terugkijk, kan ik zeggen dat ik tevreden mag zijn over deze periode. Tevreden over het resultaat zoals dat hier voor u ligt, tevreden over de wijze waarop het onderzoek gelopen is, tevreden over mijn prettige tijd bij RIGO in Amsterdam en tevreden over de leermomenten die ik daar tegen ben gekomen.

Naast tevredenheid is er ook dankbaarheid. Dankbaarheid voor alle hulp die ik tijdens mijn afstudeerperiode heb gehad. Op deze plaats kan ik niet iedereen persoonlijk bedanken, maar ik ga daar in mijn laatste weken van mijn afstuderen zeker een poging toe doen. Ik wil graag nu, op deze plaats, alvast iedereen bedanken van wie ik in de afgelopen tijd hulp heb gehad bij het uitvoeren en voltooien van dit onderzoek. Bedankt!

Een aantal instellingen en personen wil ik graag wel in het bijzonder vermelden. Laat ik dat in chronologische volgorde doen. Allereerst mijn begeleiders van de Universiteit Twente. Geert, jouw stijl van begeleiden en je inhoudelijke kennis zijn voor mij een steun in de rug geweest. Tijdens het schrijven van het onderzoeksvoorstel heb je mij langs enkele valkuilen geholpen. Hans, de constructieve feedback die ik van je kreeg tijdens iedere bijeenkomst heeft bijgedragen aan het resultaat zoals dat hier nu voorligt.

Ook van RIGO Research en Advies wil ik een aantal mensen bedanken. Ten eerste Rob de Wildt, die als aanspreekpunt en afstudeerbegeleider nauw betrokken was bij dit onderzoek. Je hebt mij binnengehaald en wegwijs gemaakt binnen het bedrijf en het netwerk dat RIGO heeft. Ik heb onze samenwerking altijd als zeer prettig ervaren.

Daarnaast wil ik Hans van Rossum bedanken. Aanspreekpunt op het gebied van zorg. Ook bij het zoeken van literatuur heb je mij van veel bruikbare informatie voorzien. De discussies op jouw kamer hebben mijn argumenten aangescherpt. Ik zal ze zeker gaan missen. Tot slot wil ik alle collega's van RIGO bedanken. Voor de sfeer, voor de inhoudelijke discussies en voor alle belangstelling voor mijn afstudeeronderzoek die ik gedurende mijn gehele periode van aanwezigheid heb gehad.

Speciaal bedanken wil ik de mensen van de verschillende cases die ik mocht interviewen. Het servicekoopflat-wereldje is een gesloten wereldje. Jullie wilden wel in alle openheid de discussie aangaan en meewerken aan het onderzoek. Ik wil jullie bedanken voor jullie bijdrage en hoop dat dit rapport ook voor jullie een hulpmiddel mag zijn in de herontwikkeling van jullie complex.

Ook op de achtergrond van dit onderzoek heeft een aantal mensen een rol gespeeld. Mijn medestudenten, waarvan een aantal ook aan het afstuderen is. Via mail, telefoon en messenger hebben we ervaringen gedeeld, en elkaar gestimuleerd om door te gaan. Tot slot wil ik het thuisfront bedanken voor de steun tijdens allereerst mijn studie maar ook dit afstudeeronderzoek in het bijzonder. Ouders, broers en Daniëlle, jullie zijn een geweldige steun voor mij. Bedankt daarvoor!

Ik hoop dat iedereen die dit rapport onder ogen krijgt, er iets uit kan halen om verder mee te gaan. Servicekoopflats zijn een prachtig goed, en vaak liggen ze op prachtige locaties in ons land. Ik hoop dat dit rapport eraan bij mag dragen dat de servicekoopcomplexen, in welke vorm dan ook, ook in de toekomst een rol mogen spelen bij de huisvesting in Nederland.

Amsterdam, 3 mei 2006

Arend Nagel

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	I
VOORWOORD	III
INHOUDSOPGAVE	V
1 INLEIDING	1
2 CONCEPTUEEL ONTWERP	3
2.1 AANLEIDING EN ACHTERGROND VAN HET ONDERZOEK.	3
2.2 HET PROBLEEMVELD	6
2.3 DOELSTELLING EN PROBLEEMSTELLING	7
2.4 ONDERZOEKSVRAGEN	8
2.5 LEESWIJZER	9
3 DE DOELGROEP, SENIOREN	11
3.1 DE DOELGROEP VAN DE SERVICEKOOPFLAT	11
3.2 DEMOGRAFISCHE ONTWIKKELINGEN	12
3.3 DEELGROEPEN BINNEN DE DOELGROEP	12
3.3.1 DEELGROEPEN GEBASEERD OP LEEFTIJD EN HULPBEHOEVENDHEID	12
3.3.2 DEELGROEPEN OP BASIS VAN INKOMEN	13
3.3.3 DEELGROEPEN OP BASIS VAN WOONWENSEN	15
3.4 GEVOLGEN VOOR TOEKOMSTIGE OUDERENHUISVESTING	15
3.5 RESUMÉ	16
4 HET CONCEPT VAN DE SERVICEKOOPFLAT	17
4.1 HET CONCEPT VAN DE SERVICEKOOPFLAT	17
4.2 PROBLEMEN BINNEN HET HUIDIGE CONCEPT	19
4.3 MOGELIJKHEDEN VOOR NIEUWE CONCEPTEN	20
4.3.1 DE BOUW- EN WOONCOMPONENT	20
4.3.2 DE SERVICECOMPONENT	22
4.4 RESUMÉ	23

5 EIGENDOMSVERHOUDINGEN	25
5.1 EIGENDOMSVORMEN BIJ SERVICEKOOPFLATS	25
5.2 PROBLEMEN BIJ HERONTWIKKELING	26
5.3 ANALYSEKADER VOOR BESTUURS- EN EIGENDOMSVORM	28
5.4 ONTWIKKELINGEN RONDOM EIGENDOMSVERHOUDINGEN	30
5.5 RESUMÉ	30
6 TRANSFORMATIE: NAAR EEN STAPPENPLAN VOOR HERONTWIKKELING	31
6.1 TRANSFORMATIE EN VERANDERING	31
6.2 HET HERONTWIKKELINGSPROCES	33
6.2.1 FASERING BIJ HERONTWIKKELING	33
6.2.2 HET PLANVORMINGSPROCES BIJ HERONTWIKKELING	34
6.2.3 PROCES UITGANGSPUNTEN VOOR HET STAPPENPLAN.	38
6.3 HET STAPPENPLAN VOOR HERONTWIKKELING VAN SERVICEKOOPFLATS	41
6.3.1 DE ONDERDELEN VAN HET STAPPENPLAN	41
6.3.2 DE ACTOREN IN HET STAPPENPLAN	42
6.3.3 DE WEERGAVE VAN HET STAPPENPLAN	42
6.4 HET STAPPENPLAN	43
6.4.1 BESLISPUNTEN BIJ HERONTWIKKELING SERVICEKOOPFLATS	53
6.4.2 CHECKLIST VOOR HERONTWIKKELING SERVICEKOOPFLATS	54
6.5 RESUMÉ	56
7 ONTWIKKELINGEN IN ANDERE SECTOREN	57
7.1 HERONTWIKKELING EN STEDELIJKE VERNIEUWING	57
7.2 DE OUDERENHUISVESTING	59
7.3 DE WOONZORGZONE	61
7.4 PARKMANAGEMENT	62
7.5 LEERPUNTEN UIT HET BUITENLAND	63
7.6 RESUMÉ	65
8 OPZET EMPIRISCH ONDERZOEK	67
8.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE	67
8.2 CASE SELECTIE	68
8.3 DATABRONNEN EN DATAVERZAMELING	68
8.4 RESUMÉ	69
9 HERONTWIKKELINGSPROJECTEN SERVICEKOOPFLATS	71
9.1 DE ONDERZOCHE CRITERIA	71
9.2 CASESTUDY: SERVICEKOOPFLAT A	71

9.2.1	PROBLEMEN IN DE SERVICEKOOPFLAT	71
9.2.2	DE HERONTWIKKELING VAN DE SERVICEKOOPFLAT	73
9.2.3	ANALYSE VAN DE CASE	74
9.3	CASESTUDY: SERVICEKOOPFLAT B	75
9.3.1	PROBLEMEN IN DE SERVICEKOOPFLAT	76
9.3.2	DE HERONTWIKKELING VAN DE SERVICEKOOPFLAT	77
9.3.3	ANALYSE VAN DE CASE	78
9.4	CASESTUDIE: SERVICEKOOPFLAT C	79
9.4.1	PROBLEMEN IN DE SERVICEFLAT	79
9.4.2	DE HERONTWIKKELING VAN DE SERVICEKOOPFLAT	80
9.4.3	ANALYSE VAN DE CASE	81
9.5	RESULTATEN PRAKTIJKONDERZOEK	82
9.6	CONFRONTATIE THEORIE EN PRAKTIJK	85
10	CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	91
10.1	DE CONTEXT VAN DE SERVICEKOOPFLAT	91
10.2	CONCLUSIES VAN HET ONDERZOEK	92
10.3	AANBEVELINGEN VOOR NADER ONDERZOEK	93
11	BRONVERANTWOORDING	95
11.1	LITERATUUR	95
11.2	WEBSITES	101
BIJLAGEN		103
BIJLAGE 1:	ONDERZOEKSMODEL	103
BIJLAGE 2:	LEEFSTIJLEN VOLGENS PUYLAERT	104
BIJLAGE 3:	GROEPEN OUDEREN VOLGENS MANDEMAKER EN HAGEN	105
BIJLAGE 4:	OPERATIONALISERING DEFINITIE SERVICEKOOPFLATS	106
BIJLAGE 5:	TOELICHTING DIENSTENCOMPONENTEN	107
BIJLAGE 6:	PROBLEEMANALYSE SERVICEKOOPFLATS	108
BIJLAGE 7:	FINANCIERINGSMOGELIJKHEDEN DIENSTEN	110
BIJLAGE 8:	BESLUITVORMINGSPROCES VERSCHILLENDE EIGENDOMSVORMEN	111
BIJLAGE 9:	ONTWERPPRINCIPES PROCESMANAGEMENT	114
BIJLAGE 10:	TOELICHTING OP DE VERSCHILLENDE FASERINGEN	115
BIJLAGE 11:	STRATEGISCHE KEUZES BIJ INTEGRALE BENADERING	117
BIJLAGE 12:	CHECKLIST CRITERIA BEWONERSPARTICIPATIE	118
BIJLAGE 13:	TECHNISCH-RATIONEEL STAPPENPLAN VOOR HERONTWIKKELING.	119
BIJLAGE 14:	BOUW- EN WOONTECHNISCHE BEOORDELINGSCRITEIA	120
BIJLAGE 15:	DE VERSCHILLENDE ACTORGROEPEN	121
BIJLAGE 16:	VERSLAG EXPERTMEETING RIGO	125
BIJLAGE 17:	Vragenlijst Projectonderzoek	128

1 Inleiding

Naar een stappenplan voor het herontwikkelingsproces van servicekoopflats, luidt de subtitel van dit rapport. Stappenplan, herontwikkelingsproces, servicekoopflats. Drie elementen in dit rapport die samen bijna de hele kern van het rapport weergeven.

Dit rapport is geschreven als afstudeeropdracht van de opleiding Civiele Techniek van de Universiteit Twente in opdracht van RIGO Research en Advies BV. Ook RIGO signaleerde dat er problemen waren bij de herontwikkeling van de servicekoopflats. Gezamenlijk is besloten tot dit onderzoek om zo op papier te krijgen welke problemen er nu exact spelen, wat de oplossingen zijn en hoe de weg van probleem naar oplossing er nu precies uit ziet. De resultaten van het rapport zijn voor RIGO input bij het bepalen van de producten en diensten die zij in de markt van de servicekoopflats kunnen en willen aanbieden.

Doelstelling van het rapport is om de problemen binnen de servicekoopflats te beschrijven, te onderzoeken welke oplossingsrichtingen er voor deze problemen aanwezig zijn en om te kijken hoe het proces eruit ziet dat de grootste kans geeft op realisatie van de oplossing. Dit alles is samengebracht in het stappenplan voor herontwikkeling van servicekoopflats.

In dit rapport is de uitwerking van bovenstaande doelstelling beschreven. Allereerst wordt in het volgende hoofdstuk ingegaan op de opzet van het onderzoek. In hoofdstuk 3 tot en met 7 wordt het theoretisch kader opgesteld. In hoofdstuk 3 wordt de doelgroep behandeld, de senioren van nu en van de toekomst. Hoofdstuk 4 gaat in op het concept van de servicekoopflat, waarin het bouwkundige concept en het servicepakket belangrijke elementen zijn. De problemen binnen het concept worden besproken en vervolgens wordt ingegaan op oplossingsrichtingen. Hoofdstuk 5 behandelt de specifieke eigendomsverhoudingen binnen de servicekoopflat. Hoe zien deze eigendomsverhoudingen eruit en belangrijker, welke consequenties hebben deze eigendomsverhoudingen bij het nemen van beslissingen en besluiten over de herontwikkeling van de servicekoopflats.

In hoofdstuk 6 komt alle informatie uit de eerste hoofdstukken bij elkaar als het herontwikkelingsproces van servicekoopflats centraal staat. In het eerste deel van het hoofdstuk staan het herontwikkelingsproces en het planvormingsproces centraal. Er worden procesuitgangspunten opgesteld voor de herontwikkeling. Deze procesuitgangspunten en de inhoudelijke kennis komen bij elkaar in het stappenplan voor herontwikkeling dat aan het eind van hoofdstuk 6 wordt gepresenteerd.

In hoofdstuk 7 wordt een uitstapje gemaakt naar andere sectoren met gecompliceerde eigendomsverhoudingen. Kunnen we oplossingen en instrumenten uit deze sectoren ook gebruiken bij servicekoopflats? In hoofdstuk 8 wordt ingegaan op de aanpak van het praktijkonderzoek, de opzet van de casestudies.

In hoofdstuk 9 worden de drie casestudies besproken. Na deze bespreking volgen de resultaten van het praktijkonderzoek en de confrontatie tussen de theorie en de praktijk. Hierna kunnen in hoofdstuk 10 de conclusies en resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd.

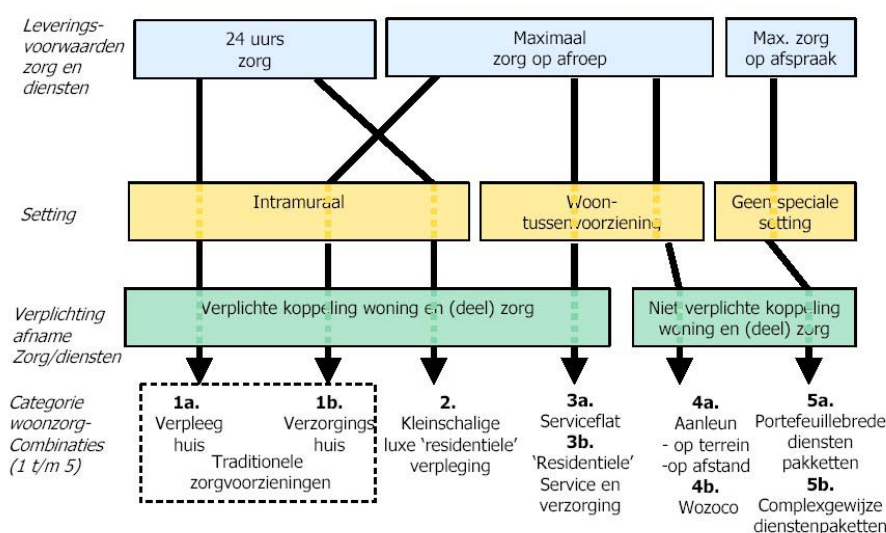
2 Conceptueel ontwerp

In dit hoofdstuk wordt de totstandkoming van het onderzoek besproken. Allereerst worden de aanleiding en achtergrond van het onderzoek en de problematiek besproken. Vervolgens wordt het probleemveld van de servicekoopflat geschetst als een systeem. Op basis hiervan kunnen de doelstelling, probleemstelling en onderzoeksvragen bepaald worden. Het hoofdstuk sluit af met een leeswijzer in paragraaf 2.5.

2.1

Aanleiding en achtergrond van het onderzoek.

Vanaf de jaren '60 ontstonden in het gehele land initiatieven voor een aantrekkelijke huisvesting voor welgestelde ouderen in serviceflats. Hun doelstelling: comfortabel wonen en leven. Behalve in woonruimte voorzagen serviceflats dan ook in een servicepakket met gemeenschappelijke diensten. Tot op de dag van vandaag biedt dit pakket veel woonplezier voor de bewoners.



Figuur 1: Woonzorgcombinaties in Nederland (Vegter, 2005)

Servicekoopflats zijn vaak aantrekkelijk gesitueerde voorzieningen in een groene omgeving, met de nodige zorg en diensten binnen handbereik. Het geschatte woningvolume bedraagt ruim 430 complexen met circa 50.000 woningen (Kilian-

Polhuijs, 2002). Servicekoopflats behoren tot de vrije sector. Het zijn vaak meergezinscomplexen (gestapelde bouw) met zelfstandige woningen. Bij complexen met meer verdiepingen zijn de woningen per lift bereikbaar. De serviceflats beschikken over gemeenschappelijke ruimten en over algemene voorzieningen. Serviceflats vallen in de woningvoorraad onder de zelfstandige woningen met zorg- en dienstverlening (RIGO, 2001) (Vegter, 2005).

Wonen, zorg en dienstverlening zijn de drie componenten van ouderenhuisvesting. Als met deze componenten naar de servicekoopflats gekeken wordt dan is zichtbaar dat de servicekoopflat een positie inneemt tussen de residentiële verzorging en het woonzorgcomplex. Singelenberg (2001) definieert het woonzorgcomplex als: *“Een complex zelfstandige woningen met een bouwwijze die gericht is op beschermd wonen, met een complexgewijs aangeboden zorg- en servicepakket, maar met een consequente contractuele scheiding tussen wonen, zorg en dienstverlening”*.

Tussen het woonzorgcomplex en de servicekoopflat zijn twee essentiële verschillen zichtbaar. Ten eerste de koppeling bij servicekoopflats tussen wonen, zorg en dienstverlening. Gekoppeld aan het wooncontract is een verplicht servicepakket. Dit pakket bestaat veelal uit een basispakket met daarnaast nog een aantal facultatieve opties. Er is een grote mate van verscheidenheid aan servicepakketten tussen de verschillende complexen.

Een tweede en essentieel verschil is dat bij de servicekoopflats de bewoner eigenaar is van de door hem gekochte flat. Omdat binnen een complex ook gemeenschappelijke voorzieningen en soms ook huurappartementen zijn ondergebracht, levert dit gecompliceerde eigendomsvormen op. Als gekeken wordt naar de eigendomsvorm dan zijn daarin een aantal vormen zichtbaar (Bergvelt & Van Rossum, 2004). De helft van de complexen is ondergebracht in een coöperatieve vereniging. Een bijna even grote groep in een Vereniging van Eigenaren en tot slot is een klein aantal ondergebracht in een stichting.

Binnen de servicekoopflats is een aantal problemen zichtbaar. De verhuurbaarheid van de servicekoopflats uit de vroegere bouwperiodes staat onder druk. Hiervoor worden twee belangrijke oorzaken gesignaleerd (Innovatie programma Wonen en Zorg, 2005):

- De leeftijd van het bewonersbestand is gestegen. Noch de woning, noch het voorzieningenpakket is hierop aangepast.
- Nieuwe doelgroepen stellen andere eisen aan hun woning en de daarbijbehorende voorzieningen.

Doordat de leeftijd van de bewoners en van de toetreders tot de servicekoopflats stijgt, wordt de zorgcomponent binnen de dienstverlening steeds belangrijker. Dit vertaalt zich onvoldoende in het voorzieningenpakket en veelal zijn ook bouwkun-

dige aanpassingen nodig om de gewenste zorg mogelijk te maken. Daarnaast leiden hogere eisen op het gebied van woonkwaliteit, namelijk de grootte van het appartement en de woonkwaliteit van het appartement, ertoe dat de verhuurbaarheid van de oudere en kleinere appartementen in servicekoopflats lastig is.

Gevolg is dat schaarste aan ouderenwoningen samengaat met leegstand binnen servicekoopflats. Deze leegstand kan zowel voorkomen in de huur- als in de koopsector. Langdurige leegstand binnen de servicekoopflat kan op termijn leiden tot exploitatieproblemen voor de servicekoopflat. Als het aanbod onvoldoende aansluit op de vraag is herontwikkeling nodig om de appartementen op de markt te houden.

Het op de markt houden van deze appartementen is zeer gewenst. Ten eerste is het woningvolume van de serviceflats hard nodig om de grote groei van de doelgroep ouderen de komende tientallen jaren op te vangen. Tevens is het huidige overheidsbeleid erop gericht om ouderen zolang mogelijk zelfstandig te laten wonen met een zo beperkt mogelijk beroep op de intramurale ouderenzorg. Dit betekent dat er veel nieuwe en bestaande woningen nodig zijn voor ouderen (VROM, 2004a). De servicekoopflats zijn hard nodig om dit beleid te realiseren.

Tot slot is de verwachting dat door versterving op de kortere termijn een relatief groot aantal woningen in serviceflats beschikbaar komt op de woningmarkt (Leeuw 2004). Het is niet wenselijk dat deze woningen een kwetsbare woningmarktpositie hebben en onvoldoende geschikt zijn voor ouderenhuisvesting.

De afgelopen jaren is er op verschillende momenten aandacht besteed aan de beheers- en exploitatieproblemen van serviceflats in de koopsector. Eind jaren negentig is de eerste algemene analyse uitgevoerd in opdracht van de Vereniging van Serviceflats, de koepel van de circa 80 servicekoopflats. Het rapport was redelijk optimistisch wat betreft de mogelijkheden om een wenteling ten goede in deze sector te realiseren: “zo kunnen we helpen voorkomen dat de flats gevangen blijven in een neerwaartse spiraal”.

In 2002 volgt een nieuwe probleemanalyse waaruit blijkt dat de situatie de afgelopen jaren verslechterd is. ‘Juist bij de servicekoopflats hebben de eigenaar-bewoners de regie in handen en zij kunnen ervoor kiezen om het geheel op zijn beloop te laten. De gevolgen hiervan zijn al zichtbaar.’ De gemiddelde leeftijd van de bewoners is verder gestegen. Hierdoor ontstaat een toenemende zorgbehoefte, deze zorg wordt in de servicekoopflats niet geboden. Veel complexen kampen ook met dalende verkoopprijzen en met leegstand.

In 2004 komt een onderzoek (Bergvelt & Van Rossum, 2004) uit waarin een viertal aandachtspunten voor succesvolle herontwikkeling van ouderencomplexen wordt geformuleerd:

- De samenstelling van een nieuw assortiment van wonen, zorg en dienstverlening (het aanbod)
- De architectonische en bouwkundige uitwerking (de vorm)
- De financiering van de vernieuwing (het geld)
- De wijze waarop de vernieuwing gerealiseerd wordt (de daadkracht)

Uit deze onderzoeken kan geconcludeerd worden dat er sprake is van een kennisvraagstuk bij de herontwikkeling van servicekoopflats. Meer onderzoek is noodzakelijk naar de mogelijkheden waarop de servicekoopflats kunnen worden herontwikkeld.

2.2 Het probleemveld

De huidige situatie bij de servicekoopflat is te beschrijven als een systeem met twee elementen, dit systeem is weergegeven in de figuur op de volgende pagina. Aan de ene kant de doelgroep. Dit zijn senioren met hun eigen eisen en wensen ten aanzien van wonen, zorg en welzijn. Dit is een heterogene groep die dynamisch is in de tijd qua grootte, eisen en wensen.

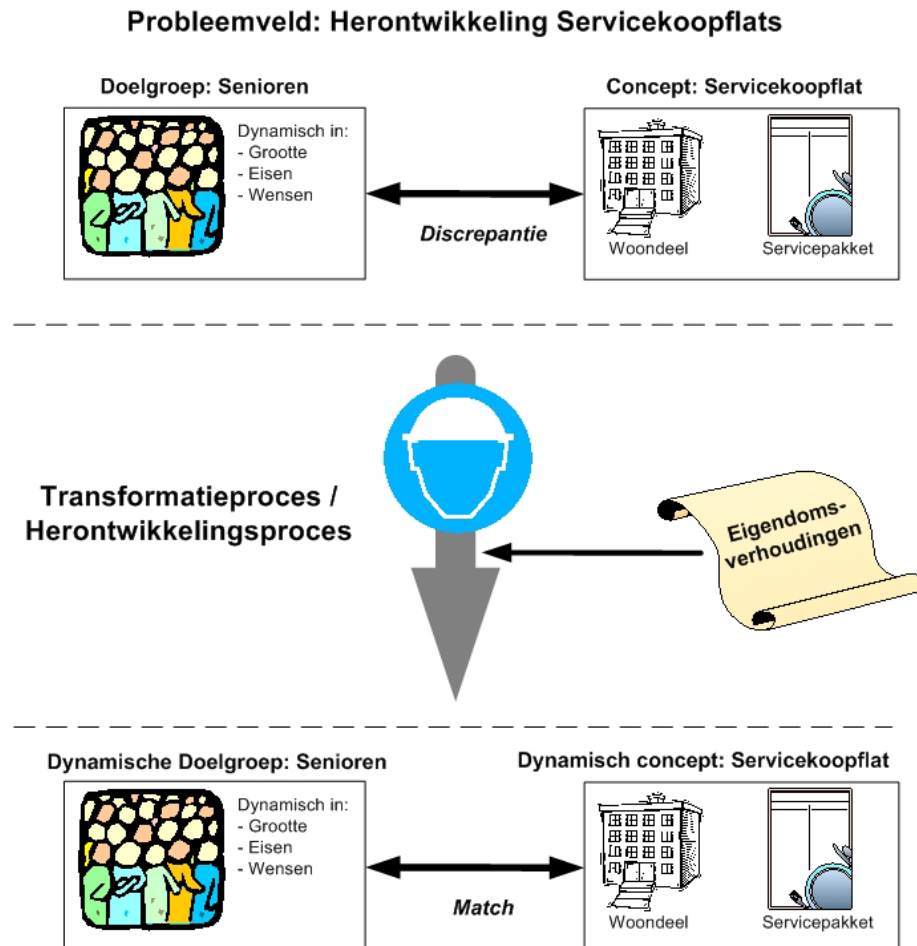
Het andere element is het concept servicekoopflat. Dit concept bestaat uit een woontechnisch deel, namelijk een appartement in eigendom en een servicedeel. In dit servicepakket worden diensten op het gebied van wonen, zorg en welzijn aangeboden.

Tussen de doelgroep en de servicekoopflat vindt interactie plaats. Mensen vanuit de doelgroep kiezen voor het concept servicekoopflat. Op dit moment is zichtbaar dat er een discrepantie is tussen de twee elementen. Deze discrepantie is zichtbaar in de teruglopende verkoopbaarheid van de servicekoopflat.

Er is een toenemende discrepantie tussen de gewenste woonsituatie van de doelgroep en het concept servicekoopflat, bestaande uit een aanbod van woon-, zorg-, en welzijndiensten. Om deze discrepantie op te heffen wordt een transformatieproces in gang gezet. In dit onderzoek wordt daarbij uitgegaan van een herontwikkelingsproces. Doel van dit herontwikkelingsproces is om te komen tot een resultaat, namelijk een servicekoopflat met een woon-en serviceconcept dat, nu en in de toekomst, aansluit bij de veranderende behoefte van de doelgroep.

Bij herontwikkeling is een plan en proces nodig om te komen tot transformatie. Bij de herontwikkeling van servicekoopflats is zichtbaar dat veel herontwikkelingspo-

gingen stagneren of stuklopen door de complexe eigendomsverhoudingen bij servicekoopflats.



Figuur 2: Probleemveld Servicekoopflats

In dit onderzoek zal de nadruk liggen op het planvormingsproces. Dit betreft dus vooral het maken van een plan voor de herontwikkeling en het verkrijgen van toestemming van de eigenaren van de servicekoopflats. Op basis van dit model kunnen de doelstelling en de probleemstelling voor het afstudeeronderzoek gedefinieerd worden.

2.3 Doelstelling en probleemstelling

Bovenstaande levert de volgende doelstelling voor dit onderzoek:

Het beschrijven van de problemen die zich voordoen bij de renovatie of herontwikkeling van servicekoopflats om vervolgens te komen tot oplossingsrichtingen voor een efficiënt herontwikkelingsproces van de servicekoopflats.

De probleemstelling bij deze doelstelling luidt:

Hoe moet, bij de herontwikkeling van servicekoopflats, het planvormingsproces ingericht worden, om te komen tot een efficiënt herontwikkelingsproces van servicekoopflats met als resultaat een nieuw concept voor de servicekoopflat dat aansluit bij de dynamische behoeften van de huidige en toekomstige doelgroep?

Het beoogde resultaat bij deze probleemstelling is:

Een handleiding of stappenplan met aanbevelingen voor het inrichten van een planvormingsproces om te komen tot efficiënt herontwikkelingsproces van servicekoopflats met als resultaat een nieuw concept voor de servicekoopflat dat aansluit bij de dynamische behoeften van de huidige en toekomstige senioren?

De focus binnen dit geheel zal liggen op de relatie tussen planvorming en planproces waarbij bij de procesinrichting de gecompliceerde eigendomsverhoudingen een belangrijk aandachtspunt zullen vormen.

Uitgangspunt hierbij is het gebouw als startpunt. Dit staat er immers al. Van daaruit kan bestudeerd worden welke concepten er na de herontwikkeling in het gebouw mogelijk zijn. Tevens kan een profiel geschetst worden van de toekomstige bewonersgroep van het gebouw. Dit alles gezamenlijk levert een plan op met daarbij een proces om dit plan te realiseren.

2.4 Onderzoeksvragen

Om de zojuist geformuleerde probleemstelling te beantwoorden en de doelstelling te realiseren is een drietal stappen nodig. Een, het opstellen van het theoretisch kader vanuit de literatuur. Twee, het uitvoeren van een praktijkonderzoek naar de renovatie van servicekoopflats, en drie het analyseren van de uitkomsten van de eerste twee stappen om te komen tot een antwoord op de probleemstelling.

Iedere stap is terug te vinden in het onderzoeksmodel. Dit onderzoeksmodel is weergegeven in bijlage 1. Tevens zijn bij elke stap een of meerdere onderzoeksvragen te stellen.

Theoretisch kader

- Hoe ziet de huidige doelgroep van de servicekoopflat eruit, hoe gaat deze groep zich ontwikkelen en welke gevolgen hebben deze ontwikkelingen voor de eisen en wensen van de doelgroep?
- Welke problemen doen zich voor binnen het huidige concept van de servicekoopflat, welke nieuwe concepten zijn er vanuit de literatuur toepasbaar voor de servicekoopflat?
- Welke verschillende planbenaderingen voor herontwikkeling zijn er in de literatuur aanwezig en welke planbenadering sluit, volgens de literatuur, het bes-

te aan bij de specifieke eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen bij de servicekoopflats?

- Welke leringen zijn er te trekken vanuit theorieën vanuit andere herontwikkelingssectoren waarbij gecompliceerde eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen een rol spelen?

Praktijkonderzoek

- Welke problemen zijn zichtbaar bij de herontwikkeling of renovatie van servicekoopflats, en welke eigenschappen hebben deze herontwikkelings- of renovatieprojecten?
- Welke gevolgen hebben de gecompliceerde eigendomsverhoudingen voor de inrichting van het proces bij herontwikkeling van servicekoopflats?
- Wat zijn de succes- en faalfactoren bij de herontwikkelings- of renovatieprojecten met servicekoopflats?

Confrontatie

- Wat leert ons de confrontatie tussen theorie en praktijk ten aanzien van problemen die naar voren komen bij de herontwikkeling of renovatie van servicekoopflats, en welke aanbevelingen voor het herontwikkelingsproces van servicekoopflats komen hieruit voort?
- Wat leert ons de confrontatie tussen theorie en praktijk over de succes- en faalfactoren om te komen tot een goed en slagvaardig renovatie- of herontwikkelingsproces en welke aanbevelingen voor het herontwikkelingsproces van servicekoopflats komen hieruit voort?

2.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op het eerste onderdeel in het probleemveld, de doelgroep van de servicekoopflat. Vervolgens wordt in hoofdstuk 4 ingegaan op het concept van de servicekoopflat. Hoe ziet dit concept eruit, welke problemen spelen er en welke oplossingen zijn er mogelijk?

In hoofdstuk 5 wordt het kenmerkende element van de servicekoopflat behandeld, de eigendomsvorm. Nadat de eigendomsvormen zijn toegelicht worden de problemen besproken. Het hoofdstuk resulteert in een analysekader en een overzicht van de oplossingen.

Hoofdstuk 6 is het kernhoofdstuk van de theorievorming, in dit hoofdstuk wordt het planvormingsproces besproken. Alle theorie komt hier samen in het stappenplan voor herontwikkeling dat in dit hoofdstuk wordt gepresenteerd.

Daarna wordt in hoofdstuk 7 een vergelijking gemaakt met andere sectoren met gecompliceerde eigendomsvormen. Nadat in hoofdstuk 8 de onderzoeksopzet van

de casestudies uiteengezet wordt, zullen in hoofdstuk 9 de drie cases behandeld worden. In dit hoofdstuk vindt ook de confrontatie tussen theorie en praktijk plaats. In hoofdstuk 10 worden de antwoorden op de onderzoeksvragen en probleemstelling behandeld en worden de conclusies van het onderzoek gepresenteerd.



3

De doelgroep, senioren

In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de doelgroep van de servicekoopflat, de senioren. Kernvraag in dit hoofdstuk is de eerste onderzoeksvraag die ook betrekking heeft op de doelgroep: Hoe ziet de huidige doelgroep van de servicekoopflat eruit, hoe gaat deze groep zich ontwikkelen en welke gevolgen hebben deze ontwikkelingen voor de eisen en wensen van de doelgroep? Achtereenvolgens zullen de verschillende onderdelen in deze vraag worden besproken. Het resultaat van dit hoofdstuk is een beantwoording van de zojuist gestelde vraag.

3.1 De doelgroep van de servicekoopflat

De huidige bewoners van de servicekoopflats zijn in de laatste decennia gestaag ouder geworden. Uit een enquête van het Nederlands Instituut voor Welzijn en Zorg (Leeuw 2004) blijkt dat de gemiddelde leeftijd van alle bewoners van de geëncquêteerde serviceflats 81.1 jaar bedraagt. Dit ontloopt weinig de gemiddelde leeftijd van de huidige bewonerspopulatie van een verzorgingshuis en van een woonzorgcomplex. Waarbij dan wel de opmerking past dat, al geruime tijd, men alleen toegelaten wordt tot een verzorgingshuis als men een bepaalde gezondheidsindicatie heeft. De gezondheidssituatie van de bewoners in de servicekoopflats is waarschijnlijk beter dan die van de bewoners in de verzorgingstehuizen.

De hoge leeftijd van de bewoners heeft gevolgen voor de eisen die aan de servicekoopflat worden gesteld. Ook leidt de hoge leeftijd van de huidige bewoners in de servicekoopflats ertoe dat jongere senioren minder geneigd zijn om te verhuizen naar de servicekoopflat. Dit resulteert in een hogere instroomleeftijd bij het betrekken van de serviceflat waardoor de gemiddelde leeftijd van de bewoners in de serviceflat verder toeneemt. Door de hogere gemiddelde leeftijd wordt de zorgvraag van de bewoners van de servicekoopflat steeds groter.

De doelgroep van de servicekoopflat is echter breder dan de huidige bewoners van deze woonvorm en strekt zich uit tot de gehele populatie ouderen. Om tot uitspraken te komen over de ontwikkelingen binnen de doelgroep zal dan ook de gehele doelgroep bekeken moeten worden, waarbij extra aandacht gegeven dient te worden aan de jongere groepen senioren, voor wie de servicekoopflat op dit moment niet meer aantrekkelijk is. Gestart zal worden met de demografische ontwikkelin-

gen, de deelgroepen binnen de groep senioren, en de wensen en eisen van de deelgroepen die hieruit voortkomen.

3.2 Demografische ontwikkelingen

Uit kerncijfers over de bevolkingsprognoses 2002-2050 (www.cbs.nl) blijkt dat het percentage 65-plussers verder toeneemt, van 14% in 2005 tot meer dan 20% in 2015. In absolute getallen loopt het aantal 65-plussers op van 2,29 miljoen in 2005 naar ongeveer vier miljoen rond 2035.

Bevolkingsprognoses										
Jaar	2005	2010	2015	2020	2025	2030	2035	2040	2045	2050
Aantal 65+ (mln)	2,289	2,487	2,877	3,190	3,504	3,823	4,059	4,127	4,012	3,888
Aandeel 65+ (%)	14,0	14,9	17,0	18,5	20,1	21,7	22,9	23,3	22,7	22,1

Tabel 1 Bevolkingsprognoses CBS

Tabel 1 geeft al enigszins een indicatie van de groei die de doelgroep zal doormaken. Toch is een kanttekening op zijn plaats. De grens van 65 komt voort uit een historische keuze, en niet zozeer uit demografische argumentatie. Knook & Nesse-laar (2001) geven aan dat leeftijd steeds minder gerelateerd kan worden aan ouderdom, een strikte definitie van een oudere, of senior is dan ook moeilijk te formuleren.

School (2003) hanteert in zijn onderzoek de leeftijdsgrens van 55 jaar. Vanaf deze leeftijd komt het woonzorgcomplex, en dus ook het servicekoopcomplex, in beeld als huisvestingsmogelijkheid. Met de leeftijd van 55 jaar als ondergrens is een toename zichtbaar van 3,5 miljoen 55-plussers in 2000 tot 6 miljoen 55-plussers in 2030 (VROM 2002).

Samengevat kan geconcludeerd worden dat de doelgroep van de servicekoopflat, namelijk ouderen, de komende jaren fors in omvang zal toenemen.

3.3 Deelgroepen binnen de doelgroep

Binnen de groep ouderen zijn verschillende deelgroepen aanwezig. Deze deelgroepen kunnen op verschillende wijze geanalyseerd worden. Allereerst zal gekeken worden naar deelgroepen op basis van leeftijd en hulpbehoefte, vervolgens op basis van inkomen. Tot slot wordt gekeken of het mogelijk is om deelgroepen te definiëren aan de hand van woonwensen.

3.3.1 Deelgroepen gebaseerd op leeftijd en hulpbehoefte

Binnen de groep ouderen worden veelal drie deelgroepen onderscheiden. Namelijk ouderen van 55 tot 64 jaar, ouderen van 65 tot 74 jaar en ouderen van 75 jaar en ouder. Binnen deze deelgroepen wordt zichtbaar dat naarmate de leeftijd toeneemt ook de hulpbehoefte van de oudere stijgt (VROM 2002), zie tabel 2. Ook cijfers over de ontvangen hulp van mantelzorgers, verzorgenden en verpleegkundi-

gen laten zien dat de hulpbehoefvendheid groeit naarmate de leeftijd toeneemt (VROM 2003).

Hulpbehoefte ouderen			
	Leeftijd		
Hulpbehoefte	55-64	65-74	>75
Dagelijkse boodschappen	18,7%	18,3%	41,1%
Klaarmaken warme maaltijd	22,8%	26,3%	35,8%
Wassen	3,6%	5,2%	19,6%
Licht huishoudelijk werk	13,2%	11,1%	26,1%
Aan- en uitkleden	5,7%	7,3%	18,1%

Tabel 2 Hulpbehoefte ouderen (VROM 2002)

Als de leeftijd van ouderen geanalyseerd wordt, dan ligt daarbinnen een omslagpunt bij de leeftijd van 75 jaar. Vanaf die leeftijd neemt het aantal ouderen met lichamelijke beperkingen snel toe. Het Sociaal en Cultureel planbureau onderscheidt binnen de doelgroep ouderen een viertal deelgroepen (IWZ 2005):

- 55- tot 74-jarigen met geen of lichte beperkingen
- 55- tot 74-jarigen met matige of ernstige beperkingen
- 75-plussers met geen of lichte beperkingen
- 75-plussers met matige of ernstige beperkingen

De vraag rijst of deze de komende jaren verschuiven doordat de komende generatie ouderen een betere gezondheid heeft. Tevens gelden ook hier de argumenten van Knook & Nesselaaar (2001) dat leeftijd steeds minder gerelateerd kan worden aan het ouder worden.

Het formuleren van eisen en wensen op basis van leeftijdsgroepen is een lastige opgave. Ten eerste omdat het verband tussen leeftijd en het ouder worden aan verandering onderhevig is. Daarnaast omdat binnen de verschillende leeftijdsgroepen nog grote diversiteit voortkomt. Een belangrijk deel van de eisen en wensen lijkt voort te komen uit de mate waarin met beperkingen heeft en afhankelijk is van hulp van anderen.

3.3.2

Deelgroepen op basis van inkomen

Wordt gekeken naar de inkomensgroepen bij ouderen, dan heeft ongeveer 40% van de ouderen in 2020 een middeninkomen. Dit is veruit de grootste groep en dus erg aantrekkelijk voor de servicekoopflats. Uit onderzoek van de Vereniging van Institutionele Beleggers in Vastgoed Nederland (IVBN, 2005) komt naar voren dat de oudere van de toekomst welvarender zal zijn dan de oudere van nu. Geconcludeerd wordt dat zowel het inkomen als het vermogen van de toekomstige oudere naar verwachting hoger ligt dan nu het geval is. Hierbij wel de kanttekening dat

ook op financieel gebied de trend zichtbaar dat er meer variatie aanwezig is binnen de groep ouderen.

Uit eerder onderzoek (RIGO 2000) blijkt dat er twee relaties bepalend zijn bij de keuze die ouderen maken:

- De relatie tussen enerzijds inkomen en vermogen en anderzijds woningbehoefte, gewenst dienstenaanbod en servicekosten.
- De relatie tussen vitaliteit en gezinssamenstelling en woningbehoefte, gewenst dienstenaanbod en gewenste servicekosten

Op grond van deze relaties blijken de wensen van ouderen op het gebied van woonkwaliteit en servicekosten op de volgende wijze te kunnen worden ingevuld voor de verschillende deelgroepen ouderen.

Leeftijdsgroepen	70-75	75-85	80-plus	80-plus
	Tweepersoons	Alleenstaand	Alleenstaand	Alleenstaand
Vitaliteitsniveau	vitaal	vitaal	immobiel, zelfredzaam	zorgbehoevend
Lage inkomens	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Lagere middeninkomens	woning 80 m2, weinig service	woning 75 m2, weinig service	woning 70 m2, service collectief	woning 70 m2, service collectief
Hogere middeninkomens	woning 110 m2, service facultatief	woning 100 m2, service facultatief	woning 80 m2, service facultatief	woning 80 m2, service facultatief en collectief
Hogere inkomens	woning 145 m2, service facultatief	woning 125 m2, service facultatief	woning 90 m2, service facultatief	woning 90 m2, service facultatief en collectief

Tabel 3: Eisen van doelgroepen aan servicecomplexen

De verwachting (Leeuw 2004) is dat de ouderenmarkt voor de hogere inkomens door commerciële aanbieders van woonzorgcomplexen bediend gaat worden. Daarom is het aan te bevelen om het concept van de servicekoopflat vooral te richten op de middeninkomens.

Hoewel het mogelijk is om op basis van inkomen en vermogen de doelgroep van ouderen op te splitsen in deelgroepen, blijkt dat bij de keuzes van ouderen meer verbanden aanwezig zijn. Naast inkomen en vermogen zijn ook de vitaliteit en de gezinssamenstelling bepalend voor de keuzen die ouderen maken ten aanzien van de woonvorm. Wel is er een relatie te leggen tussen de leeftijdsgroep en de financiële situatie enerzijds en de eisen aan de woonvorm anderzijds.

3.3.3 Deelgroepen op basis van woonwensen

De laatste jaren is het besef dat leefwijze en leefstijl een rol spelen bij de woonwensen aan het groeien. Zo onderscheidt Puylaert (2001) vier groepen met ieder hun eigen leefstijl, zie bijlage 2. Opvallend is dat ook deze groepen gebaseerd zijn op de vitaliteit en het inkomen van de totale groep senioren.

Mandemaker & Hagen (2003) constateren na een groot woonbelevingsonderzoek dat er verschillende groepen ouderen ontstaan met ieder een eigen motivatieprofiel. Een toelichting op de verschillende groepen volgens Mandemaker en Hagen is gegeven in bijlage 3. Zij kunnen deze groepen ten opzichte van elkaar plaatsen en doen uitspraken over de groei van de verschillende deelgroepen. Cruciale vraag is of het mogelijk is om de eisen en wensen vast te stellen die deze deelgroepen stellen aan servicecomplexen. Op basis van het beschikbare onderzoek is dit voorsnog niet mogelijk, en daaruit volgt de conclusie dat deelgroepen op basis van woonwensen niet bruikbaar zijn voor het bepalen van de doelgroep van servicekoopflats.

3.4 Gevolgen voor toekomstige ouderenhuisvesting

De groep ouderen zal de komende jaren groeien. Binnen de groep ouderen zijn verschillen zichtbaar in de financiële situatie en de vitaliteit van de oudere. Iedere combinatie van vitaliteitsniveau, financiële situatie en gezinssamenstelling levert een uniek basispakket eisen en wensen op voor de woonsituatie.

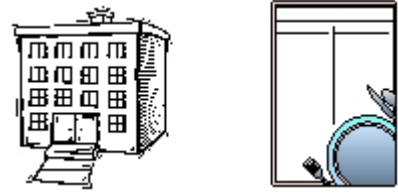
Naast dit unieke basispakket zijn er ook een aantal algemene uitgangspunten te formuleren waaraan de ouderenhuisvesting in de toekomst zal moeten gaan voldoen. Hierover schrijven Overbeek & Schippers (2005). Zij constateren dat de toekomstige ouderenhuisvesting vraagt om gevarieerde bebouwing en een gevarieerde indeling van de woning. Voor de wijze waarop dit gerealiseerd kan worden beschrijven zij de volgende kenmerken en uitgangspunten van de toekomstige ouderenhuisvesting:

- Voorbereid, dat wil zeggen dat er bij de bouw voorzieningen worden getroffen die later pas nodig zijn.
- Individueel, de woningen sluiten aan bij de individuele wensen van de bewoner.
- Flexibel en levensloopbestendig, de woningen kunnen eenvoudig inspelen op de veranderende wensen en behoeften van de bewoners. Nieuwe bewoners kunnen aangebrachte voorzieningen die nog niet nodig zijn eenvoudig weer verwijderen.
- De oplossingen die worden toegepast hebben een modulair karakter.
- Domotica, meer aandacht voor woontechnologische voorzieningen.

3.5 Resumé

De groep ouderen zal de komende jaren groeien. Binnen de groep ouderen zijn verschillen zichtbaar in de financiële situatie en de vitaliteit van de oudere. Op basis van gezinssamenstelling, vitaliteit en inkomen is het mogelijk om deelgroepen te definiëren en daaraan gekoppeld de eisen die deze deelgroepen stelt aan de servicekoopflat. Deze doelgroepenmatrix is te vinden in tabel 3 en vormt een uitstekend uitgangspunt bij het bepalen van de doelgroep van een servicekoopflat.

Een grote variatie aan eisen en wensen vraagt om een gevarieerde bebouwing met een flexibele indeling van de woning. De toekomstige ouderenwoning zou dan ook moeten voldoen aan de volgende kenmerken: voorbereid, individueel, flexibel en levensloopbestendig en voorzien van domotica.



4

Het concept van de servicekoopflat

In dit hoofdstuk zal het concept van de servicekoopflat geanalyseerd worden. Allereerst wordt beschreven wat het concept precies inhoudt, en welke problemen in het concept naar voren komen. Vervolgens zal worden ingegaan op de verschillende mogelijkheden die er zijn om het concept te vernieuwen. Welke oplossingen zijn er vanuit de literatuur toepasbaar voor de servicekoopflat.

4.1 Het concept van de servicekoopflat

Wat is het concept servicekoopflat? Een exacte definitie van een servicekoopflat is in de literatuur niet gevonden, veelal worden servicekoopflats geschaard onder het woonzorgcomplex. Van het woonzorgcomplex is wel een heldere definitie bekend. Singelenberg (2001) definieert het woonzorgcomplex als: *“Een complex zelfstandige woningen met een bouwwijze die gericht is op beschermd wonen, met een complexgewijs aangeboden zorg- en servicepakket, maar met een consequente contractuele scheiding tussen wonen, zorg en dienstverlening”*.

Uitgaande van bovenstaande definitie komt het verschil tussen servicekoopflats en het woonzorgcomplex naar voren in de contractvorm. Bij de servicekoopflat is namelijk sprake van een integraal contract voor wonen, zorg en dienstverlening. Dit levert dan de volgende definitie voor de servicekoopflat: *“Een complex zelfstandige woningen met een bouwwijze die gericht is op beschermd wonen, met een complexgewijs aangeboden service- en vaak ook zorgpakket, met een integraal contract voor wonen, zorg en dienstverlening waarbij de bewoner het appartementsrecht bezit”*.

Bovenstaande definitie kan geoperationaliseerd worden met de volgende meetbare criteria, een nadere toelichting is te vinden in bijlage 4:

- Er is sprake van zelfstandige woningen
- De bouwwijze is gericht op beschermd wonen
- Complexgewijs zorg- en dienstenarrangement
- De bewoner is eigenaar van de appartementsrechten van het appartement
- Integraal contract voor wonen, welzijn en zorg

Bij huisvestingconcepten voor senioren zijn drie componenten te onderscheiden, namelijk wonen, zorg en dienstverlening. Als vanuit deze componenten naar de servicekoopflats gekeken wordt is zichtbaar dat de servicekoopflat een positie inneemt tussen de woontussenvoorziening en het woonzorgcomplex.

Singelenberg (2001) constateert dat het woonzorgcomplex een natuurlijke opvolger is van de woontussenvoorzieningen uit de jaren '70 en '80'. Een vergelijking tussen deze drie woonvormen resulteert in de volgende tabel:

	Tussenvoorziening	Servicekoopflat	Woonzorgcomplex
Wooncomponent	Doorgaans drie (soms twee) kamerappartementen appartementen van > 70 m ²	Doorgaans drie (soms twee) kamerappartementen appartementen van > 70 m ²	Doorgaans drie (soms twee) kamerappartementen appartementen van > 70 m ²
Zorgcomponent	Niet geleverd soms wel noodopname	Extramuraal	Extramuraal
Dienstverleningscomponent	Basic, geleverd door nabijgelegen zorginstelling	Van Basic tot Luxe, geleverd volgens servicepakket	Vrij in te delen van basic tot luxe
Contractuele eigenschappen	Woon en diensten component zijn aan elkaar gekoppeld	Geïntegreerd contract voor wonen, zorg en dienstverlening	Contractuele scheiding tussen de componenten wonen, zorg en dienstverlening
Financieringsmogelijkheden	Verblijf + diensten = AWBZ	Wonen = volkshuisvesting Zorg = AWBZ of privaat	Wonen = volkshuisvesting Zorg = AWBZ of privaat
Aanbiedende partij	Doorgaans publieke partij	Private woningmarkt	Doorgaans publieke partij, kansen voor private markt

Tabel 4: Kenmerken vormen ouderenhuisvesting

Kenmerkend voor de servicekoopflats is de koppeling tussen wonen, zorg en dienstverlening. Contractueel gekoppeld aan het appartementsrecht is een verplicht servicepakket. Dit pakket bestaat veelal uit een basispakket met daarnaast nog een aantal facultatieve opties. Er is een grote mate van verscheidenheid aan servicepakketten tussen de verschillende complexen.

Binnen de servicepakketten is een aantal componenten te onderscheiden. Veelal wordt uitgegaan van de volgende vierdeling (SEV, 1999), een toelichting is te vinden in bijlage 5:

- Woondiensten, exploitatie van het onroerend goed
- Infrastructurele diensten, collectieve sociale en technische infrastructuur
- Welzijndiensten, individualiseerbare diensten in ondersteunende sfeer
- Zorgdiensten, sociaal-medisch geïndiceerde diensten

Soms wordt bij de welzijnscomponent ook nog het onderscheid gemaakt in welzijnsdiensten, die zich meer op het ‘algemeen welbevinden’ van de senioren richten, en de gemaksdiensten (Ratingen, 2005). Gemaksdiensten zijn dan diensten als boodschappenservice, woonservice (onderhoud, storingen, reparaties) tuinonderhoud, en toezicht tijdens vakanties. In dit onderzoek zal worden uitgegaan van de vierdeling volgens de SEV.

4.2 Problemen binnen het huidige concept

In de probleembeschrijving is geconstateerd dat de huidige positie van de servicekoopflat verslechterd is. Ondanks een toenemende vraag naar seniorenhuisvesting is er bij de servicekoopflats leegstand zichtbaar. Servicekoopflats hebben onvoldoende geanticipeerd op de veranderingen in de markt. Dit heeft geleid tot een aantal problemen.

Oliemans (2003) presenteert een probleemanalyse naar de problemen in de servicekoopflat. Allereerst maakt zij een vergelijking tussen het functioneren van de servicekoopflat in de oorspronkelijke en in de huidige situatie. Hiermee is het mogelijk om een causaal diagram op te stellen van de problematiek bij servicekoopflats. De probleemanalyse en het causaal diagram zijn te vinden in bijlage 6.

Op basis van bovenstaande probleemanalyse komen Voordt & Oliemans (2003) tot de volgende problemen of discrepanties binnen het concept van de servicekoopflat.

	Nu	Gewenst
Bewonerssamenstelling	Hoge leeftijd	Differentiatie in leeftijd
Appartement	60% 2 en 3 kamerappartementen	Ruime 3 en 4 kamerappartementen
Onderhoud	Achterstallig onderhoud	Goed onderhouden
Uitstraling	Verouderd	Moderne uitstraling
Toegankelijkheid	Weinig aanpassingen	Mogelijkheden tot volledige verzorging
Functiemix	Gedateerd	Afgestemd op gedifferentieerde vraag
Servicepakket	Standaard, hoge kosten	Flexibel pakket op maat, lagere kosten
Eigendomsverhoudingen	Voornamelijk koop	Keuze uit koop en huur

Tabel 5 Discrepanties bij servicekoopflats

Bovenstaande tabel geeft aan dat de discrepanties zich op alle gebieden van het concept servicekoopflat afspelen. Ook zijn er discrepanties die zich buiten het concept van de servicekoopflat bevinden, als we dit alleen beperken tot het concept van wonen met dienstverlening. Zo zien we ook discrepanties binnen de doelgroep en bij de eigendomsverhoudingen. Daarom is het noodzakelijk om de probleemanalyse een slag te verbreden, dit levert dan het volgende plaatje:

Component	Probleem
Bouwtechnisch	Veelal achterstallig onderhoud
Woontechnisch	Veel moeilijk verkoopbare 2-kamerappartementen
	Te weinig 3- en 4-kamerappartementen
	Verouderde uitstraling
	Onvoldoende aangepast aan oudere doelgroep en toegenomen zorgvraag
Servicepakket	Servicepakket onvoldoende op individu gericht
	Kosten servicepakket te hoog
	Zorgcomponent te klein en onvoldoende aangepast aan hogere leeftijd bewoners
Doelgroep	Gemiddelde leeftijd doelgroep is hoger geworden
Eigendomsvorm	Eenzijdig aanbod van koopappartementen
	Bestuursvorm vaak niet effectief

Tabel 6 Probleemcomponenten bij servicekoopflats

In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de mogelijkheden voor nieuwe concepten. De bouw- en woontechnische concepten en het servicepakket worden besproken. De doelgroep is in het vorige hoofdstuk al besproken en de eigendomsvorm bij servicekoopflats zal centraal staan in hoofdstuk vijf.

4.3 Mogelijkheden voor nieuwe concepten

Bij het zoeken naar mogelijkheden voor nieuwe concepten zal stilgestaan worden bij de componenten van de servicekoopflat. Dit zijn de bouw- en wooncomponent en de servicecomponent. Voor iedere component zullen de verschillende mogelijkheden voor herontwikkeling besproken en geanalyseerd worden. Allereerst zullen de bouw- en wooncomponent behandeld worden en aansluitend de servicecomponent.

4.3.1 De bouw- en wooncomponent

Bouwkundige of woontechnische problemen zijn meestal aanleiding om tot herontwikkeling of renovatie van het servicekoopcomplex over te gaan. De bouwkundige of woontechnische kwaliteit van de servicekoopflat voldoet niet meer aan de eisen van de tijd. De huidige oudere is kritisch. Dit resulteert in hoge eisen voor de bouwkundige en woontechnische kwaliteit van de servicekoopflat. Nu al is zichtbaar dat binnen de servicekoopflats leegstand voorkomt omdat de woningen niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd, terwijl er daarnaast wachtlijsten voorkomen.

In een onderzoek (VROM 2004) naar woonvoorkeuren van ouderen komt naar voren dat het voornaamste knelpunt binnen de woningmarkt voor ouderen de woninggrootte is. Daarnaast zijn uit de probleemanalyse in paragraaf 4.2 de volgende problemen naar voren gekomen:

- Veel achterstallig onderhoud.
- Moeilijk verkoopbare 2-kamerappartementen met daarnaast een tekort aan 3- en 4-kamerappartementen.
- Een verouderde uitstraling van de complexen
- Onvoldoende aanpassing van het complex aan de hogere leeftijd van de doelgroep en de toegenomen zorgvraag.

Kincaid (2002) heeft onderzoek gedaan naar het aanpassen van bestaande gebouwen aan veranderd gebruik. Bovenstaande problemen zijn indicatoren dat aanpassing noodzakelijk zijn om het gebouw toe te rusten voor zijn nieuwe veranderde gebruik. Kincaid onderscheidt voor deze aanpassingen een spectrum dat loopt van slopen, via verbouwen naar verkopen van het gebouw. Meer specifieke oplossingen voor bouwkundige transformatie van ouderenwoningen geven het IWZ (2005) en RIGO (2003), zij beschrijven de volgende scenario's:

- Niets doen of regulier onderhoud.
- Opplussen, dit is het aanpassen van de woning aan de behoeften van de oudere bewoners van nu en straks.
- Het samenvoegen van wooneenheden, met eventueel uitbreiding op de huidige locatie.
- Sloop en vervangende nieuwbouw, op dezelfde of op een andere locatie.

De problemen en de scenario's kunnen uitgezet worden in een matrix. Dit levert een tabel op met de argumenten voor en tegen de keuze voor een bepaald scenario.

Scenario	Argumenten voor	Argumenten tegen
Niets doen, regulier onderhoud	Goedkoop	Geen oplossing voor woninggrootte
	Relatief eenvoudig te realiseren	Draagt beperkt bij aan verbetering woonkwaliteit
Opplussen	Verhoogd woonkwaliteit	Geen oplossing voor woninggrootte
Samenvoegen, evt. uitbreiding	Oplossing voor woninggrootte	Overlast gedurende transformatie
	Grote kwaliteitsimpuls mogelijk	Niet altijd mogelijk
		Grote investering nodig
Sloop – nieuwbouw	Alle problemen in een keer aanpakken	Niet altijd mogelijk
	Grote kwaliteitsimpuls	Tijdelijke huisvesting, overlast
		Grote investering nodig

Tabel 7 Overwegingen bij scenario's

4.3.2 De servicecomponent

Ook bij de servicecomponent van de servicekoopflat is een aantal problemen zichtbaar. Zo concludeert Leeuw (2004) dat de verplichting om een uitgebreid dienstenpakket af te nemen niet meer van deze tijd is. Bewoners van servicekoopflats willen, net als iedere andere oudere, zolang mogelijk zelfstandig wonen. Met een diensten- en zorgpakket dat inspeelt op de individuele behoefte van iedere bewoner kan dit ook. Veel servicekoopflats hebben een standaardpakket, dat zeer uitgebreid en daardoor vaak ook erg prijzig is. Dit pakket sluit niet aan bij de behoeften van de huidige en toekomstige oudere. Deze oudere wil kunnen kiezen en zo een pakket samenstellen dat bij zijn eigen behoeften en wensen past.

Ook de prijs van het servicepakket kan een flinke barrière zijn voor toekomstige bewoners. De maandelijkse verplichtingen voor het servicepakket kunnen oplopen tot vele honderden euro's. Aan de andere kant zijn er in de markt private initiatieven gevonden met zorg- en welzijnsabonnements die worden aangeboden voor een klein deel van de prijs die bewoners in servicekoopflats betalen. Ook zijn er diverse mogelijkheden waarbij door middel van externe financiering extra service en diensten geleverd kunnen worden, een overzicht is te vinden in bijlage 7.

Als er gekeken wordt naar het servicepakket dan zijn daarin drie soorten pakketten en drie verschillende vormen van aanbieden onderscheiden (IWZ 2005). Met drie soorten pakketten en drie vormen van aanbieden zijn in principe negen verschillende combinaties mogelijk.

Voor de verschillende servicepakketten kunnen argumenten worden gevonden die zijn weergegeven in onderstaande tabel. Een vast voorzieningenpakket voor iedere bewoner lijkt niet meer aan te sluiten bij de wensen van de doelgroep van de servicekoopflat.

Servicevorm	Argumenten voor	Argumenten tegen
Vast servicepakket	- Eenvoudig organiseren Schaalvoordelen	- Sluit niet aan bij wens gebruiker - Betalen voor niet gebruikte service
Vast Basispakket + Facultatief pakket	- Keuze voor gebruiker Behoud schaalvoordelen basispakket	- Flexibele organisatie nodig - Genoeg animo voor facultatieve diensten nodig
Pakket op maat	- Sluit aan bij wens gebruiker	- Vraagt veel van organisatie - Schaalvoordelen verdwijnen

Tabel 8 Servicevormen

Bij het aanbieden kan er gekozen worden tussen zelf uitvoeren, uit laten voeren door een externe (commerciële partij) of uitbesteden aan een zorginstelling. Verderom zijn de argumenten voor en tegen op een rijtje gezet

Dienstencomponent	Zelf uitvoeren	Uitbesteden commercieel of zorgaanbieder
Woondiensten	- Korte lijnen voor overleg	- Vaste contractprijs mogelijk
	- Extra organisatie en personeel nodig	- Externe partner levert alle expertise en mensen
	- Voor ingewikkelde bouwkundige problemen alsnog externe expertise nodig	- Wellicht langere responstijd
Infrastructurele diensten	- Voor bepaalde zaken is personeel noodzakelijk (b.v. beveiliging/receptie)	- Kerntaak van bestuur VVE
	- Inkoop infrastructuurle diensten relatief eenvoudig	- Bepaalde componenten (b.v. beveiliging) relatief makkelijk uit te besteden
		- Schaalvoordeel bij compleet uitbesteden onduidelijk
Welzijnsdiensten	- Korte lijnen	- Veel ervaring met welzijnsdiensten
	- Zelfinitiatief en zelforganisatie kan belangrijk zijn voor bewoners	- Door clustering vraag mogelijkheden voor groter aanbod
Zorgdiensten	- Veel organisatie en medische expertise nodig	- Kerntaak van zorginstelling, zorggarantie mogelijk
	- Inhuren van gediplomeerd personeel noodzakelijk	- Op de hoogte van medische en financiële ontwikkeling.
		- Hebben benodigd gediplomeerd kader
		- Begrotingszekerheid

Tabel 9: Zelf uitvoeren of uitbesteden

4.4 Resumé

Een servicekoopflat kan gedefinieerd worden als: *“Een complex zelfstandige woningen met een bouwwijze die gericht is op beschermd wonen, met een complexgewijs aangeboden zorg- en servicepakket, met een integraal contract voor wonen, zorg en dienstverlening waarbij de bewoner het appartementsrecht bezit”*.

Kenmerkend voor de servicekoopflats is de koppeling tussen wonen, zorg en dienstverlening. Contractueel gekoppeld aan het appartementsrecht is een verplicht servicepakket. Dit pakket bestaat veelal uit een basispakket met daarnaast nog een aantal opties. Er is een grote mate van verscheidenheid aan servicepakketten tussen de verschillende complexen.

Binnen het concept van de servicekoopflat is een aantal problemen zichtbaar. Allereerst zijn er woontechnische problemen. De appartementen hebben te weinig kamers of een te klein vloeroppervlak. Daarnaast is er sprake van een verouderde uitstraling van de servicekoopflat en soms ook van achterstallig onderhoud. Het servicepakket is niet flexibel en leidt ook nog eens tot hoge servicekosten.

Voor de bouwcomponent komt een viertal oplossingen naar voren die kunnen bijdragen aan het oplossen van de bouw- en woontechnische problemen, dit zijn de oplossingen zoals deze uitgebreid zijn weergegeven in tabel 7, namelijk:

- Niets doen of regulair onderhoud.
- Opplussen.
- Samenvoegen, eventueel gecombineerd met uitbreiding.
- Sloop en nieuwbouw.

Bij de servicecomponent kunnen we het servicepakket opdelen in een viertal dienstencomponenten. Woondiensten, infrastructurele diensten, welzijnsdiensten en zorgdiensten. Er zijn drie vormen waarin het servicepakket vorm kan worden gegeven en drie mogelijkheden om het te realiseren. Dit levert een oplossingsveld waarbij de uiteindelijke keuze bepaald wordt door:

- De keuze voor de servicevorm.
- De keuze welke dienstencomponenten zelf uitgevoerd worden en welke dienstencomponenten worden uitbesteed.
- De keuze voor een partner die een dienstencomponent kan uitvoeren.



5 Eigendomsverhoudingen

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de specifieke eigendomsverhoudingen bij servicekoopflats. Serviceflats in de koopsector kennen verschillende bestuursvormen, namelijk een vereniging van eigenaren, een coöperatieve vereniging en een stichtingsvorm. Eigendomsvormen waarin bewoners gezamenlijk het complex waarin zij wonen onderhouden en verder vorm geven. Door de hogere leeftijd van de bewoners en de groter wordende problemen bij servicekoopflats lijkt het of deze bestuursvormen nu onvoldoende effectief zijn.

Allereerst zal een beschrijving gegeven worden van de verschillende eigendomsvormen van servicekoopflats. De huidige bestuursvormen leveren een aantal problemen op. Deze problemen worden in kaart gebracht en er wordt geïnventariseerd welke consequenties dit heeft voor de herontwikkeling van servicekoopflats. Tot slot wordt ingegaan op oplossingsrichtingen voor deze problematiek die betrekking hebben op de eigendomsvormen die we bij servicekoopflats aantreffen. Met deze kennis is een antwoord te formuleren op de vraag hoe de specifieke eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen bij servicekoopflats eruit zien.

5.1 Eigendomsvormen bij servicekoopflats

Serviceflats in de koopsector kennen verschillende bestuursvormen. Er zijn zelfbesturende flats met een coöperatieve verenigingsstructuur of de structuur van een gewone vereniging. Daarnaast zijn er serviceflats met de juridische vorm van een vereniging van eigenaren. Zij hebben een zelfstandig bestuur. Een enkele servicekoopflat heeft gekozen voor een stichtingsvorm. (RIGO 1996) (Bergvelt & Van Rossum 2004)

Heeft een vereniging de vorm van gewone vereniging of van een coöperatieve vereniging, dan heeft een bewoner alleen het woonrecht van het appartement. Het complex is ongesplitst eigendom van de vereniging. Een lid van een Vereniging van Eigenaren heeft naast het woonrecht ook het eigendomsrecht van de woning. De appartementen in het complex zijn via appartementsrechten gesplitst eigendom van de individuele eigenaar-bewoners. De bewoners zijn krachtens de wet lid van de Vereniging van Eigenaren. Er is ten minste één bestuurder.

Een belangrijk verschil tussen de (coöperatieve) vereniging en de vereniging van eigenaren is de verhandelbaarheid van het gebruiksrecht van de woonruimte. Verhandelbaarheid is bij individueel eigendom volledig mogelijk. Dit betekent dat in een vereniging van eigenaren vrije verkoop van de woning mogelijk is. Wel zijn er zelfs dan statutair regels te stellen bij de mogelijke komst van de nieuwe bewoners.

Voor de zelfbesturende servicekoopcomplexen geldt dat de bestuursvorm soms een obstakel kan zijn bij het realiseren van oplossingen. Eigenaar-bewoners hebben in de bestuursvorm een belangrijke stem. De oplossingen op lange termijn voor de servicekoopflat botsen nog wel eens met de kortetermijnvisie van de bewoners

De besluitvorming binnen een eigendomsvorm is afhankelijk van de eigendomsvorm, de organisatiestructuur en de bepalingen die daarover in de statuten en het huishoudelijk reglement zijn opgenomen. In bijlage 8 zal nader worden ingegaan op het besluitvormingsproces binnen de verschillende eigendomsvormen van servicekoopflats.

5.2 Problemen bij herontwikkeling

De specifieke eigendomsvorm leidt tot een aantal cruciale probleempunten bij de herontwikkeling van servicekoopflats (Kilian-Polhuijs, 2003):

- De eigendomssituatie leidt tot een complex besluitvormingsproces: Het bestuur moet te allen tijde verantwoording afleggen aan de vereniging. Voor besluiten over herontwikkeling is toestemming nodig van de vergadering van eigenaren. Bij ingrijpende herontwikkeling, zoals het samenvoegen van wooneenheden of sloop en vervangende nieuwbouw, is vaak unanimiteit van stemmen noodzakelijk.
- Een gebrek aan daadkracht: de behoudende opstelling van de zittende eigenaren, blijkt een remmende factor bij herontwikkeling. De reactie van de bejaarde eigenaren, “het zal mijn tijd wel duren”, draagt niet bij aan een vloeiende herontwikkeling. De herontwikkeling wordt vertraagd door de defensieve houding van bewoners. Ook een slecht functionerende Vereniging van Eigenaren kan bijdragen aan een gebrekkige daadkracht.
- Toekomstige belangen staan haaks op belangen van huidige bewoners: de vruchten van de herontwikkeling zullen door sommige bewoners niet meer geplukt worden. Zij hebben dan wel de lasten en niet de lusten. Ook wordt van hen een investering gevraagd waarvan de opbrengsten niet meer geplukt kunnen worden.

De geschetste problemen zijn een cruciaal element bij de stroef verlopende herontwikkeling van servicekoopflats. Herontwikkeling komt moeilijk van de grond of loopt vast op de defensieve houding van bewoners. Wat zijn nu de gevolgen van

bovenstaande problemen en op welke wijze kan hierop geanticipeerd worden bij herontwikkeling?

Allereerst de complexe besluitvorming door de specifieke eigendomssituatie. De eigendomsvorm bij servicekoopflats is juridisch zo geregeld dat eigenaar-bewoners een belangrijke stem hebben bij de beslissing over herontwikkeling van een complex. Voor ingrijpende beslissingen is een gekwalificeerde meerderheid of zelfs unanimiteit nodig. Dit geldt ook bij het aangaan van langlopende verplichtingen. De voorwaarde van unanimiteit maakt de uitkomst van het proces onzeker omdat één eigenaar het besluit kan blokkeren. Dit betekent dat het besluitvormingsproces een complexe aangelegenheid is.

Over het gebrek aan daadkracht in het proces schrijft Kilian-Polhuijs (2003) het volgende: “Belangrijk is dat bewoners vanaf de start nauw bij het proces betrokken zijn. De ideeën van bewoners zijn een belangrijke informatiebron voor het ontwikkelen van een nieuwe strategie. Bovendien verkleint het de kans dat vergevorderde plannen alsnog door bewoners worden weggestemd.” De vraag is of alleen betrokkenheid de bovengenoemde problemen kan wegnemen. De bewoners hebben de machtsmiddelen om de herontwikkeling weg te stemmen of flink te vertragen. Op basis van de indeling voor betrokkenheid volgens Berentsen en Hopstaken (2000) zullen de bewoners, of een afvaardiging van hen, een verregaande mate van zeggenschap behoren te krijgen. Te denken valt aan coproducent of zelfs medebeslissers. Op deze wijze worden de bewoners ook probleemeigenaar, daarnaast raken zij meer betrokken bij het herontwikkelingsproces.

Een slecht functionerende Vereniging van Eigenaren draagt ook bij aan een gebrek aan daadkracht. Ook daardoor kan een herontwikkelingsproces belemmerd en complexer worden. Een goed functionerende Vereniging van Eigenaren draagt bij aan een hogere verkoopwaarde van het appartement, een betere verkoopbaarheid, een lager financieel risico en een verbetering van de woonomgeving (Vereniging Eigen Huis, 2005). Dit geldt zeker bij herontwikkeling. Het Ministerie van VROM (2002a) onderscheidt een zestal indicatoren voor het functioneren van de Vereniging van Eigenaren, te weten:

- de aanwezigheid van een bestuurder;
- de frequentie van vergaderen;
- het innen van een periodieke, financiële bijdrage;
- het innen van een periodieke bijdrage aan het reservefonds;
- de aanwezigheid van een schriftelijk meerjarenonderhoudsplan;
- het uitvoeren van groot onderhoud aan gemeenschappelijke bouwdelen.

Met deze indicatoren kan een inschatting worden gemaakt van het functioneren van de Vereniging van Eigenaren waarna het risico van vertraging door deze factor

kan worden ingeschat. Het professionaliseren van VvE's kan een oplossing zijn, maar uit onderzoek onder alle Verenigingen van eigenaren in Nederland (Harms, 2003) blijkt het verschil in prestatie tussen professioneel geleide VvE's en VvE's met een bestuur verwaarloosbaar.

Tot slot het probleempunt van Killian-Polhuijs (2003) dat toekomstige en huidige belangen haaks staan. Dit is een lastig punt omdat het verwaarlozen van de belangen van de huidige bewoners leidt tot een afwijzing van de herontwikkeling en het doel van deze herontwikkeling juist is om de servicekoopflats als concept beter te laten aansluiten bij de belangen van zowel de toekomstige als de huidige bewoners.

Huidige bewoners hebben wel de lasten maar niet de lusten. Huidige bewoners van servicekoopflats zijn bang dat zij wel investeren en midden in de verbouwing zitten, maar het resultaat van de herontwikkeling, niet meer zullen meemaken. Om aan deze angst tegemoet te komen kan gezocht worden naar mogelijkheden om de lusten naar voren te halen en de lasten te beperken.

Een mogelijkheid om de lusten naar voren te halen kan bijvoorbeeld zijn door de wijzigingen in het servicepakket, bijvoorbeeld de flexibilisering van het pakket en verlaging van de servicekosten, al te laten plaatsvinden terwijl de bouwkundige werkzaamheden nog moeten starten. Dit in plaats van deze wijziging pas na realisatie door te voeren. Belangrijk is dan wel dat de hele herontwikkeling, bouwkundig en qua service, als een pakket gepresenteerd wordt, om te voorkomen dat het bouwkundige deel wordt tegengehouden in de besluitvorming.

Het beperken van de lasten kan op verschillende manieren. Allereerst is het natuurlijk noodzakelijk om te kijken op welke wijze de huidige bewoners zo veel mogelijk ontzien kunnen worden tijdens de herontwikkeling. Vervangende woningen of verbouwen in fasen kunnen hiervoor oplossingen zijn. Daarnaast is er nog de financiële investering. Om deze last te beperken kan een externe partner gezocht worden, bijvoorbeeld een woningcorporatie. Wellicht dat ook voor de servicekoopflat een variant van Maatschappelijk Gebonden Eigendom mogelijk is. Bij deze constructie verzorgt de coöperatie het onderhoud, daar staat tegenover dat de coöperatie het eerste recht heeft op terugkoop voor een vaste prijs (Van Gool & Vos 1998).

5.3 Analyse kader voor bestuurs- en eigendomsvorm

De complexe eigendomsvorm en de daarbij behorende bestuursvorm kunnen bij herontwikkeling leiden tot een complex proces. Om de risico's vooraf te kunnen inschatten is het wenselijk om een kader beschikbaar te hebben om de bestuurs- en eigendomsvorm te analyseren. Omdat het wijzigen van de bestuurs- en eigendomsvorm ook een onderdeel kan zijn van de herontwikkeling van een servicekoopcomplex zal als sluitstuk van het analysekader een opsomming gegeven wor-

den van de mogelijkheden die beschikbaar zijn om de bestuurs- en eigendomsvorm te veranderen.

Bij de analyse van de bestuursvorm zijn allereerst de criteria van VROM (2002a) belangrijk. Daarnaast zal het bestuur voor zichzelf een aantal vragen moeten beantwoorden. Hoe is er tot op heden gefunctioneerd? En hoe gaan we in de toekomst functioneren? Hebben we in de toekomst genoeg mensen voor het invullen van het bestuur, hebben we alle kennis of moeten we kennis van buiten halen en is de huidige bestuursvorm de meest efficiënte om het takenpakket te realiseren? Met al deze vragen kunnen we het volgende analysekader opstellen.

Analyse Bestuursvorm	
Er wordt voldaan aan de zes indicatoren voor goed functioneren <i>De aanwezigheid van een bestuurder</i> <i>De frequentie van vergaderen</i> <i>Het innen van een periodieke financiële bijdrage</i> <i>Het innen van een periodieke bijdrage aan het reservefonds</i> <i>De aanwezigheid van een meerjarenonderhoudsplan</i> <i>Het uitvoeren van groot onderhoud aan gemeenschappelijke bouwdelen</i>	Ja/Nee
Het bestuur heeft tot op heden naar volle tevredenheid gefunctioneerd	Ja/Nee
Het bestuur is tot op heden voldoende slagvaardig geweest	Ja/Nee
Er is nu en in de toekomst voldoende animo om de bestuursfuncties te bekleden	Ja/Nee
Het huidige takenpakket van het bestuur is op dit moment goed uitvoerbaar	Ja/Nee
Binnen het bestuur is voldoende expertise aanwezig om alle taken goed uit te voeren	Ja/Nee
Het is binnen de huidige bestuursvorm goed mogelijk om te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen	Ja/Nee
De huidige bestuursvorm en het huidige takenpakket is de beste en efficiëntste manier om de taken uit te voeren	Ja/Nee

Tabel 10: Analyse kader bestuursvorm

Als alle vragen met ja beantwoord kunnen worden, dan is er geen reden om de bestuursvorm te heroverwegen. Naarmate er meer vragen met nee beantwoord worden zal er toch serieus nagedacht moeten worden of het wenselijk is om de bestuurs- en eigendomsvorm te veranderen. De analyse van de bestuurs- en eigendomsvorm heeft daarmee de volgende mogelijke uitkomsten:

Uitkomsten analyseproces bestuurs- en eigendomsvorm
Bestuursvorm handhaven
Bestuursvorm handhaven, deel taken uitbesteden
Andere bestuursvorm binnen huidige eigendomsvorm
Bestuursvorm en eigendomsvorm wijzigen - Omzetten VVE naar Coop Ver/Stichting/Vereniging - Omzetten van Koop naar huur i.s.m. externe partner - Aansluiten bij/opgaan in externe organisatie

Tabel 11: uitkomsten analyse

5.4 Ontwikkelingen rondom eigendomsverhoudingen

Door de toename van het aantal appartementen nemen ook de beheersvormen die besproken zijn in aantal toe. In sommige sectoren leidt de gekozen beheersvorm niet tot de gewenste resultaten (Schuurs 2001), daarom is er een aantal bestuurlijke ontwikkelingen te onderscheiden die wellicht in de toekomst ook een bedrage gaan leveren aan het vereenvoudigen van het herontwikkelingsproces van servicekoopflats. Dit zijn de volgende (Schuurs 2001):

- Aanpassing van het appartementsrecht inclusief een wettelijke verplichting voor een jaarlijkse onderhoudsreservering als percentage van de waarde van het appartement.
- Certificering van de Vereniging van Eigenaren om te komen tot een verdere professionalisering.
- Meer mogelijkheden voor gemeenten en corporaties om invloed uit te oefenen op probleemcomplexen, eventueel onderbrengen van probleemcomplexen bij een van deze partijen.

5.5 Resumé

Serviceflats in de koopsector kennen verschillende bestuursvormen. Bij herontwikkeling moet binnen de bestuursvorm toestemming gegeven worden volgens de daarvoor geldende regels, deze verschillen per bestuursvorm. Gevolg hiervan is wel dat er veel macht en invloed bij de eigenaren komt te liggen.

Door de grote invloed van de eigenaren kan een defensieve houding leiden tot problemen bij de herontwikkeling van servicekoopflats. Het is daarom wenselijk om vooraf te analyseren hoe de bestuursvorm functioneert en of het wellicht noodzakelijk is om in de toekomst te kiezen voor een andere bestuurs- en eigendomsvorm. Dit levert een analysekader en oplossingsrichtingen zoals deze in paragraaf 5.3 zijn gepresenteerd.



6

Transformatie: naar een stappenplan voor herontwikkeling

In dit hoofdstuk zal het herontwikkelingsproces van servicekoopflats worden bestudeerd. In het conceptueel ontwerp is de volgende onderzoeksvraag opgesteld over deze materie: welke verschillende planbenaderingen voor herontwikkeling zijn er in de literatuur aanwezig en welke planbenadering sluit, volgens de literatuur, het beste aan bij de specifieke eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen bij de servicekoopflats?

Naast het beantwoorden van bovenstaande onderzoeksvraag zal het opbouwen van een stappenplan voor herontwikkeling centraal staan in dit hoofdstuk. Na een korte inleiding in paragraaf 6.1 over het transformatieproces, zal in paragraaf 6.2 Het planproces worden beschreven. Welke fasering wordt toegepast en hoe ziet het planvormingsproces eruit? Vervolgens wordt in paragraaf 6.3 ingegaan op de onderdelen van het plan, resulterend in een stappenplan voor herontwikkeling van servicekoopflats dat wordt gepresenteerd in paragraaf 6.4.

6.1 Transformatie en verandering

In deze paragraaf wordt een inleiding worden gegeven op het transformatieproces. Transformatie is een vorm van verandering. Deze paragraaf start met de ervaringen met veranderingen en resulteert in twee benaderingen om met transformatie om te gaan.

Transformatie is een vorm van veranderen. In de probleemanalyse is zichtbaar geworden dat bij servicekoopflats de transformatie niet van de grond komt of onvoldoende effect resulteert. Datzelfde is ook zichtbaar bij veranderingsprocessen. Veranderingen of veranderingsprocessen hebben niet altijd tot het gewenste resultaat geplaat. Het uiteindelijke resultaat verschilt sterk van het gewenste resultaat of er is van veranderingen niets terechtgekomen. Ook betrokkenen zijn, om verschillende redenen, achteraf vaak teleurgesteld en ontevreden over de verandering. De Bruin e.a. (2002) geven voor deze problematiek drie verschillende oorzaken:

- 1 Het veranderingsproces vindt plaats in een netwerk van afhankelijkheden. Het is afhankelijk van andere actoren, en deze actoren kunnen het veranderingsproces beïnvloeden, wijzigen, hinderen of blokkeren
- 2 Een verandering is zo complex dat er geen eenduidige oplossing voor bestaat. Het is lastig om een eenduidige probleemdefinitie op te stellen.
- 3 Tot slot worden veel veranderingen projectmatig opgezet. Een projectbenadering heeft in een netwerk een beperkte betekenis, de afhankelijkheid van andere partijen komt in een projectmatige aanpak onvoldoende naar voren.

De eerste oorzaak betreft de omgeving waar de verandering plaatsvindt. In de aanleiding van dit onderzoek is reeds gebleken dat weerstand bij de huidige bewoners van de servicekoopflats één van de oorzaken is van de moeilijke herontwikkelingsprocessen bij servicekoopflats.

Het tweede punt, complexiteit, is volgens Conklin (2001) op te delen in technische complexiteit en sociale complexiteit. Technische complexiteit is de mate waarin de technologie een project complexer maakt en sociale complexiteit is de mate waarin de omgeving een project complexer maakt. Bij het herontwikkelingsproces van servicekoopflats is zichtbaar dat sociale complexiteit in grote mate aanwezig is door de complexe eigendomsvorm. De technische complexiteit is afhankelijk van de gekozen bouwkundige oplossing. Het opplussen van een servicekoopflat is technisch minder complex dan een nieuwbouw-sloop oplossing.

Het derde punt, de verschillen tussen de projectbenadering en de procesbenadering, worden door De Bruin e.a. (2002) nader uitgewerkt. Deze verschillen zijn weergegeven in tabel 12. Uit deze tabel blijkt dat binnen de procesbenadering meer aandacht is voor de 'zachte aspecten' van het management van problemen, de sociale kant van het probleem.

	Project	Proces
Kernelement analyse	Een inhoudelijke analyse	Een analyse van de actoren
Kernelement ontwerp	Inhoudelijke oplossing voor probleem	Een beschrijving van een proces dat leidt tot de oplossing van een probleem
Wat is het probleem	Wordt zoveel mogelijk inhoudelijk geformuleerd, bij start project bekend	Is bij start van proces bekend, kan gedurende proces veranderen
Belangrijkste probleem rondom acceptatie	Na afloop van ontwerpproces wordt duidelijk of de oplossing wordt geaccepteerd	Acceptatie van probleem en het proces zelf kost tijd
Besluitvorming	Veel inhoudelijke regels (eisen) en daarnaast een procedure	Veel procedurele regels en een aantal inhoudelijke regels
Rol van manager	Het realiseren van een ontwerp en de uitvoering, bewaker van de procedure	Het inrichten van het proces en het bewaken van de voortgang in het proces

Tabel 12: Verschillen tussen project en proces

Bruin (1999) concludeert dat projecten die zich in een dynamische omgeving afspelen en/of waarbij actoren grote invloed op het proces kunnen hebben niet geschikt zijn voor een projectmatige aanpak. Ook De Vries (1999) concludeert dat herontwikkelingsprojecten gebaat zijn bij een procesmatige benadering omdat dan de zachtere aspecten zoals scope, informatie en communicatie de aandacht krijgen die zij nodig hebben. Daarnaast zijn er in het proces management meer mogelijkheden voor sturing van de besluitvorming en het signaleren en reageren op invloeden van buiten. Op basis hiervan kan geconcludeerd worden dat bij de transformatie bij servicekoopflats uitgegaan moet worden van een procesbenadering. De procesbenadering zal dan ook een uitgangspunt zijn bij het opstellen van het stappenplan.

Een goede procesbenadering moet volgens de Bruin e.a. (2002) aan vier kernelementen voldoen: openheid, bescherming van core values, voortgang en inhoud. De volledige lijst met ontwerpprincipes is te vinden in bijlage 9. Deze kernelementen kunnen als uitgangspunt worden gebruikt bij het opstellen van het stappenplan.

6.2 Het herontwikkelingsproces

Van Dale (www.vandale.nl) definieert ontwikkelen als het ontwerpen en ontwikkelen op basis van onderzoek. Herontwikkeling kan daarmee gedefinieerd worden als het opnieuw ontwerpen en ontwikkelen op basis van onderzoek.

In paragraaf 6.2.1 zal allereerst een fasering opgesteld worden voor het herontwikkelingsproces. Deze fasering zal de basis vormen voor het stappenplan dat in dit hoofdstuk wordt opgesteld. Vervolgens wordt in paragraaf 6.2.2 ingegaan op planbenaderingen bij herontwikkeling. In paragraaf 6.2.3 worden de uitgangspunten voor het stappenplan besproken die voortkomen uit de procesbenadering.

6.2.1 Fasering bij herontwikkeling

In de tabel op de volgende pagina zijn 3 verschillende faseringen weergegeven. De fasering voor een veranderingsproces en bouwproces en een herontwikkelingsproces. Iedere fasering is een specificatie van de voorgaande. Een toelichting op de verschillende fasen is te vinden in bijlage 10. Voor het stappenplan zal gebruik gemaakt worden van de fasering voor herontwikkeling zoals deze in onderstaande tabel is weergegeven.

Op basis van de fasering bij herontwikkeling kan de planvormingsfase gedefinieerd worden als: *de fase die loopt van het moment dat de intentieovereenkomst opgesteld en getekend is tot het moment dat het besluit genomen is om een oplossing te gaan uitwerken en te gaan realiseren.*

Fasemodel veranderingen

Trajectfasen	Diagnose	Veranderstrategie	Interventieplan	Interventie	Evaluatie
--------------	----------	-------------------	-----------------	-------------	-----------

Fasemodel Bouwproces

Hoofd fasering	Ontwikkeling				realisatie	exploitatie
Deelfasering	initiatief	definitie	Ontwerp	voorbereiding realisatie	realisatie	exploitatie
Activiteiten	- probleemanalyse - omschrijving initiatief	- doelstellingen - randvoorwaarden	- visie - ontwikkelen plan - toetsen haal- baarheid	- uitwerken ontwerp - aanbesteding	- uitvoering van het project	- ingebruikname - beheer onderhoud

Fasemodel Herontwikkeling

Fase	Start/research fase	Planvormingsfase	realisatiefase	exploitatiefase
Activiteiten	- Ideeëvorming - mogelijkheden verkennen - partners signale- ren	- Onderzoek - Toetsing en haalbaarheid	- Planontwikkeling - uitvoering van het project	- ingebruikname huurovereenkomst - beheersovereen- komst

Tabel 13: Fasemodellen

6.2.2 Het planvormingsproces bij herontwikkeling

In deze paragraaf worden drie verschillende planvormingsbenaderingen toegelicht. Na een algemene inleiding zullen achtereenvolgens de traditionele technisch-rationele benadering, de interactieve benadering en de incrementele benadering worden behandeld. Deze paragraaf wordt afgesloten met een vergelijking tussen de verschillende planbenaderingen.

Algemeen

Planvorming is lange tijd een bezigheid geweest van een kleine club mensen. Deze planners werkten plannen uit die volgens hun theorie perfect waren. Dit vanuit de gedachte dat de samenleving maakbaar was. Deze planvorming vond plaats op grote afstand van de praktijk. Deze planners dachten dat zij, door hun kennis en kunde, goed in staat waren de wensen en eisen van de gebruikers en andere belanghebbenden in te schatten.

In de traditionele planvorming werd het bouwproces gezien als een lineair proces dat was opgedeeld in opeenvolgende fasen. De fase waarin de plannen worden uitgedacht, doelstellingen worden vertaald in concepten en de contracten worden vastgelegd is de planvormingsfase. Het resultaat van deze fase is een programma van eisen, een schetsontwerp of een eerste concept dat leidend is voor het verdere proces (Dewulf 2001).

Het bouwproces is echter niet lineair maar dynamisch en bevindt zich in een open systeem waardoor er interactie plaatsvindt met de omgeving. Door ontwikkelingen

op bijvoorbeeld economisch-maatschappelijk en politiek gebied veranderen doelen, belangen en belanghebbenden. Er verschijnen nieuwe actoren in het veld. Volgens Dewulf (2001) kan het vasthouden aan eerder genomen besluiten leiden tot ongewenste resultaten, namelijk een mismatch tussen de gebouwde omgeving en de wensen van haar gebruikers. De Bruin e.a. (2002) hebben deze mismatch ook herkend binnen hun onderzoek naar veranderingsprocessen.

Tijdens de planvormingfase worden de wensen en eisen gevormd. Ongewenste resultaten aan het eind van een proces zijn terug te voeren op discrepantie in de planvormingfase tussen de geformuleerde doelstellingen en de feitelijke doelstellingen. Daarom is het van groot belang in de planvormingfase de daadwerkelijke doelen en belangen van de verschillende actoren te achterhalen en deze doelen en belangen op elkaar af te stemmen. Hieruit vloeit voort dat een planproces start met een analyse om daarmee de verschillende belangen en rollen van de betrokken actoren te formuleren.

Binnen de hedendaagse planvorming zijn drie planvormingsbenaderingen herkenbaar die achtereenvolgens zullen worden toegelicht: traditionele technisch-rationele benadering, de interactieve benadering en de incrementele benadering worden behandeld.

Technisch-rationele benadering

De technisch-rationele benadering gaat uit van het uitgangspunt dat de actor met de meeste kennis en ervaring ook die actor is die weet wat goed is. Vooral in ontwerpende disciplines is zichtbaar dat ontwerpers en ontwikkelaars van zichzelf vinden dat ze de eisen en wensen van de gebruikers goed in kunnen schatten, terwijl de gebruikers bij deze projecten niet betrokken zijn (Cairns 1996 in Dewulf 2001).

De technisch-rationele benadering is een veelvuldig gebruikte planbenadering en gaat uit van het basisprincipe dat het de taak is van de ontwerper om de enige juiste oplossing voor het probleem te vinden en te ontwerpen. Volgens Dewulf (2001) bestaat een typisch rationele aanpak bij het ontwerpen uit een sequentiële volgorde van fasen, bijvoorbeeld de onderstaande fasering:

- Analyse van de strategie en doelstellingen van de opdrachtgever
- Ontwikkeling programma van eisen en wensen
- Analyse van de randvoorwaarden
- Ontwerp
- Realisatie
- Exploitatie
- Evaluatie

De technisch-rationele benadering kenmerkt zich door een sterke hiërarchische structuur. Gebruikers worden gezien als uitvoerders van besluiten en niet als medebeslissers. De communicatie tussen de gebruikers en de ontwerpers bestaat uit het geven van informatie door de gebruikers aan de ontwerpers. De ontwerpers beschrijven de oplossing die wordt voorgelegd aan de opdrachtgever. Deze neemt de beslissing of tot realisering van de oplossing wordt overgegaan.

Interactieve planvorming

Bij de interactieve planvorming staan de gebruikers centraal. Deze actor wordt zeer sterk betrokken bij de planbenadering. Oplossingen worden in een collectief proces ontworpen, hierbinnen formuleren de gebruikers hun eisen, wensen en ideeën. Datzelfde geldt ook voor de overige actoren. Op deze wijze wordt getracht om het eindresultaat te laten aansluiten op de wensen van de gebruikers.

Volgens Dewulf (2001) sluit de interactieve planbenadering nauw aan bij de trend van decentralisering of deregulering. Burgers krijgen meer inbreng bij de totstandkoming van de ruimtelijke inrichting en de bebouwde omgeving. De interactieve benadering sluit goed aan bij deze trend in de samenleving. Hierdoor ontstaat een betere match tussen vraag en aanbod. Een tweede positief aspect is dat door de interactie tussen gebruikers en ontwerpers het draagvlak bij de gebruikers zal toenemen. Gebruikers krijgen het gevoel dat er naar hun mening geluisterd wordt en dat de oplossing ‘mede’ door hen is bedacht.

Aan de andere kant onderscheidt Dewulf (2001) ook een drietal knelpunten bij deze planbenadering. Ten eerste schept de interactieve planvorming vaak hoge verwachtingen ten aanzien van het besluitvormingsproces, die soms later tot teleurstellingen leiden. Daarnaast kunnen interactieve processen leiden tot een te grote variëteit aan wensen en eisen. Deze zijn niet in één ontwerp samen te brengen en resulteren dan in een moeilijk beheersbaar proces.

Er zijn vele vormen van interactieve planvorming. De inbreng van iedere actor kan variëren van totaal niet (of manipulatie) tot volledige zeggenschap. Berentsen en Hopstaken (2000) hanteren de volgende indeling voor betrokkenheid.

- Informeren
- Raadplegen
- Adviseren
- Coproduceren
- Meebeslissen

De mate van interactie is afhankelijk van de mate van betrokkenheid of participatie van de verschillende actoren. Naarmate die participatie groeit, zal de communicatie toenemen en zal er tussen de partijen een meer gelijkwaardige verhouding

ontstaan. Ook de betrokkenheid bij de besluitvorming neemt toe naarmate de participatie toeneemt. Interactie behelst daarmee volgens Caluwe en Vermaak (1999) de communicatie binnen de verandering en de communicatie over de verandering. De vraag of communicatie bijdraagt aan de realisatie van herontwikkelingsprojecten is reeds door de Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV, 1999a) beantwoord. Communicatie met betrokkenen vergroot het draagvlak, vergroot de betrokkenheid en verhoogt de kwaliteit van een plan.

Incrementele planvorming

De laatste planvormingsbenadering is de incrementele benadering. Deze benadering gaat uit van een top-down benadering waarbij de opdrachtgever leidend is enerzijds, en een bottom-up benadering volgens de principes van de interactieve planvorming anderzijds. Daarmee is de incrementele benadering een middenweg tussen de twee eerder besproken planbenaderingen.

Kenmerkend voor de incrementele benadering is het iteratieve proces (Dewulf 2001). Aan het begin van het proces is het eindresultaat nog niet vastgelegd, maar gedurende het proces krijgen plan en ontwerp vorm en inhoud. Het plan- en ontwerpproces wordt hierbij gezien als een onderhandelingsproces tussen de verschillende actoren. Uitgangspunt bij deze benadering is de officiële en algemeen aanvaarde toekomst. Van daaruit wordt getracht om, door middel van alternatieve toekomstbeelden, te komen tot oplossingsrichtingen.

In een omgeving waarin aanvaard is dat concepten dynamisch zijn, geldt dat het verleden geen garantie is voor de toekomst. Juist in zulke situaties kan de incrementele planvorming waardevol zijn omdat door alternatieve toekomstbeelden gezocht wordt naar nieuwe oplossingsrichtingen. Dit leidt tot veel interactie tussen actoren. Het vereist echter wel een open positieve instelling van actoren, en het inzicht bij alle partijen dat huisvestingsconcepten dynamisch moeten zijn om aan de dynamische vraag in de toekomst tegemoet te komen. Interactie tussen actoren is een voorwaarde voor het slagen van deze benaderingsvorm.

Dewulf & De Graaf (2002) concluderen dat interactieve planvorming een goede planbenadering is om aan de vier kernelementen voor een goed ontwerpproces te voldoen. Als de interactieve planvorming op een juiste wijze is ingericht en valkuilen worden vermeden, dan kan er een effectief proces ontstaan.

Vergelijking verschillende benaderingen

In deze paragraaf zijn verschillende planvormingsbenaderingen onderscheiden. Achtereenvolgens zijn de technisch-rationele, de interactieve en de incrementele planvormingsbenadering besproken.

De kernpunten van de verschillende planvormingsbenaderingen zijn in de volgende tabel weergegeven. Uit de tabel volgt dat de interactieve benadering en de incrementele benaderingen beide bruikbaar zijn voor het herontwikkelen van servicekoopflats. De technisch-rationele benadering is minder geschikt.

	Technisch-rationele benadering	Interactieve benadering	Incrementele benadering
Beschrijving	De ontwerper bepaalt de oplossing van het probleem en de gebruikers verschaffen enkel informatie	De opdrachtgever, gebruikers en ontwerpers bepalen de oplossing van het probleem	De opdrachtgever, gebruikers, ontwerpers en belanghebbenden werken d.m.v. discussies en ontwerpessies aan de oplossing van het probleem
Benadering	Top-down benadering	Bottom-up benadering	Middenweg tussen topdown en bottom-up benadering
Plan	Het resultaat is een ontwerp van de juiste oplossing	Het resultaat is een de oplossing voortgekomen uit een collectief proces	Het resultaat is een onderhandelingsuitkomst van een onderhandelingsproces tussen actoren
Proces	Sequentiële volgordelijkheid	Interactief proces	Iteratief proces
Besluitvorming	Besluitvorming door opdrachtgever	Besluitvorming door opdrachtgever of gezamenlijk, afhankelijk van mate van betrokkenheid actoren	Besluitvorming is onderhandelingsresultaat tussen actoren
Rol gebruikers	Gebruikers en betrokkenen als informatiebron	Rol actoren afhankelijk van mate van betrokkenheid	Proces en product krijgen vorm door middel van interactie

Tabel 14 Kernpunten planbenaderingen

6.2.3 Proces uitgangspunten voor het stappenplan.

In deze paragraaf zal, aan de hand van verschillende voorbeelden waarbij de planbenaderingen in de praktijk zijn toegepast, geprobeerd worden om een set criteria op te stellen die toepasbaar is bij de planvorming en die ook als uitgangspunten gebruikt zullen worden voor de ontwikkeling van het stappenplan. Door vanuit verschillende methoden criteria te selecteren en te gebruiken wordt getracht om tot een complete set criteria te komen waarin de verschillende methoden gecombineerd worden. Allereerst wordt ingegaan op de integrale aanpak bij herontwikkeling, vervolgens de interactieve aanpak of open planproces bij binnenstedelijke herontwikkeling en tot slot de participatie bij bewoners bij een herstructurering met een incrementele of interactieve planbenadering.

Integrale aanpak

Door de ruimteschaarste wordt de ruimte in stedelijke gebieden steeds intensiever gebruikt en ingericht. Daarnaast worden de eisen aan de kwaliteit van de leefomgeving steeds hoger. Om hierop in te spelen worden ruimtelijke vraagstukken

steeds vaker integraal opgepakt. Zo ook bij herontwikkeling in de woonzorgsector. Santema e.a. (2000) geven aan dat private partijen voor de ontwikkeling van woonzorgconcepten op zoek zijn naar een procesmodel dat alle strategische en markttechnische aspecten integraal meeneemt bij de planontwikkeling. Ook Akro Consult (2001) gaat bij ruimtelijke processen uit van de integrale aanpak waarbij zij drie pijlers onderscheiden:

- Procesarchitectuur: plannen, structureren en vormgeven van het proces.
- Procesmanagement: het begeleiden van het proces.
- Samenwerking: het maken van afspraken tussen de partijen. Zowel binnen de servicekoopflat als met externe partijen.

Dewulf, Blanken & Bult-Spiering (2004) constateren dat bij een integrale ontwikkelingsopgave een aantal strategische keuzes gemaakt dient te worden. Deze keuzes worden door iedere actor gemaakt en zijn mede bepalend voor de inrichting van het proces. Binnen deze strategische keuzes is onderscheid aanwezig in productgerelateerde en procesgerelateerde keuzes, en ook tussen generieke keuzes en specifieke keuzes die uitsluitend voor het voorliggende project gelden. Het complete overzicht van strategische keuzes is weergegeven in bijlage 11. Hieruit kunnen de volgende uitgangspunten gedestilleerd worden:

- Het stappenplan moet zo ingericht worden dat het leidt tot vertrouwen bij de eigenaren, draagvlak creëren en behouden is cruciaal.
- De voortgang van het proces dient centraal te staan en niet de oplossingsrichting. De stappen om tot een oplossing te komen dienen duidelijk aanwezig te zijn in het proces.
- Samenwerking: de coalities van partijen binnen het stappenplan moeten herkenbaar zijn.
- Het stappenplan dient de herontwikkeling van de servicekoopflat in brede zin te beschrijven en zich niet te beperken tot de bouwtechnische herontwikkeling.

Het open planproces: criteria voor besluitvorming

De Bruin (1999) onderscheidt, in een studie naar het open planproces, een aantal kenmerken voor binnenstedelijke herontwikkeling. Een aantal van deze kenmerken is ook zichtbaar bij de ontwikkeling van servicekoopflats:

- Problemen moeten in een netwerk worden opgelost door de versnipperde eigendomsverhoudingen.
- Partijen hebben hun eigen achtergronden, belangen en doelen.
- Concepten kunnen achterhaald raken en dus is flexibiliteit vereist.
- Actoren hebben een verschillende tijdshorizon.
- Actoren hebben verschillende expertises die gezamenlijk een grote toegevoegde waarde hebben.

Vaak is zichtbaar dat actoren zich gedurende het proces fixeren op eigen belangen, visies en standpunten die soms niet expliciet gemaakt worden. Door de verschillen kunnen in een vroeg stadium barrières opgeworpen worden die later lastig af te breken zijn. Het open planproces kan volgens De Bruin (2001) voorkomen dat deze barrières worden opgeworpen. Door draagvlak te creëren wordt de betrokkenheid vergroot. Hierbij is openheid van kritisch belang. Door de wil te tonen om tot resultaat te komen, te zoeken naar een win-win situatie en door actief te participeren in het proces kan de noodzakelijke openheid bereikt worden.

Het intern open planproces kan operationeel gemaakt worden met behulp van drie niveaus: inhoud, proces en relatie. Dit levert wederom enkele uitgangspunten voor het stappenplan.

- Relaties: bij iedere beslissing dienen de belangen van de betrokken partijen in overweging genomen te worden.
- Procedure: voor iedere partij dient duidelijk te zijn wat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van iedere partij zijn.
- Inhoud: de inhoud van de besluitvorming dient voor iedere partij duidelijk te zijn en mag niet in strijd zijn met wat op procedure- en relatieniveau is afgesproken.

Participatie bij interactieve of incrementele planbenadering

De vraag op welke wijze belanghebbenden bij herstructureringsprojecten kunnen worden betrokken is niet eenvoudig te beantwoorden. Zowel bij herontwikkeling van servicekoopflats als binnenstedelijke herontwikkeling is de vraag hoe bewoners het beste kunnen participeren in projecten actueel.

Tilman-Den Hartog (2003) komt met verschillende aanbevelingen voor de participatie van bewoners bij planvormingsprocessen. Zij komt tot de volgende doelstellingen voor de participatie van bewoners:

- Vergroten van draagvlak en betrokkenheid
- Verhogen van de kwaliteit
- Soepel laten verlopen van de transformatiefase
- Perspectief bieden aan huidige en toekomstige doelgroep
- Merk of imago van het project versterken
- Het imago van de actoren versterken

Deze doelstellingen zijn uitgewerkt en geoperationaliseerd door Tilman-Den Hartog (2003) in een checklist. Deze is weergegeven in bijlage 12. De weergegeven doelstellingen en de checklist zijn bruikbaar voor het stappenplan als controlemiddel. Zij leveren geen nieuwe uitgangspunten op.

6.3 Het stappenplan voor herontwikkeling van servicekoopflats

In deze paragraaf zal het stappenplan voor herontwikkeling opgesteld en gedefinieerd worden. Voordat het stappenplan gepresenteerd wordt zullen een aantal onderdelen toegelicht worden. In paragraaf 6.3.1 wordt een overzicht gegeven van de onderdelen van het stappenplan. Vervolgens worden in paragraaf 6.3.2 de actoren in het stappenplan kort besproken. Aansluitend in paragraaf 6.3.3. enkele opmerkingen over de verantwoording van de weergave van het stappenplan en tot slot in paragraaf 6.3.4 de presentatie van het stappenplan zelf.

6.3.1 De onderdelen van het stappenplan

Het stappenplan voor herontwikkeling bestaat uit een aantal onderdelen. De meeste zijn eerder in dit document al tot stand gekomen, een aantal onderdelen wordt in deze paragraaf een stap verder uitgewerkt.

Allereerst is er het bepalen van de doelgroep, zoals dit in hoofdstuk 2 aan de orde is gekomen. In het stappenplan zal de huidige en de toekomstige doelgroep bepaald moeten worden, evenals de eisen en wensen die daarmee samengaan.

Bij de bouwkundige component is veel aandacht geweest voor de problemen en de oplossingen. Alles daartussen is tot nu toe onderbelicht gebleven. Voor de bouwkundige onderdelen kunnen we aansluiten bij Oliemans (2003). Zij heeft een stappenplan voor servicekoopflats ontwikkeld dat uitsluitend gericht is op bouwkundige aspecten. Dit stappenplan is weergegeven in bijlage 13 en zal worden verwerkt in het stappenplan. Voor de bouwtechnische analyse is een set met criteria vastgesteld door Oliemans (2003), zie bijlage 14. Ook deze lijst met criteria is bruikbaar.

Voor het servicepakket kunnen we een aantal stappen onderscheiden die doorlopen moet worden voor herontwikkeling van het servicepakket.

- Analyse van het servicepakket
- Mate van flexibilisering van het servicepakket
- Bepaling gewenst pakket en gewenst kostenniveau
- Keuze tussen zelf organiseren of uitbesteden
- Keuze van een samenwerkingspartner

Tot slot de bestuursvorm. Hier dient allereerst een analyse van de bestuursvorm plaats te vinden zoals deze is opgesteld in hoofdstuk 5. Afhankelijk van de uitkomsten van deze analyse dienen vervolgstappen te worden ondernomen.

6.3.2 De actoren in het stappenplan

In het conceptueel ontwerp van dit onderzoeksvoorstel is de servicekoopflat als een systeem beschreven. Nu is het zo dat systemen nooit op zichzelf staan, maar altijd functioneren in een omgeving; zo ook de servicekoopflat. Ook hier zijn diverse partijen als eigenaar, gebruiker en belanghebbenden bij de servicekoopflat betrokken.

Wanneer bepaalde actoren geen, of onvoldoende, inbreng hebben in het herontwikkelingsproces van de servicekoopflat, kan dit tot gevolg hebben dat het plan door deze actoren niet gedragen wordt. Resultaat is dan dat er weerstand ontstaat tegen de herontwikkelingsplannen. Aan de andere kant, wanneer alle actoren vanaf het begin in een planvormings- of renovatieproces worden betrokken kan dit leiden tot een onbeheersbaar proces door een te grote variëteit aan wensen en eisen. Om hierin gedurende het proces een juiste balans te vinden, is het noodzakelijk dat de belangrijkste actoren in kaart gebracht zijn. In het stappenplan zullen de volgende actorgroepen, die bij de herontwikkeling van servicekoopflats betrokken kunnen zijn, worden meegenomen, in bijlage 15 is een toelichting gegeven op de verschillende actorgroepen:

- Eigenaar-bewoners
- Bestuur servicekoopflat
- Personeel servicekoopflat
- Woningcorporaties
- Vastgoedbelegger/financier
- Zorginstelling
- Gemeenten

6.3.3 De weergave van het stappenplan

Nu in de vorige paragrafen beschreven is welke onderdelen het stappenplan dient te bevatten en, eerder al, welke procesuitgangspunten er binnen het stappenplan een plaats dienen te krijgen is de volgende vraag wat de vorm is waarin al deze punten het beste tot hun recht komen.

Voor het stappenplan voor herontwikkeling is gekozen om aansluiting te zoeken bij het bestaande 'Process protocol for Generic design and Construction Process. De uitgangspunten in dit model zijn door Cooper (1998) en Kagioglou (1998) gedetailleerd beschreven en komen overeen met de procesuitgangspunten van het stappenplan voor servicekoopflats, namelijk:

- Het hele project moet in het stappenplan opgenomen zijn met een duidelijke fasering.
- Er moet een consistent proces zichtbaar zijn in het stappenplan.
- Er zijn zekerheden ingebouwd voor voortgang van proces en ontwerp.

- De bevoegdheden, verantwoordelijkheden en de coördinatie zijn zichtbaar in het stappenplan.
- De actoren en de teams zijn zichtbaar in het stappenplan.
- Er is een mogelijkheid voor feedback aanwezig in het stappenplan.

De hier genoemde uitgangspunten sluiten aan bij de procesuitgangspunten zoals deze in paragraaf 6.2.3 opgesteld zijn. Daarom zullen bij de opstelling van het stappenplan voor servicekoopflats de uitgangspunten van het procesmodel worden toegepast.

In het stappenplan zijn twee soorten faseovergangen aanwezig, namelijk 'soft gates' en 'hard gates'. Een 'soft gate' is een beslismoment waarop beslissingen worden genomen die in een latere fase nog heroverwogen en gewijzigd zouden kunnen worden. Er worden wel keuzes gemaakt maar deze zijn nog niet definitief. Bij een 'hard gate' worden echter beslissingen genomen waarop niet meer teruggekomen kan worden. Zo zien we aan het eind van iedere fase deze 'hard gates'. Veelal worden er beslissingen genomen waaraan verplichtingen vastzitten, zodat het niet mogelijk is om hierop later nog terug te komen. Denk aan het aangaan van contractuele verplichtingen.

Het stappenplan voor herontwikkeling van servicekoopflats kan daarmee gepresenteerd worden en is bijgevoegd in bijlage 16.

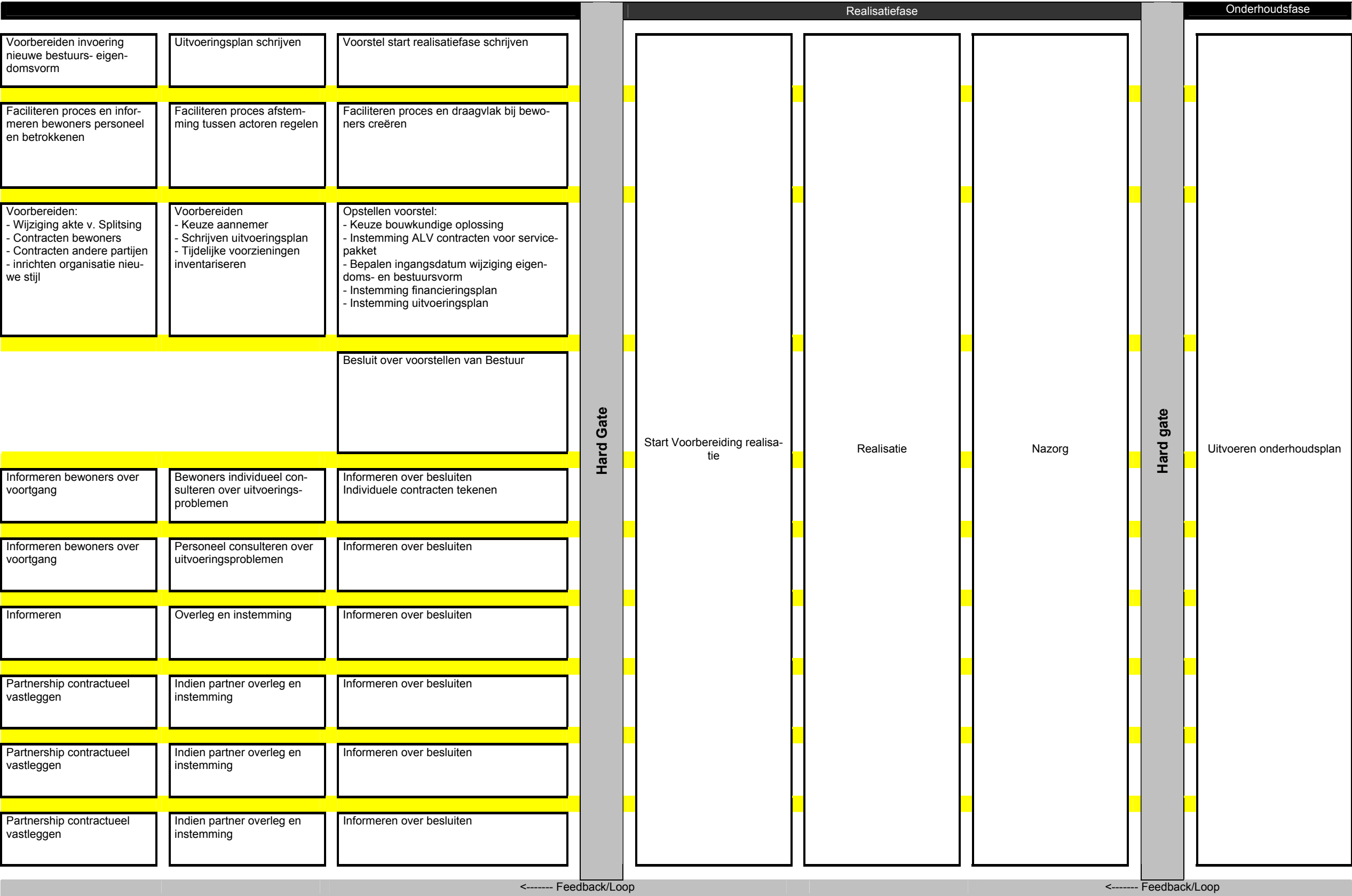
6.4 Het stappenplan

Op de volgende pagina's is het stappenplan voor herontwikkeling van servicekoopflats weergegeven. Na het stappenplan vindt in het vervolg van deze paragraaf een toelichting plaats waar de volgende onderdelen aan de orde komen:

- De cruciale beslispunten bij de herontwikkeling van servicekoopflats.
- Een checklist voor de herontwikkeling van servicekoopflats

Coalitiepartijen/Fase	Signaleringfase			Researchfase			
Activiteit	Probleemsignalering	Probleembeschrijving	Besluit probleemanalyse	Uitvoeren Bouw- en woon-technische analyse	Inventarisatie huidige doelgroep	Analyse servicepakket	Analyse functioneren bestuursvorm
Procesmanager			Benoeming procesmanager	Uitvoeren analyse - Selecteren deskundige - Analyse resulterend in bouwkundige rapport	Begeleiding Inventarisatie huidige doelgroep + eisen en wensen	- Analyse Servicepakket - Inventariseren wensen bewoners t.a.v servicepakket	- Analyse huidige bestuursvorm met bestuur en personeel - Bewaken goede zelfreflectie binnen bestuur
Bestuur VVE	Verzamelen signalen	- Opstellen eerste probleembeschrijving - Voorstel probleemanalyse - Voorstel voor procesmanager	Besluit tot agenderen ALV - Probleembeschrijving - Benoeming procesmanager - Voorstel voor analysefase	Besluit tot uitvoeren bouwkundige analyse	Uitvoering Inventarisatie huidige doelgroep + eisen en wensen	- Analyse Servicepakket - Inventariseren wensen bewoners t.a.v servicepakket	- Zelfanalyse naar eigen functioneren - Opstellen visie op toekomstig bestuur
Algemene ledenvergadering	Signaleren en rapporteren problemen		Besluit over - Probleembeschrijving - Benoeming procesmanager - Start analysefase				
Bewoners complex	Signaleren en rapporteren probleem	Inspraak in probleembeschrijving	Informerende bewoners over besluiten		Aangeven eisen en wensen huidige doelgroep	Aangeven wensen m.b.t. Servicepakket	Inspraak binnen analyse naar functioneren bestuursvorm
Afvaardiging personeel	Signaleren en rapporteren probleem	Inspraak in probleembeschrijving			Aangeven eisen en wensen huidige doelgroep	Inbreng deskundigheid en ervaring	Inspraak binnen analyse naar functioneren bestuursvorm
Gemeente							
Woningcorporatie				Mogelijke partner voor bouwkundige analyse			
Belegger/Financier							
Zorginstelling							
				<----- Feedback/Loop			

			Soft Gate				
Bepaling toekomstige bestuursvorm	Onderzoek naar pakketvorm servicepakket en uitbesteden diensten-component	Voorstel voor conceptontwikkeling		Uitwerken bouwkundig alternatief	Voorbereiden invoering servicepakket	Bouwkundige oplossing goedkeuren	Financieringsplan opstellen
faciliteren verschillende processen tussen actoren	faciliteren verschillende processen tussen actoren	Opstellen voorstel: Keuze bouwkundig alternatief Voorstel servicepakket nieuwe stijl Voorstel uitbesteding diensten Voorstel wijziging bestuur- en eigendomsvorm		Faciliteren uitwerken - Creëren draagvlak bij bewoners - Afstemming tussen partijen	Faciliteren uitwerking - Bewaken voortgang - Afstemming actoren - Creëren draagvlak	Faciliteren besluit, afstemming en voortgang bewaken	Inventariseren mogelijkheden en partners, afstemming en voortgang bewaken
- SWOT analyse bestuurs- en eigendomsvormen - Onderzoek samenwerking - Creëren draagvlak - Schrijven voorstel	- Opstellen PvE voor servicepakket - Offertes opvragen voor verschillende dienstencomponent - Overleg met personeel over uitbesteding - Keuze samenwerkingspartner	Opstellen voorstel: Keuze bouwkundig alternatief Voorstel servicepakket nieuwe stijl Voorstel uitbesteding diensten Voorstel wijziging bestuur- en eigendomsvorm Voorstel voor samenwerkingspartners		Uitwerken: Ontwerp Bepaling kosten Opstellen bestek Uitnodigen aannemers Uitgangspunten uitvoering	Uitwerken - Keuze partners - Inhoud pakket + prijs - Financieringsmogelijkheden - Bekijken overgangperiode - Pr en communicatie	Goedkeuring bouwkundige oplossing - Voorstel voor ALV maken - Kostenplaatje helder - Overleg gemeente vergunningen - Opstarten uitvoeringsplan	Opstellen financieringsplan - Keuze financiering - Keuze partners - Voorstel schrijven voor ALV
- Informeren ALV over voor-nemen wijzigen bestuurs- en eigendomsstructuur		Besluit over: Keuze bouwkundig alternatief Voorstel servicepakket nieuwe stijl Voorstel uitbesteding diensten Voorstel wijziging bestuur- en eigendomsvorm Samenwerkingspartners					
Creëren draagvlak	Vertegenwoordiging bewoners in commissie	Informeren over beslissing		Bewoners betrokken bij uitwerking	Bewoners betrokken bij voorbereiding	Informeren bewoners over uitwerking oplossing	Bewoners betrekken bij opstellen plan
Creëren draagvlak	- Overleg met personeel over uitbesteding - Bekijken gevolgen personeel	Informeren over beslissing			Personeel informeren over gevolgen voor hun positie	Informeren bewoners over uitwerking oplossing	Personeel informeren
Informeren				Mogelijke partner	Mogelijkheden voor subsidie in kaart brengen	Overleg over vergunningen	Bekijken financieringsmogelijkheden bij gemeente
Mogelijke partner	- Offertes voor wooncomponent	Informeren mogelijke partner Samenwerkingcontract opstellen en tekenen		Mogelijke partner	Mogelijke partner woondiensten - contract afsluiten	Instemming van partner	Bekijken financieringsmogelijkheden woningcorporatie
Mogelijke partner		Informeren mogelijke partner Samenwerkingcontract opstellen en tekenen					Bekijken financieringsmogelijkheden banken en beleggers
Mogelijke partner	- Offertes voor zorg en welzijn componenten	Informeren mogelijke partner Samenwerkingcontract opstellen en tekenen			Mogelijke partner zorg- en welzijns-diensten - contract afsluiten	Overleg uitvoeringsplan	Bekijken financieringsmogelijkheden via zorginstelling
<----- Feedback/Loop							



6.4.1 Beslispunten bij herontwikkeling servicekoopflats

Bij de herontwikkeling van de servicekoopflats is een aantal beslispunten waarneembaar, veelal vlak voor een 'gate'. Deze beslispunten worden in deze paragraaf kort toegelicht, waarbij tevens wordt besproken of dit een beslispoint is dat specifiek bij herontwikkeling van servicekoopflats optreedt, of dat het een generiek beslispoint is dat meestal zichtbaar is bij herontwikkeling.

Het eerste beslispoint ligt aan het eind van de signaleringsfase. Hier wordt uitgesproken dat er een probleem is en dat het probleem nader geanalyseerd moet worden. Ook wordt hier een procesmanager benoemd, dit kan een persoon of een bestuursorgaan zijn. Belangrijk is dat hier besloten wordt wie verantwoordelijk is voor het proces. Dit beslispoint is generiek, het komt bij iedere herontwikkeling voor.

Het tweede beslispoint ligt halverwege de researchfase. Er worden drie besluiten genomen. Een beschrijving van de uitgangssituatie, een definitie van het probleem en een beschrijving van de randvoorwaarden. Deze besluiten zijn generiek, maar een specifiek element voor servicekoopflats is dat er consensus nodig is. Zolang er nog geen overeenstemming is wat het probleem is, heeft het geen zin om aan een oplossing te gaan werken omdat het vrijwel zeker is dat geen consensus zal ontstaan.

Het volgende beslispoint is zeer specifiek voor servicekoopflats, namelijk het vaststellen van de toekomstvisie en de doelgroep. Vanwege de eigendomssituatie is dit een cruciaal onderdeel. Er moet consensus zijn in welke richting men de oplossing voor de problematiek gaat zoeken. Het loskoppelen van probleembeschrijving en toekomstvisie is een kernelement van het stappenplan. Verschillende visies zijn altijd mogelijk. Door eerst de probleemdefinitie vast te stellen en daarna de visie voor de toekomst te behandelen wordt voorkomen dat deze onderdelen zich mengen en dat over beide zaken geen overeenstemming bereikt wordt.

Het volgende beslispoint is generiek, namelijk het kiezen van de oplossingcombinatie die nader uitgewerkt gaat worden. Dit gebeurt halverwege de planvormingsfase. Ook het volgende beslismoment is generiek namelijk de goedkeuring van de uitgewerkte oplossing en de samenwerkingspartners, aan het eind van de planvormingsfase. Direct aansluitend aan dit beslismoment vindt een specifiek en cruciaal onderdeel plaats, namelijk het tekenen van de individuele overeenkomsten door alle eigenaren in de servicekoopflat.

6.4.2 Checklist voor herontwikkeling servicekoopflats

Het stappenplan dat in dit hoofdstuk gepresenteerd is, is een goed startpunt voor de inrichting van het proces van herontwikkeling bij servicekoopflats. Toch kan het noodzakelijk zijn om het stappenplan in een specifieke casus aan te passen. Daarom wordt in deze paragraaf een checklist gepresenteerd die gebruikt kan worden bij het gepresenteerde stappenplan. Deze checklist is gebaseerd op het stappenplan en alle daaraan ten grondslag liggende informatie zoals die in dit rapport is beschreven. Met deze checklist kan een procesontwerp getoetst worden voor de herontwikkeling van een servicekoopflat. Partijen en belanghebbenden kunnen met deze checklist toetsen of in het procesontwerp alle relevante stappen zijn opgenomen.

Checklist voor herontwikkelingsproces servicekoopflats

Probleemsignalering:

- Op welke wijze worden alle problemen verzameld en gerapporteerd?
- Wie verzorgt de probleembeschrijving?
- Procedure om procesmanager aan te stellen vooraf helder geformuleerd?
- Zijn de bevoegdheden en middelen van de procesmanager geformuleerd?

Probleemdefinitie:

- Volgens welke procedure wordt de probleemdefinitie opgesteld?
- Conceptonderdelen van de servicekoopflat die in de probleemdefinitie komen zijn duidelijk?
- Welke externe partijen dragen bij aan de probleemdefinitie, hoe worden deze geselecteerd?
- Randvoorwaarden herontwikkeling zijn gedefinieerd.

Doelgroep:

- Kenmerken huidige doelgroep zijn bekend.
- Kenmerken toekomstige doelgroep worden gedefinieerd.
- Er is een bewuste keuze gemaakt voor een doelgroep.
- Eisen en wensen huidige doelgroep worden in kaart gebracht.
- Eisen en wensen toekomstige doelgroep worden gedefinieerd.
- Er is een visie geschreven voor de toekomst van de servicekoopflat.

Concept:

- Huidig concept in kaart gebracht (bouw & woontechnisch, servicepakket, organisatie en financieel).
- Gewenst concept gedefinieerd vanuit visie en toekomstige doelgroep.

- Oplossingsrichtingen zijn gedefinieerd en vervolgens is een nieuwe oplossingscombinatie gekozen.
- Sluit de gekozen oplossingscombinatie aan bij het gewenste concept?
- Voldoet het gerealiseerde concept aan de kenmerken van de toekomstige ouderenwoning en aan de geformuleerde randvoorwaarden.

Proces:

- Hoe is de beslissing tot stand gekomen om tot herontwikkeling over te gaan?
- Is duidelijk op welk moment externe partijen worden betrokken, hoe de selectie plaatsvindt en op welke criteria selectie plaatsvindt?
- Op welke wijze worden de eigenaar-bewoners betrokken en geïnformeerd. Hoe wordt gezorgd voor het benodigde draagvlak?
- Hoe is er gezorgd voor draagvlak bij externe partijen en op welke wijze conformeren de externe partijen zich aan de visie en doelstelling van de herontwikkeling?
- Hoe is oplossingscombinatie tot stand gekomen en welke partijen dragen hieraan bij?
- Is er gezocht naar nieuwe functies, concepten en/of diensten voor de servicekoopflat?
- Is er gezocht naar alternatieve wijzen van financiering en/of de mogelijkheid van subsidies?
- Hoe wordt het proces gestuurd en welke invloed kunnen betrokkenen hebben op het proces?
- Zijn alle verantwoordelijkheden duidelijk in het proces?
- Is duidelijk waar in het proces beslissingen plaatsvinden en hoe deze beslissingen worden genomen?
- Op welke wijze wordt in het proces rekening gehouden met de specifieke eigendomsverhoudingen?
- Hoe zijn de bewoners op de hoogte gehouden van de voortgang van de herontwikkeling?
- Op welke wijze is er omgegaan met de belangen van de zittende bewoners tijdens de uitvoering van de herontwikkeling?
- Is duidelijk welke organisatiestructuur na de herontwikkeling gebruikt gaat worden en welke rol de partners daarin gaan spelen?
- Welke mogelijkheden zijn er in het proces voor het geven van feedback, het houden van evaluaties en het uitwisselen van leerervaringen?

6.5 Resumé

Transformatie is een vorm van verandering. Bij veranderingen waarbij de sociale component een belangrijke rol speelt is het noodzakelijk om te zoeken naar een benadering waarin deze component tot zijn recht komt. De procesbenadering blijkt hierbij beter aan te sluiten dan de projectbenadering.

Een nadere beschouwing van het herontwikkelingsproces laat zien dat er bij herontwikkeling veelal een fasering gebruikt wordt met vier verschillende fasen. Op basis van de fasering bij herontwikkeling kan de planvormingsfase gedefinieerd worden als 'de fase die loopt van het moment dat de intentieovereenkomst opgesteld en getekend is tot het moment dat het besluit genomen is om een oplossing te gaan uitwerken en te gaan realiseren'.

Welke verschillende planbenaderingen voor herontwikkeling zijn er in de literatuur aanwezig en welke planbenadering sluit, volgens de literatuur, het beste aan bij de specifieke eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen bij de servicekoopflats?

Het blijkt dat er drie verschillende planbenaderingen kunnen worden onderscheiden. De technisch-rationele benaderingen, de interactieve benadering en de incrementele benadering. Uit analyse blijken de interactieve benadering en de incrementele benaderingen beide bruikbaar te zijn voor het herontwikkelen van servicekoopflats omdat deze benaderingen het best aansluiten bij de problematiek in deze sector. De technisch-rationele benadering is minder geschikt. Het creëren van draagvlak en consensus bij eigenaren dient centraal te staan in het proces.

Na deze conclusie te hebben getrokken staat de rest van het hoofdstuk in het teken van de ontwikkeling van een stappenplan voor herontwikkeling. Hiervoor zijn achtereenvolgens de procesuitgangspunten, de onderdelen van het stappenplan, de betrokken actoren en de uitgangspunten betreffende de weergave van het plan omschreven. Dit alles heeft geleid tot een stappenplan voor herontwikkeling van servicekoopflats zoals dat is weergegeven in paragraaf 6.4. Tevens is in deze paragraaf een checklist geschreven voor het herontwikkelingsproces.

7

Ontwikkelingen in andere sectoren

Welke leringen zijn er te trekken vanuit andere herontwikkelingssectoren waarbij gecompliceerde eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen een rol spelen? In dit hoofdstuk zullen de verschillende sectoren waarbij ook gecompliceerde eigendomsverhoudingen aanwezig zijn worden toegelicht.

Achtereenvolgens zullen de volgende sectoren aan de orde komen: Herontwikkeling en stedelijke vernieuwing, de ouderenhuisvesting en de woonzorgzone. Vervolgens wordt het parkmanagement behandeld. Tot slot wordt over de grens gekeken naar vergelijkbare problematiek in het buitenland. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een resumé van de leerpunten die in dit hoofdstuk naar voren gekomen zijn.

7.1 Herontwikkeling en stedelijke vernieuwing

Herontwikkeling en stedelijke vernieuwing komen steeds vaker voor, maar hebben altijd al plaatsgevonden. Toch signaleert De Vries (1999) dat deze processen moeilijker verlopen dan voorheen. De oorzaak blijkt te liggen in het feit dat het aantal betrokken partijen bij stedelijke vernieuwing toeneemt.

Deze complexiteit vraagt om een integrale en procesmatige benadering waarin strategische planvorming een belangrijk middel blijkt om processen sneller te laten verlopen (De Vries 1999). Deze strategische planvorming start met de formulering van een gezamenlijke visie waar alle betrokkenen mee instemmen. Dit verhoogt het draagvlak en biedt daarnaast een document om op terug te vallen bij eventuele patstellingen. Ook Peek & Verbart (2002) geven aan dat een gezamenlijke visie op de herontwikkeling een toegevoegde waarde heeft in het herstructureringsproces.

Het belang van de bewonersparticipatie is onomstreden in de stedelijke herontwikkeling. Bewonersparticipatie is noodzakelijk voor het slagen van de stedelijke vernieuwing en daarom moeten bewoners al zo vroeg mogelijk in het proces worden betrokken (Helleman en Verhage, 2004). Toch levert bewonersparticipatie niet altijd het gewenste resultaat op:

- Ondanks bewonersparticipatie kunnen belangen van bewoners onvoldoende gewaarborgd zijn. Het dienen van de belangen van bewoners dient daarom als doelstelling in de visie voor de herstructurering expliciet opgenomen te worden (Smit 2005).
- Er wordt gestreefd naar draagvlak bij de huidige bewoners, maar na de stedelijke vernieuwing zal het gebied ook andere bewoners kennen (Hopstaken 2001).
- De stille meer- en minderheid komt bij bewonersparticipatie niet altijd aan bod (Hopstaken 2001)
- De termijn waarop bewoners denken, is over het algemeen korter dan de tijdshorizon die bij herstructurering aan de orde is (Leveling 2003).

Cruciaal voor het slagen van de bewonersparticipatie is de wijze waarop de participatie zelf en de communicatie wordt ingericht (Hopstaken 2001a). Het is daarbij belangrijk dat bij de probleemformulering de bewoners participeren en dat zij deze probleemomschrijving delen. Van daaruit kan er dan gewerkt gaan worden aan een oplossing en draagvlak voor de vernieuwingsplannen (Leveling 2003)

Ook bij stedelijke vernieuwing is zichtbaar dat versnippering van het eigendom problemen geeft. De Wolff e.a. (2004) geven aan dat in Nederland de cultuur ontbreekt waarin eigenaren gezamenlijk ingrepen aan hun bezit uitvoeren. Welwillende eigenaren worden geconfronteerd met andere eigenaren die niet willen meewerken. Bestaande instrumenten, zoals baatbelasting, aanschrijving en onteigening, sorteren onvoldoende effect. Gepleit wordt voor een vorm van stedelijke herverkaveling, een variant op de herverkaveling in de landbouw, die toegepast kan worden bij stedelijke herontwikkeling, maar ook binnen een Vereniging van Eigenaren bij herontwikkeling van een woningcomplex. Deze herverkaveling bestaat eruit dat bij meerderheid wordt besloten om te gaan herontwikkelen. Eigenaren die niet willen meewerken, moeten zich terugtrekken door het bezit te verkopen. Gemeenten zouden dit financieel moeten ondersteunen. Een andere mogelijkheid is het particulier of collectief opdrachtgeverschap (RIGO 2003a). Voor herontwikkeling is dit een kansrijk instrument, maar bij zowel publieke als private partijen is hiervoor wel een cultuuromslag nodig.

Samengevat is zichtbaar dat ook bij stedelijke herontwikkeling de procesaanpak steeds belangrijker wordt. Bewonersparticipatie is belangrijk, maar de wijze waarop dit effectief kan worden ingericht is nog niet bepaald. Tot slot is ook bij stedelijke herontwikkeling het probleem van de versnipperde eigendomsstructuur zichtbaar. Bestaande instrumenten bieden nog geen oplossing tegen onwelwillende eigenaren, daarom wordt gezocht naar nieuwe wegen.

7.2 De ouderenhuisvesting

Binnen de ouderenhuisvesting zijn op dit moment een hoop ontwikkelingen gaande die gevolgen hebben voor de ouderenhuisvesting van de toekomst. Met de vergrijzing van de Nederlandse bevolking voor de deur zal de ouderenhuisvesting klaargestoomd moeten worden om de gevolgen van deze vergrijzing op te vangen.

Om de gevolgen van de vergrijzing op te vangen zijn twee doelstellingen gedefinieerd (Aedes-Arcare 2005), namelijk vergroting van de capaciteit van de ouderenhuisvesting en differentiatie van het aanbod van de ouderenhuisvesting. Uitgangspunt hierbij is dat mensen zolang mogelijk in de eigen omgeving moeten kunnen blijven wonen en daarbij kunnen kiezen uit een gevarieerd aanbod van wonen, zorg en dienstverlening.

Bij de toekomst van de ouderenzorg wordt uitgegaan van het principe van geïntegreerde zorg (Schuring 2005). Geïntegreerde zorg richt zich op ondersteuning van de cliënt in zijn eigen wereld, door verschillende zorgverleners, waarbij de zorg kan worden geleverd door verschillende organisaties.

Een laatste ontwikkeling binnen de ouderenzorg is het extramuraliseringsproces. Dit sluit aan bij het uitgangspunt dat mensen zo lang mogelijk in de eigen omgeving moeten kunnen blijven wonen. Doelstelling van deze extramuralisering is het creëren van mogelijkheden voor bewoners van instellingen om deze te verlaten en opnieuw woon- en leefruimte te vinden in hun oorspronkelijke leefomgeving (Van der Geest e.a. 2002). Ook dit extramuraliseringsproces vergroot de vraag naar ouderenhuisvesting in de wijk. Een ander gevolg van het extramuraliseringsproces is dat intramurale instellingen naar nieuwe mogelijkheden zoeken binnen de zorgmarkt om hun diensten aan te bieden.

De geschetste ontwikkelingen maken een forse aanpassing van de bestaande woningvoorraad noodzakelijk. De uitvoering van de aanpassingen stuit in de praktijk op een aantal problemen (Aedes-Arcare 2005):

- Financiële problemen
- Onvoldoende afstemming en overleg tussen de partijen
- Onvoldoende pakken van kansen bij ruimtelijke ontwikkelingen
- Onwil bij bewoners

Door de grote opgave van aanpassing van de bestaande voorraad en een aanzienlijke nieuwbouw ontstaan financieringsmoeilijkheden bij verschillende projecten. Door het opstellen van een regionaal investeringsprogramma kan dit knelpunt worden opgelost (Aedes-Arcare 2005).

Bij de partijen in de ouderenzorg is een aantal problemen zichtbaar. Zo opereren gemeenten op dit moment voornamelijk reactief (Van der Geest e.a. 2002), waardoor kansen voor de ouderenhuisvesting worden gemist. Tevens lijken gemeenten last te hebben van de ambtelijke structuur, de kennis op het gebied van wonen, zorg en welzijn is verspreid over verschillende afdelingen.

De rol van de gemeenten is echter uiterst belangrijk voor de ouderenhuisvesting (Van der Geest e.a. 2002). Door de extramuralisering zal het gebruik van gemeentelijke zorg en welzijnsvoorzieningen toenemen. Daarnaast is de gemeentelijke voorzieningenstructuur van cruciaal belang voor het slagen van het uitgangspunt om mensen zolang mogelijk in hun omgeving te houden. Tot slot hebben gemeenten de instrumenten om ruimtelijke ontwikkelingen zo te sturen dat de kansen voor ontwikkeling van ouderenhuisvesting opgepakt worden. Gemeenten kunnen zich positioneren als regisseur en aanjager van het proces dat nodig is om de ouderenhuisvesting klaar te stomen voor de komende vergrijzing.

Een tweede belangrijke actor is de woningcorporatie. Zij zijn traditioneel de grootste aanbieders van woningen, maar krijgen te maken met nieuwe doelgroepen zoals mensen die voorheen intramuraal gehuisvest waren. Veel corporaties zijn al bezig met deze ontwikkelingen en er is al een aantal trends zichtbaar (Diekman & Roso, 2003). Zo is een aantal corporaties al bezig met nieuwe woonconcepten voor ouderen. Een aantal van deze concepten komt echter niet van de grond door de houding van de overheid. Ook op de ingewikkelde regels voor zorgvastgoed sneuvelen veel concepten.

Toch zijn er ook voor de woningcorporaties zelf verbeterpunten. Wesselman (2003) signaleert dat woningcorporaties binnen de ouderenhuisvesting vaak woon- en zorgcontracten geïntegreerd aanbieden. Deze werkwijze is een beperking van de keuze van de oudere en sluit niet aan bij de gedachte van geïntegreerde zorg. Het scheiden van wonen en zorg zou door woningcorporaties dan ook consequenter moeten worden toegepast.

Ook binnen de ouderenhuisvesting stuiten nieuwbouw en verbouwplannen op weerstand. Singelenberg en Jansen (2002) concluderen dat huurders niet willen meewerken aan plannen om hun woningen geschikt te maken voor ouderenhuisvesting. En bij de eigenaren is zichtbaar dat aanpassen pas aan de orde is als er handicaps zijn optreden. Het op grote schaal geschikt maken van woningen voor ouderenhuisvesting komt moeizaam tot stand.

De ouderenhuisvesting is in beweging. Door de komende vergrijzing en de extramuralisering ligt een grote opgave voor. Bestaande bouw moet geschikt gemaakt worden voor ouderenhuisvesting en nieuwbouw is daarnaast nodig. Woningbouwcorporaties en intramurale instellingen begeven zich op de markt en komen met nieuwe concepten. Veel initiatieven komen niet van de grond door de passieve

houding van de gemeenten, een partij die met zijn instrumentarium goede trekker en aanjager van de opgave zou kunnen zijn en daar ook belang bij heeft. Daarnaast is ook in deze sector de weerstand bij huurders en eigenaren van woningen een probleem bij woningaanpassing.

7.3 De woonzorgzone

De woonzorgzone is een vorm van ouderenhuisvesting waarin in een deel van een wijk of dorp optimale condities zijn geschapen voor wonen zorg en welzijn, tot en met niet-planbare 24-uurs zorg (www.kcwz.nl). Singelenberg (2001a) definieert de volgende criteria voor de woonzorgzone:

- Levensloopbestendige woningen
- Zorg aanwezig binnen loopafstand
- Geavanceerde infrastructuur voor zorg- en welzijnsdiensten
- Veilige en barrièrevrije woonomgeving

Een kenmerk van de woonzorgzone is dat er een centrum is van waaruit zorg en diensten aan de omliggende wijk of zone geleverd kunnen worden. De servicekoopflat zou een dergelijk centrumfunctie op zich kunnen nemen. Op deze wijze wordt vraag in de wijk gecombineerd met het aanbod in de wijk. Bergvelt en Van Rossum (2004) concluderen dat het op complexniveau realiseren van à la carte diensten niet haalbaar is. Met het inrichten van een complex als centrum van een woonzorgzone is het à la carte aanbieden van diensten door de schaalvergroting wellicht wel haalbaar.

Samenwerking tussen zorgaanbieders en woningcorporaties is van wezenlijk belang bij de transformatie van instellingen naar een centrum binnen een woonzorgzone (Dijkstra & Van der Voort, 2003). In de toekomst zal de woonzorgzone ingevuld gaan worden door een netwerk van actoren. Dit netwerk ontwikkelt gezamenlijk een visie op wonen, zorg en welzijn en richt vanuit die visie de dienstverlening in.

De afgelopen tijd zijn er verschillende publicaties verschenen over de ontwikkeling van de woonzorgzone. Hierin komen verschillende aandachtspunten met betrekking tot deze ontwikkelingen aan de orde:

- De voortgang bij de opzet van een woonzorgzone is problematisch (Reinders, 2005). De keuze van de samenwerkingspartners is lastig.
- Er is onzekerheid over financiële middelen en beschikbaarheid van gebouwen en grond (Smeets, 2005).
- De gemeente is als regisseur nog onvoldoende in staat het proces te registreren (Smeets, 2005).

- Met de komst van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning zal de gemeente de rol van regisseur op het gebied van wonen zorg en dienstverlening toegewezen krijgen (Weening e.a. 2005).
- Het is belangrijk dat verschillende partijen die vaak concurrenten zijn, bij de ontwikkeling van de woonzorgzone constructief en lerend met elkaar samenwerken (Gemeente Hilversum, 2004). Schaap en Smeets (2004) geven aan dat de visies van alle partijen dienen te convergeren en dat de samenwerking door alle partijen moet worden gedragen.
- Communicatie is een cruciale factor (Reinders 2003)(Smeets 2005), de visie over de woonzorgzone dient helder te zijn en zowel over plan als proces dient heldere communicatie plaats te vinden.

Ook bij het inrichten van de woonzorgzone zijn er de nodige leerpunten aan te wijzen. Om een woonzorgzone te creëren is het noodzakelijk dat er verschillende partijen met elkaar eensgezind samenwerken. De servicekoopflat zou één van deze partijen kunnen zijn. De gemeente heeft bij de woonzorgzone de regierol, maar vult deze nog onvoldoende in. Gebrek aan zekerheid over financiële middelen en de gebrekkige regie zijn faalfactoren bij de oprichting van de woonzorgzone. Succesfactoren zijn de beschikbaarheid van grond en gebouwen en een goede communicatie tussen partijen.

7.4 Parkmanagement

Parkmanagement is het continu op peil houden van de kwaliteit van het vestigingsmilieu op een bedrijvenpark (BRO Adviseurs, 2001). Langetermijnzekerheid over het kwaliteitsniveau is van groot belang voor zowel bestaande als nieuwe bedrijven. Het stimuleert bedrijven zich op deze locatie te vestigen en gevestigd te blijven.

Bij parkmanagement gaat het niet alleen om technische aspecten, zoals onderhoud van infrastructuur en groen, maar ook om de functionele kwaliteit, collectieve voorzieningen en de milieukwaliteit. Functionele kwaliteit duidt op het behoud van het marktconcept van het terrein. Met collectieve voorzieningen wordt samenwerking tussen de bedrijven en eventueel andere publieke of private partijen op bijvoorbeeld de gebieden veiligheid, vervoer en milieu bedoeld. Het gezamenlijk opereren brengt niet alleen kwaliteitsbehoud met zich mee, het levert ook een aanzienlijke kostenbesparing op. Daarnaast beïnvloedt beheer in gunstige mate de waarde van het onroerend goed.

Van Duikeren (2003) formuleert de volgende voorwaarden die in acht moeten worden genomen bij het opzetten van parkmanagement:

- Er dient een actieve trekker en/of initiator aanwezig te zijn.
- Er dient draagvlak aanwezig te zijn bij alle participanten.

- Er dient een duidelijke visie en doelstelling te zijn bij de invoering van parkmanagement.
- De eisen en wensen van gebruikers moeten al in een vroeg stadium worden meegenomen.
- Om in te spelen op de individuele wensen moet (een deel van de) diensten à la carte worden aangeboden.
- Er moet voor elke vorm van parkmanagement gekeken worden welke organisatiestructuur het beste aansluit bij de casus.

Bij de invoering van parkmanagement komen de volgende aandachtspunten naar voren (Dewulf & De Graaf, 2003)(Nirov, 2003):

- Het is lastig om een trekker te vinden voor het invoeringsproces terwijl deze hard nodig is.
- Het is lastig alle bedrijven te laten participeren. Sommige bedrijven zijn niet geïnteresseerd en andere bedrijven hebben te maken met lopende facility management contracten. Daarnaast is er het probleem van de free-riders. Bedrijven die niet meedoen en meebetalen aan parkmanagement maar wel profiteren van de voordelen.
- Het is lastig om de wensen en behoeften van de toekomstige bedrijven te voorspellen.
- De voortgang van het proces is cruciaal. Hier geldt zeker: van uitstel komt afstel. Fasering kan een goede oplossing zijn.
- Gemeenten weten niet hoe om te gaan met parkmanagement.

Ook bij vernieuwingen van bedrijventerreinen is een aantal zaken zichtbaar die we ook zien bij ouderenhuisvesting. Ook bij parkmanagement is zichtbaar dat het lastig is om de zittende partijen mee te krijgen in het proces. Het proces is bij parkmanagement erg belangrijk. Een heldere doelstelling op de lange termijn en resultaten op de korte termijn dragen bij aan het draagvlak. Fasering kan een goede oplossing zijn om stagnatie van het proces te voorkomen. Een goede aanjager van het proces ontbreekt nog en bij gemeenten is een afwachtende houding waarneembaar als zij met parkmanagement te maken krijgen.

7.5 Leerpunten uit het buitenland

Tot slot zal in deze paragraaf worden ingegaan op lessen die we kunnen trekken vanuit het buitenland. Herontwikkeling of renovatie van woningen komt ook daar voor, op welke wijze wordt de herontwikkeling daar ingevuld en zijn de oplossingen die gebruikt worden bruikbaar in de Nederlandse situatie. Er is gezocht naar voorbeelden waarbij de eigendomsverhoudingen nadrukkelijk bij de problematiek worden betrokken. Achtereenvolgens zal de situatie in Litouwen en in Denemarken worden besproken.

In Litouwen is de komende jaren een grote herstructureringsopgave noodzakelijk (www.am.lt). De overgrote meerderheid van de Litouwse bevolking is gehuisvest in appartementencomplexen die gebouwd zijn tussen 1960 en 1990. Na de val van het communisme zijn de appartementsrechten op grote schaal in handen gekomen van de eigenaren. Echter bij deze overdracht is er geen organisatorische entiteit in het leven geroepen die het dagelijkse beheer en onderhoud verzorgt. Zowel voor de koop- als de huurcomplexen geldt dat slechts bij 17% van de complexen aandacht is voor het beheer van de complexen. Tevens zijn er geen reserves aanwezig binnen de complexen voor het plegen van groot onderhoud en renovatie.

Om de herstructureringsopgave op te pakken heeft de regering de volgende maatregelen genomen (Government of the Republic of Lithuania, 2004). Allereerst dient er voor ieder appartementencomplex een beheersorganisatie opgericht te worden. Daarnaast komt er een mogelijkheid voor zachte leningen voor renovatie van de complexen. Deze leningen worden mede gefinancierd door de Litouwse overheid en de Wereldbank. Daarnaast wordt er gezocht naar wettelijke maatregelen die goed beheer en renovatie van appartementencomplexen stimuleren.

In Denemarken is men al een stuk verder met het inrichten van inspraak en participatie van bewoners en huurders over de huisvesting. Hier heeft men een model gekozen met daarin twee lagen (Engberg & Haugbølle, 2005). De eerste laag ligt op het niveau van het complex of huizenblok. Dit is de 'Section Board'. Hierin nemen eigenaren en/of huurders plaats. Dit orgaan beslist over de dagelijkse gang van zaken en moet toestemming geven voor ingrijpende zaken, zoals renovaties.

Boven de 'Section Board' staat de 'Housing Council'. Dit orgaan kan enigszins vergeleken worden met de coöperatie. Leden worden gekozen door de overheid, met de wettelijke verplichting dat de meerderheid in de council dient te bestaan uit eigenaren en/of huurders. De council stelt het langetermijnbeleid vast van de organisatie.

Volgens de Deense wet is het verplicht om voor ieder huis of complex een beheer- en onderhoudsplan te hebben en uit te voeren. Dit is een zaak van de section board. Zij kunnen kiezen voor beperkt onderhoud en services tegen lage servicekosten. Of meer betalen en daar ook meer voor terug krijgen.

De beslissing om een complex te herontwikkelen of renoveren kan ook door de Housing Council genomen worden. De beslissing dient voorgelegd te worden aan de section board en deze dient met een meerderheid voor te stemmen. Individuele instemming van iedere bewoner is in Denemarken niet vereist.

De zojuist genoemde voorbeelden laten zien dat de inrichting van een beheersorganisatie een eerste voorwaarde is voor een goed beheer- en onderhoud. Binnen

deze organisatie kunnen ook beslissingen worden genomen over onderhoud en herontwikkeling. Het voorbeeld uit Denemarken laat zien dat wettelijke regelgeving beheer en onderhoud kan stimuleren. In Denemarken is ook te zien dat het algemeen belang bij herontwikkeling en het individuele belang van de bewoners tegen elkaar zijn afgewogen. Bij herontwikkeling is instemming van de section board nodig, deze beslist met een gewone meerderheid.

7.6 Resumé

Welke leringen zijn er te trekken vanuit andere herontwikkelingssectoren waarbij gecompliceerde eigendoms- en zeggenschapsverhoudingen een rol spelen? Na bestudering van verschillende sectoren kan een totaaloverzicht gepresenteerd worden van leerpunten.

De volgende aspecten komen naar voren:

- Een goede visie is een belangrijke succesfactor bij projecten met gecompliceerde eigendomsverhoudingen.
- Participatie van betrokkenen is cruciaal voor het slagen van deze projecten.
- Bestaande instrumenten om eigenaren die niet willen meewerken te dwingen hebben onvoldoende resultaat.
- Complexe regelgeving op het gebied van zorg en welzijn vormen een belemmering voor nieuwe initiatieven.
- Er zijn onvoldoende middelen beschikbaar om projecten te realiseren.

Hierna kunnen de volgende leerpunten geformuleerd worden.

- Een goede visie op herontwikkeling en participatie van alle betrokkenen zijn cruciale succesfactoren bij herontwikkeling van projecten met gecompliceerde eigendomsverhoudingen.
- Bestaande instrumenten tegen onwelwillende eigenaren werken onvoldoende. Er dient naar nieuwe instrumenten gezocht te worden die algemeen toepasbaar zijn.
- Het vereenvoudigen van complexe zorg- en welzijnsregelgeving kan leiden tot meer innovatieve projecten.
- Het aanboren van middelen om een project te realiseren is een belangrijke succesfactor. Van zowel private als publieke partijen is onvoldoende duidelijk welke financieringsmogelijkheden aanwezig zijn bij herontwikkeling.

8

Opzet empirisch onderzoek

Voordat de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven worden, zal in dit hoofdstuk uiteengezet worden op welke wijze en met welke bronnen het empirisch onderzoek is uitgevoerd en de benodigde gegevens zijn verzameld. In paragraaf 8.1 zullen allereerst de gehanteerde onderzoekstrategie en onderzoekstechnieken worden vermeld. In paragraaf 8.2 wordt ingegaan op de case selectie, vervolgens worden in paragraaf 8.3 de databronnen en dataverzamelingstechnieken beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een resumé in paragraaf 8.4.

8.1 Onderzoeksstrategie

Voor de verzameling van het empirisch onderzoeksmateriaal is gekozen voor de onderzoekstrategie casestudy. De onderzoekstrategie casestudy is gekozen omdat door een casestudy een over een breed spectrum gegevens kunnen worden verzameld. De gegevens worden zo verzameld dat de onderlinge relaties in stand blijven. Dit is dan ook meteen een toegevoegde waarde van de casestudy. Een casestudy wordt ook wel een veldonderzoek (Swanborn 1994) of een gevalsstudie (Hutjes & Van Buren, 1992) genoemd.

Enkele kenmerken van een casestudy zijn volgens Verschuren & Dodewaard (2000) en Braster (2000) een klein aantal onderzoekseenheden, een arbeidsintensieve benadering, een strategische selectie van de onderzoekseenheden en een waarneming op locatie.

In dit onderzoek is een drietal servicekoopflats onderzocht, op de selectie wordt in de volgende paragraaf nader ingegaan. In iedere case is gesproken met de directie of het bestuur, veelal ook met de bewoners en indien mogelijk ook met medewerkers van partners binnen de herontwikkeling.

In iedere case worden de volgende onderdelen beschreven:

- Een beschrijving van het doorlopen proces in de werkelijkheid en de resultaten van de herontwikkeling tot op heden.
- Een beschrijving van het proces als het stappenplan gevolgd zou zijn. Dit levert een serie aan oplossingsmogelijkheden.

- Tot slot wordt een overzicht gegeven van de voor- en nadelen van een ander procesontwerp. Had een andere procesinrichting misschien geresulteerd in een andere oplossing? Hiervoor is mede gebruik gemaakt van de expertise die binnen RIGO aanwezig is door de casestudies voor te leggen aan een panel experts van RIGO.

8.2 Case selectie

Bij de selectie van de cases zijn er volgens Swanborn (1996) drie vragen die beantwoord moeten worden. Allereerst rijst de vraag hoe de verschillende cases gevonden gaan worden. Uitgangpunt is een overzicht met serviceflats in Nederland. Uit dit overzicht zullen de serviceflats gehaald moeten worden waarbij herontwikkeling plaatsvindt of recent heeft plaatsgevonden.

In dit onderzoek is een drietal cases bestudeerd. Dit aantal komt voort uit het aantal servicekoopflats dat bereid is om mee te werken aan het onderzoek. Ten aanzien van deze selectie enkele opmerkingen. De drie cases zijn geselecteerd op basis van de bereidheid om mee te werken. Van de ruim 50 servicekoopflats die benaderd zijn om mee te werken, waren slechts de genoemde servicekoopflats bereid om vrijwillig mee te werken.

Deze beperkte bereidheid roept de vraag op of de case selectie representatief is voor de situatie van alle servicekoopflats. De wereld van de servicekoopflats is een gesloten wereld, waar het gebruikelijk is om problemen intern te houden. Veel verzoeken om medewerking worden beantwoord met een weigering of de onacceptabele voorwaarde dat er uitsluitend positief geschreven mag worden en dat de eindtekst eerst voorgelegd dient te worden aan het bestuur.

Gesteld kan dan ook worden dat de geselecteerde cases servicekoopflats zijn die zich aan de positieve zijde van het spectrum bevinden. Uit verslagen van rechtszaken tussen bewoners en besturen en uit gesprekken met experts komt naar voren dat er ook servicekoopflats zijn waar de problemen vele malen groter zijn. Op woningwebsites op het internet (www.funda.nl) zijn serviceappartementen te vinden die tegen ongebruikelijk lage prijzen te koop staan, een indicatie dat de appartementen slecht verkoopbaar zijn.

8.3 Databronnen en dataverzameling

Een databron is een plaats waar informatie vandaan gehaald kan worden. Verschuuren en Dodewaard (2000) definiëren vijf bronnen van informatie te weten: personen, media, werkelijkheid, documenten en literatuur.

In dit onderzoek zullen interviews de belangrijkste databron zijn. Binnen iedere case is een interview afgenomen met het bestuur of de directie. Daarnaast is ge-

sproken met enkele bewoners en, als dat mogelijk was, is er ook telefonisch gesproken met medewerkers van partijen die betrokken zijn bij de herontwikkeling.

Naast de interviews is er gebruik gemaakt van schriftelijke bronnen. Iedere servicekoopflat heeft informatie ter beschikking gesteld. Dit varieert van een brochure voor nieuwe bewoners, het interne nieuwsblad van de servicekoopflat tot jaarverslagen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van gegevens op internet over de betreffende servicekoopflat. Bij serviceflat de Terp en Park Boswijk was er ook binnen RIGO een rapport beschikbaar over deze casus.

Bij de expertmeeting is gebruik gemaakt van de kennis die binnen RIGO aanwezig is op het gebied van wonen en zorg. Door een discussiebijeenkomst te organiseren is geprobeerd om deze kennis toe te passen op de verschillende cases en daarmee nieuwe inzichten of mogelijkheden te destilleren.

Bij de organisatie van de expertmeeting is aansluiting gezocht bij de delphi-methode. De voordelen van de delphi-methode zijn dat de rijke bron van kennis van de experts uitspraken op kan leveren met een hoge validiteit en betrouwbaarheid. Cruciaal hiervoor is de kwaliteit van de experts, deze is binnen een kennisinstelling als RIGO uitstekend gewaarborgd. Een kort verslag van de expertmeeting is weergegeven in bijlage 16.

8.4 **Resumé**

In dit hoofdstuk is de opzet gepresenteerd voor het empirisch onderzoek. Het onderzoek richt zich op de herontwikkeling van servicekoopflats. Er is gekozen voor een drietal casestudies bij verschillende servicekoopflats.

Op basis van de verzamelde informatie is het proces beschreven zoals het verlopen is. Daarnaast wordt het proces beschreven als het stappenplan gevolgd zou zijn. Dit levert een serie mogelijke oplossingsrichtingen. De voor- en nadelen van de verschillende oplossingsrichtingen worden besproken. In een expertmeeting bij RIGO is getracht dit laatste punt aan te scherpen en nieuwe inzichten toe te voegen.

9

Herontwikkelingsprojecten servicekoopflats

In dit hoofdstuk zullen de onderzoeksresultaten van de casestudy naar servicekoopflats worden gepresenteerd. In paragraaf 9.1 zullen de onderzochte onderzoekscriteria worden gepresenteerd en toegelicht. In de daarop volgende paragrafen worden de casestudies beschreven. In paragraaf 9.5 worden de conclusies van het praktijkonderzoek beschreven en tot slot vindt in paragraaf 9.6 een confrontatie plaats tussen theorie en praktijk.

9.1 De onderzochte criteria

Om tot een goede vergelijking te komen tussen de verschillende projecten en om de dataverzameling te vereenvoudigen wordt gebruik gemaakt van de checklist uit paragraaf 6.4. Op basis van deze checklist is een vragenlijst opgesteld. De vragenlijst die is gebruikt tijdens de casestudies is weergegeven in bijlage 17.

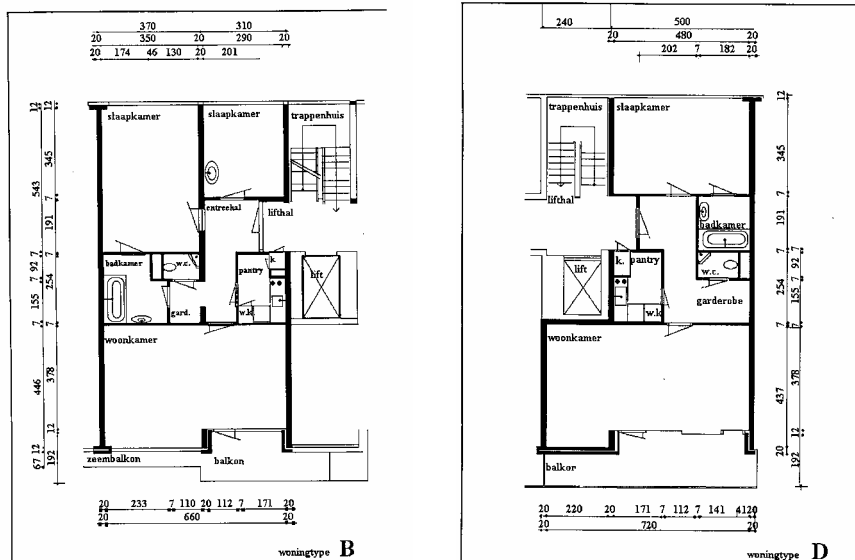
9.2 Casestudy: Servicekoopflat A

Servicekoopflat A is een servicekoopflat met 99 appartementen op de Veluwe. Hiervan zijn er 94 verkocht en door de eigenaar in gebruik, en 4 keer is er sprake van doorverhuur. Het laatste appartement is in bezit van de Vereniging van Eigenaren. Dit appartement was in gebruik door de huismeester die in de flat woonde. Deze huismeester is nu met pensioen. Daarom staat de flat nu leeg. De doelgroep van de serviceflat is zelfredzame ouderen tussen de 50 en 70 jaar. De servicekoopflat biedt geen volledige verzorging. Indien er langdurige verpleeghuiszorg noodzakelijk is, stromen bewoners uit naar het verpleeghuis. De prijzen van de appartementen variëren van € 45.000,- voor een tweekamerappartement tot € 100.000,- voor de driekamerappartementen.

9.2.1 Problemen in de Servicekoopflat

Het bestuur van de servicekoopflat ziet op dit moment een aantal problemen voor de servicekoopflat:

- De leeftijd bij binnenkomst wordt steeds hoger. Dit betekent dat de doorstroming steeds groter wordt en het lastiger is om de flats allemaal gevuld te houden.
- De servicekosten bij leegstand. Na het overlijden of verhuizen van een bewoner staat de flat een tijdje leeg totdat deze verkocht is. Vooral als deze periode langer wordt vormen de servicekosten een groter discussiepunt.
- Bij langere leegstand ontstaat er meer weerstand tegenover de servicekosten. Er komen veel voorstellen richting bestuur om de servicekosten te beperken.
- De oudere wil niet graag in een tweekamerflat. De 2-kamerflats staan veel langer leeg en het is moeilijk om er kopers voor te krijgen. De belangstelling voor 2-kamerflats is minimaal.



Een driekamerflat (B) en tweekamerflat (D) in Servicekoopflat. De tweekamerflat heeft een iets kleinere totaaloppervlakte (82 om 75 m²), maar de woonkamer is groter (27 om 29 m²)

In de omgeving van de servicekoopflat komen er voor ouderen meer woonmogelijkheden. Door de wijzigingen in het zorgstelsel is zichtbaar dat er meer ruimte is bij zorginstellingen voor mensen met een AWBZ-indicatie. Dit vertaalt zich voor de servicekoopflat in een hogere uitstroom van mensen die naar een verzorgingshuis of een verpleeghuis verhuizen.

Daarnaast is er ook zichtbaar dat er een groot aanbod is op de appartementenmarkt. In de omgeving mag elk jaar een vast contingent woningen gebouwd worden. Er is echter geen fysieke ruimte om dit woningcontingent te benutten voor eengezinswoningen. Er worden de laatste jaren dan ook heel veel appartementencomplexen gebouwd van dit contingent, met als gevolg een groot aanbod van appartementen. Deze appartementen concurreren met de servicekoopflat.

Samenvattend heeft de servicekoopflat de afgelopen jaren te maken gehad met een leegstand die kon oplopen tot 10%. Dit is voor het bestuur het maximum, en er wordt dan ook hard gewerkt om de servicekoopflat aantrekkelijk te houden voor de doelgroep van zelfredzame ouderen.

9.2.2 De herontwikkeling van de servicekoopflat

In deze paragraaf zal dieper ingegaan worden op het herontwikkelingsproces van servicekoopflat A. In onderstaande tabel is een reconstructie gemaakt van het herontwikkelingsproces zoals dat heeft plaatsgevonden. Deze reconstructie is in de linkerhelft van de tabel weergegeven. In de rechterhelft van de tabel is het proces weergegeven in de gewenste procesgang, deze is gebaseerd op het stappenplan voor herontwikkeling van servicekoopflats.

Bij enkele onderdelen uit de tabel is het wenselijk een nadere toelichting te geven:

- Het bestuur heeft veelal reactief beleid gevoerd. In plaats van dat er een totaaloplossing gezocht werd is er voor de verschillende probleemonderdelen naar een oplossing gezocht. Actie werd ondernomen nadat een probleemonderdeel door leden is ingebracht.
- Sommige besluiten van het bestuur zijn door de ledenvergadering bekrachtigd, doordat 'onvoorziene omstandigheden' resulteerden in toename van het draagvlak. Zo is de zorgovereenkomst goedgekeurd omdat in die periode een bewoonster geen verpleeghuisplaats kon krijgen en dreigde te moeten verhuizen naar een andere plaats. Het bewust creëren van draagvlak als onderdeel van de herontwikkeling is bij deze case niet gevonden.

<i>Herontwikkeling Servicekoopflat A</i>		
Het proces in werkelijkheid		Gewenste proces
Voorstel van leden en financier voor omzetting koop naar huur.		Eerste signalen van problemen in de servicekoopflat
Voorstel afgewezen, besluit om bouwkundige en bestuurskundige probleemanalyse te houden		Benoeming procesmanager en besluit om een probleembeschrijving op te stellen
Besluit om met 10-jaren visie te gaan werken en taken uit te besteden indien mogelijk		Probleemanalyse (bouw- en woontechnisch, servicepakket incl. zorg, organisatie en financiën)
ALV eist verruiming zorgpakket, onderzoek naar uitbesteding zorgpakket		Beschrijving huidige situatie + problemen, akkoord ALV
Besluit tot verruiming van zorgpakket en uitbeste-		Bepalen en besluiten toekomstvisie en doelgroep

ding zorgpakket aan Zorgaanbieder	
Bestuur vraagt woningcorporatie voor uitgebreide bouwkundige analyse	Uitwerken oplossingsmogelijkheden per deelprobleem, inventarisatie mogelijke bouwkundige partners en partner zorg- en welzijn
Goedkeuring MOP-corporatie, corporatie coördineert uitvoering MOP	Keuze oplossingscombinatie, toetsing aan doelgroep en toekomstvisie
Onvoldoende financiën voor renovatie	Besluit oplossingcombinatie
Bestuur arrangeert: - Bijdrage gemeente - Kredietfaciliteit bij bank - Lening van de eigen leden van de VVE	Uitwerking oplossingscombinatie in ontwerp en vastleggen financiering, uitwerken nieuwe bestuursstructuur
Voorstel financiële dekking goedgekeurd. Start renovatie goedgekeurd	Selectie en contracteren partners
Opstellen eerste 10-jaren visie	Opstellen uitvoeringsplan
Nieuw onderzoek naar toekomstige bestuursvorm	Goedkeuring ontwerp, contracten met partners, bestuursvorm, uitvoeringsplan en financiering door ALV

Tabel 15: Herontwikkelingsproces servicekoopflat

9.2.3 Analyse van de case

Een confrontatie tussen de twee processen uit de vorige paragraaf levert de volgende tabel met aandachtspunten op:

Proces in werkelijkheid	Gewenste proces	Confrontatie
Oplossing van afzonderlijke deelproblemen	Het ontwerpen van een totaaloplossing	Integrale aanpak biedt totaaloplossing met hogere meerwaarde voor belanghebbenden
Toekomstvisie als sluitstuk van renovatie	Toekomstvisie als basis voor renovatie	Een toekomstvisie op de servicekoopflat biedt houvast bij het zoeken naar oplossingen, cruciaal element bij herontwikkeling
Herontwikkeling gericht op in stand houden servicekoopflat	Herontwikkeling gebaseerd op realiseren doelstelling en toekomstvisie	Integraal werken vanuit een toekomstvisie resulteert in een breder veld aan oplossingscombinaties, bijvoorbeeld omvormen tot andere woonzorgcombinatie

Tabel 16: Confrontatie herontwikkelingsproces

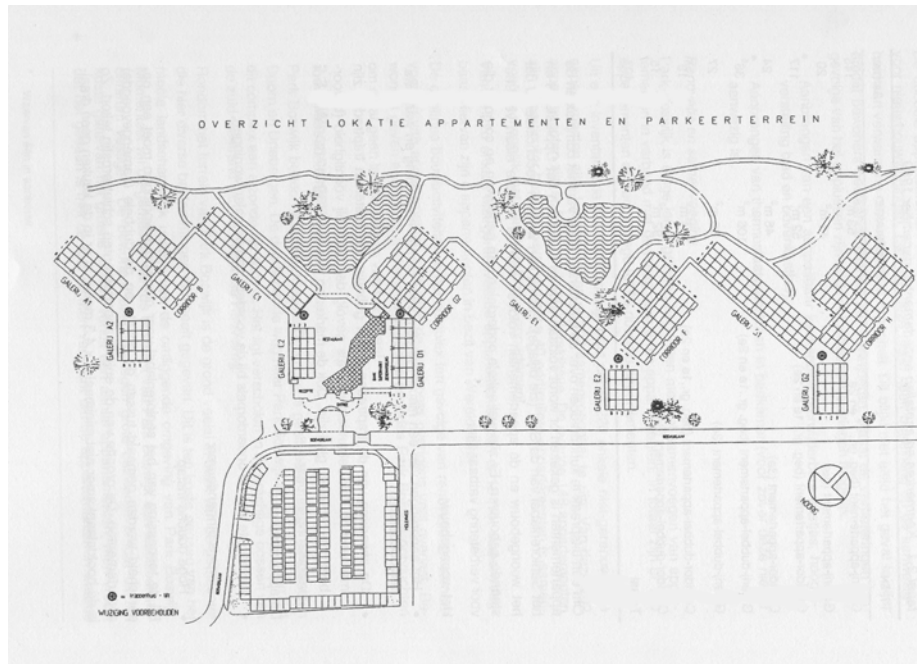
Het eerste punt uit de confrontatie is dat een integrale oplossing een hogere meerwaarde biedt voor gebruikers dan het oplossen van deelproblemen. In de huidige situaties zijn oplossingen gezocht voor de verschillende deelproblemen die er in de serviceflat aanwezig zijn. De deelproblemen zijn afzonderlijk aangepakt en er is niet gezocht naar een integrale totaaloplossing voor de gehele problematiek.

De toekomstvisie voor de servicekoopflat is hierbij cruciaal. Zonder toekomstvisie is de verleiding groot om te anticiperen op vragen en wensen van bewoners zonder de langetermijnvisie daarbij te betrekken. Om een oplossingscombinatie te realiseren uit alle mogelijke oplossingen is de toekomstvisie een onmisbaar onderdeel. Zo is bijvoorbeeld de nieuwbouw-sloop variant niet aan de orde geweest. Als gekeken wordt naar het totaalbeeld van de servicekoopflat en de richting die men gekozen heeft voor de toekomst, dan lijkt deze oplossingscombinatie toch zeker het overwegen waard.

Dat is ook het derde punt uit de confrontatie, als er integraal gewerkt wordt met een toekomstvisie, dan komen er nieuwe oplossingscombinaties beschikbaar. Het omvormen van de servicekoopflat tot een andere woonzorgcombinatie kan een zeer aantrekkelijke oplossing zijn. Zo komt uit de expertmeeting naar voren dat het alternatief van transformatie tot een verzorgingshuis zeker het onderzoeken waard is. Bouwkundig is deze transformatie relatief eenvoudig te realiseren en daarnaast is het servicepakket op dit moment vergelijkbaar met dat van een verzorgingshuis. Kan hier gesteld worden dat in deze casus de servicekoopflat met eigen geld een verzorgingshuis organiseert en daar ook nog zeer goed in slaagt?

9.3 Casestudy: Servicekoopflat B

Deze servicekoopflat is gebouwd in 1973 en bestond oorspronkelijk uit 500 appartementen, in verschillende typen. Een aantal appartementen is samengevoegd, zodat de servicekoopflat tegenwoordig 380 appartementen telt. Daarvan zijn 280 koopappartementen. De overige appartementen zijn huurappartementen. Deze huurappartementen zijn in handen van een woningcorporatie. Deze woningcorporatie is eigenaar en verhuurt de appartementen aan gegadigden. De prijzen van de appartementen zijn ongeveer € 20.000,- voor een tweekamerappartement, deze staan lang te koop, en bedragen tot € 200.000,- voor de grootste samengevoegde appartementen. Voor deze appartementen zijn wachtlijsten.



Figuur 3: Servicekoopflat B

9.3.1

Problemen in de servicekoopflat

In het jaar 2000 is door een onderzoeksbureau een marktverkenning uitgevoerd voor de toekomst van de servicekoopflat. Dit document is als uitgangssituatie genomen van de casus. Aan de hand van het document zijn de ontwikkelingen vanaf het jaar 2000 tot heden doorgenomen. Op dit moment zijn binnen de servicekoopflat de volgende ontwikkelingen zichtbaar:

- De leeftijd bij binnenkomst wordt steeds hoger. Als doelgroep voor de servicekoopflat zijn oorspronkelijk zelfredzame, maar ook zorgbehoevende senioren van boven de 75 jaar gedefinieerd met minimaal een hoger middeninkomen. Door de hoge leeftijd bij binnenkomst in de flat is de gemiddelde leeftijd echter gestegen tot 85 jaar.
- Als gevolg van de hoge leeftijd is er sprake van een toegenomen zorgvraag en de verwachting is dat de zorgvraag ook verder gaat toenemen.
- De verhuurbaarheid van de kleine, en niet-gerenoveerde flats is moeilijk. Deze flats staan gedurende lange tijd leeg. Aan de andere kant is er een wachtlijst voor de grotere samengevoegde flats.
- De servicekosten bij leegstand. Na het overlijden of verhuizen van een bewoner staat de flat een tijdje leeg totdat deze verkocht is. Vooral indien deze periode langer wordt, vormen de servicekosten een groter probleem-punt.
- Mede als gevolg hiervan is zichtbaar dat er een toenemende verschuiving is van koop naar huur. Dit is een constatering waarop nu en in de toekomst geanticipeerd moet worden.

De markt voor de servicekoopflat is te omschrijven als goed. Dit is zichtbaar door de wachtlijst die er is voor de grotere samengevoegde flats. De servicekoopflat is gelegen centraal in Nederland in een landelijke omgeving, grootschalige bouw van appartementen is hier niet aan de orde. Bestaande ouderenhuisvesting en andere servicekoopflats hebben een ander concept, dit geeft de servicekoopflat de mogelijkheid om zich te onderscheiden door het zeer complete service- en dienstenaanbod. De directie ziet wel een trend dat zorginstellingen met een concept gaan werken dat lijkt op dat van de servicekoopflat. Deze trend kan op termijn leiden tot concurrentie maar de directie ziet hier meer kansen voor samenwerking dan bedreigingen.

9.3.2 De herontwikkeling van de servicekoopflat

In het rapport van 2000 zijn voor een zestal gebieden aanbevelingen gedaan voor de toekomst. Allereerst zullen deze aanbevelingen kort weergegeven worden. Vervolgens wordt ingegaan op de ontwikkelingen in de afgelopen jaren. De volgende maatregelen werden in 2000 genoemd:

- Voortzetten van samenvoegen van appartementen en het onderzoeken van mogelijkheden voor nieuwbouw.
- Het stimuleren van bewonersparticipatie voor een verhoogd draagvlak en indien de ontwikkelingen dit noodzakelijk maken, een verandering van bestuursstructuur.
- Het behouden van huurappartementen en onderzoeken van tussenvarianten in de eigendomsverhoudingen. Eventueel uitbreiding van de huurvoorraad.
- De afzetmarkt van de diensten begroten en het onderzoeken van kostenbesparing op diensten door uitbesteding.
- Samenwerking met zorginstellingen.

In de onderstaande tabel is een reconstructie gemaakt van het herontwikkelingsproces zoals dat heeft plaatsgevonden vanaf het jaar 2000. Deze reconstructie is in de linkerhelft van de tabel weergegeven. In de rechterhelft van de tabel is het proces weergegeven in de gewenste procesgang, deze is gebaseerd op het stappenplan voor herontwikkeling van servicekoopflats.

<i>Herontwikkeling Servicekoopflat B</i>		
Het proces in werkelijkheid		Gewenste proces
Grooteigenaar verkoopt belang in servicekoopflat aan woningcorporatie		Grooteigenaar verkoopt belang in servicekoopflat aan woningcorporatie

Woningcorporatie ondersteunt bestuur bij bouwkundige aangelegenheden.	Overleg met woningcorporatie over rol in het bestuur en ondersteuning van het bestuur
Samenvoegen enkele appartementen naar groter dubbel appartement. Soms met omzetting naar huur.	Onderzoeken mogelijkheid om renovatie per gebouw uit te voeren om zo overlast te reduceren. Tevens onderzoek nieuwbouw ter behoud van draagvlak voorzieningen
Aanstellen adviesgroep uitbesteden van zorg – opstellen programma van eisen	Discussie over de overgang van het complex van de koopsector naar de huursector. Beslissing door de Algemene Ledenvergadering
Indienen offertes zorginstellingen – Keuze zorgleverancier	Voorstel voor uitbesteding van dienstcomponenten, met name de zorgcomponent en de commerciële voorzieningen
Algemene ledenvergadering beslist tot uitbesteding zorgcomponent aan zorginstelling	Indienen offertes zorginstellingen en offertes commerciële voorzieningen. Keuze zorgleverancier en uitbater commerciële voorzieningen
Opstellen actieplan commerciële voorzieningen	Algemene ledenvergadering beslist tot uitbesteden zorgcomponent en commerciële diensten.
Realiseren actieplan commerciële voorzieningen	Discussie over wenselijkheid nieuwe bestuursstructuur waarbij beslissing over toekomstige eigendomsvorm de basis vormt
Voornemen voor nieuwe bestuursstructuur. Bedrijfsmatig bestuursmodel met inspraak van zowel kopers als huurders	Onderzoek naar marketingformule voor servicekoopflat
Onderzoek naar marketingformule voor servicekoopflat	

Tabel 17: Herontwikkelingsproces servicekoopflat B

9.3.3 Analyse van de case

Een analyse van de case resulteert in de volgende aandachtspunten die in deze paragraaf nader geanalyseerd worden:

Proces in werkelijkheid	Gewenste proces	Confrontatie
Renovatie van appartementen op moment dat deze leegkomen.	Renovatie van appartementen per gebouw zodat de overlast minimaal is.	Bouwkundige renovatie dient dusdanig georganiseerd te worden dat de overlast voor bewoners minimaal is.
Samenvoegen appartementen resulteert in minder bewoners waardoor draagvlak voor voorzieningen kleiner wordt	Herontwikkeling waarbij draagvlak voor voorzieningen in stand blijft	Behoud van schaalgrootte is noodzakelijk om voldoende draagvlak te behouden voor het voorzieningenaanbod in de servicekoopflat.

Geleidelijke verschuiving van servicekoopflat naar servicehuurflat	Bewuste keuze maken om de organisatievorm te wijzigen in een servicehuurflat	Omzetten van koop naar huur kan een oplossing zijn voor de complexe eigendomsvorm. Wat is een geschikte organisatievorm bij gemengde complexen?
--	--	---

Tabel 18: Confrontatie herontwikkelingsproces

Een zeer bijzonder aspect aan deze case is dat de herontwikkeling over een zeer grote periode plaatsvindt. Appartementen worden gerenoveerd en samengevoegd als ze vrijkomen en op dat moment vinden ook de verschuivingen van koop naar huur plaats.

In deze case is dit een goede methode. Bij servicekoopflats met grotere bouwkundige problemen is deze aanpak niet wenselijk vanwege de grote periode die nodig is om het geheel te renoveren. Daarnaast is er voor bewoners langdurig overlast van de bouwkundige werkzaamheden. Bij voorkeur dient de uitvoering van de bouwkundige herontwikkeling zodanig georganiseerd te worden dat dit tot zo min mogelijk overlast leidt voor bewoners, om zo het draagvlak te vergroten.

Samenvoegen van appartementen leidt tot een kleinere schaalgrootte voor het servicepakket, dit is zeer onwenselijk. Samenvoeging van appartementen moet daarom gepaard gaan met nieuwbouw en/of uitbreiding van de servicekoopflat om zo de schaalgrootte en daarmee het draagvlak onder de voorzieningen op peil te houden.

Het omzetten van koop naar huur kan een oplossing zijn om te komen tot een organisatievorm waarbij de huidige complexe eigendomssituatie niet meer aanwezig is. Bij gemengde complexen is het nog zoeken naar een effectieve organisatievorm.

9.4 Casestudie: Servicekoopflat C

Servicekoopflat C is de een van de oudere servicekoopflats van Nederland en gelegen in het midden van het land. Het complex is in de groene jaren vijftig door een aantal latere eigenaar-bewoners gebouwd. Deze bewoners hadden behoefte aan een appartement met service en de situering combineerde een groene omgeving met de nabijheid van stedelijke voorzieningen. De serviceflat heeft 52 appartementen, ongeveer 2/3 van de appartementen zijn driekamerappartementen en 1/3 tweekamerappartementen.

9.4.1 Problemen in de serviceflat

Binnen de serviceflat wordt een aantal problemen gesignaleerd.

- Allereerst is er sprake van een verouderd gebouw. Zowel bouwkundig als woontechnisch. Al geruime tijd wordt er nagedacht over plannen voor renovatie en/of vervangende nieuwbouw. Gedurende deze tijd is er in het bestaande gebouw beperkt geïnvesteerd waardoor het complex bouwkundig verouderd is. Ook de installaties zijn aan vernieuwing toe.
- Woontechnisch is het gebouw niet van deze tijd. De appartementen zijn te klein, zelfs als deze samengevoegd zijn. Er zijn grote kwalitatieve verschillen tussen de appartementen. De algemene ruimtes zijn sinds de bouw niet gerenoveerd en ogen verouderd. De gangen zijn erg smal en een 'Hollands Stoepje' voor ieder appartement maakt de appartementen niet rolstoeltoegankelijk.
- Tot op heden is de zorgcomponent buiten het servicepakket gehouden. Dit regelen de bewoners individueel. Het gebouw leent zich ook niet voor het leveren van zorgdiensten, het plafond van de zorg wordt bepaald door de grenzen van de thuiszorg.
- Plannen voor vernieuwing zijn lange tijd vastgelopen door de complexiteit en een verkeerde aanpak.

9.4.2 De herontwikkeling van de servicekoopflat

In deze paragraaf zal dieper ingegaan worden op het herontwikkelingsproces van de servicekoopflat. In onderstaande tabel is een reconstructie gemaakt van het herontwikkelingsproces zoals dat heeft plaatsgevonden. Deze reconstructie is in de linkerhelft van de tabel weergegeven. In de rechterhelft van de tabel is het proces weergegeven in de gewenste procesgang, deze is gebaseerd op het stappenplan voor herontwikkeling van servicekoopflats.

<i>Herontwikkeling Servicekoopflat C</i>		
Het proces in werkelijkheid		Gewenste proces
Impasse in proces door wantrouwen tussen bewoners en bestuur		Impasse in proces door wantrouwen tussen bewoners en bestuur
Bestuur benoemt een nieuwe externe voorzitter		Benoeming procesmanager om proces weer vlot te trekken. Mandateren procesmanager
Realiseren van cultuur van vertrouwen en samenwerking in de servicekoopflat		Realiseren van cultuur van vertrouwen en samenwerking in de servicekoopflat
Opstellen uitgangspunten herontwikkeling op basis van probleemanalyse.		Opstellen uitgangspunten herontwikkeling op basis van probleemanalyse.
Besluit over opnamen zorgcomponent in servicepakket en over de toekomstige eigendomsvorm		Besluit over opname zorgcomponent in servicepakket. Besluit om toekomstige eigendomsvorm mee te nemen in herontwikkeling

Schrijven Programma van Eisen voor de herontwikkeling door extern adviseur	Schrijven programma van eisen. Overleg met gemeente over mogelijkheden voor herontwikkeling.
Selectie bouwkundige partner en zorgleverancier op basis van een aanbesteding. Ondertekenen intentieovereenkomst	Selectie herontwikkelingspartners, ondertekenen intentieovereenkomst.
Uitwerken oplossing met partners in viertal commissies	Uitwerken oplossing in vijftal commissies, extra commissie voor toekomstige eigendoms- en exploitatievraagstuk.
Goedkeuring ontwerp servicekoopflat door algemene ledenvergadering. Teken en ontwikkelovereenkomst met partners.	Goedkeuring ontwerp servicekoopflat door algemene ledenvergadering. Teken en ontwikkelovereenkomst met partners.
Uitwerken gevolgen en contracten voor individuele bewoners	Uitwerken gevolgen en contracten voor individuele bewoners
Ondertekenen contract door individuele bewoners	Ondertekenen contract door individuele bewoners

Tabel 19: Herontwikkelingsproces servicekoopflat**9.4.3 Analyse van de case**

Een confrontatie tussen de twee processen uit de vorige paragraaf levert de volgende tabel met aandachtspunten op:

Proces in werkelijkheid	Gewenste proces	Confrontatie
Toekomstige eigendomsvorm ligt vooraf al vast.	Eigendoms- en exploitatievraagstuk is onderdeel van de herontwikkeling.	Door eigendom en beheer mee te nemen in de herontwikkeling worden partners gedwongen daarover na te denken.
Waardegeneratie van herontwikkeling komt terecht bij projectontwikkelaar	Deel waardegeneratie herontwikkeling terug naar bewoners, ter vergroting draagvlak en handelingssnelheid.	Het laten meedelen van huidige bewoners bij waardegeneratie is een goed instrument om consensus en draagvlak te realiseren.
Eerst interne consensus, dan contact met externe partijen.	Contact met gemeente in voorbereidingsfase	Bij zeer gevoelige projecten is het noodzakelijk om eerst interne consensus te bereiken alvorens externe samenwerking aan te gaan.

Tabel 20: Confrontatie herontwikkelingsproces

Het meenemen van de toekomstige eigendomsvorm en beheersvorm in de herontwikkeling dwingt toekomstige partners om hierover na te denken en uit te spreken of zij ook in de beheersfase betrokken willen zijn. Door de eigendoms- en

beheersvorm al mee te nemen moet iedere partner zich hierover uitspreken. Door dit aspect mee te nemen in de aanbestedingsprocedure kan ook voorkomen worden dat er partijen meedingen die uit zijn op snelle winst vanuit de projectontwikkeling. Met een goede organisatievorm en goede partners komen goed beheer en een goede exploitatie een stap dichterbij.

Het laten meedelen van huidige bewoners bij waardegeneratie is een goed instrument om consensus en draagvlak te realiseren. Bij projecten waarbij door de bouwkundige herontwikkeling de waarde van de servicekoopflat fors omhoog gaat, kan het meedelen van bewoners een argument zijn voor bewoners om de herontwikkeling te steunen. Er zijn goede instrumenten voor deze constructie aanwezig, zoals bijvoorbeeld een vastgoed-cv.

De discussie over de rol van externe partijen is ook een aandachtspunt, in deze case geconcretiseerd door de vraag wanneer de gemeente in zicht komt. Kan het verkrijgen van interne consensus en het afstemmen van de herontwikkeling met externe partijen parallel lopen, of dienen deze twee activiteiten sequentieel plaats te vinden? Uit de expertmeeting komt naar voren dat het bij sociaal zeer gevoelige projecten erg belangrijk is om eerst intern de rijen te sluiten en consensus te bereiken alvorens contact te zoeken met externe partijen.

9.5 Resultaten praktijkonderzoek

In het praktijkonderzoek is het stappenplan zoals dat eerder in dit onderzoek is ontwikkeld toegepast op drie cases. De resultaten die uit de casestudies worden afgeleid zullen in deze paragraaf worden besproken.

In de cases is zichtbaar dat er binnen de verschillende servicekoopflats grote overeenkomsten zijn tussen de problemen die binnen de servicekoopflats spelen. In onderstaande tabel zijn de gezamenlijke problemen die in de cases naar voren komen weergegeven.

Problemen in de servicekoopflat
- De gemiddelde leeftijd is fors toegenomen
- Het verloop van bewoners in de servicekoopflat is gestegen
- De vraag naar zorgdiensten is fors gestegen
- De 2-kamerappartementen en de kleinere appartementen zijn zeer moeilijk verhuurbaar
- De servicekosten zijn te hoog, vooral voor erven
- Eigendomsverhoudingen belemmeren de herontwikkeling

Tabel 21: Problemen praktijkonderzoek

Met deze resultaten uit de casestudies kan de eerste onderzoeksvraag beantwoord worden:

Welke problemen zijn zichtbaar bij de herontwikkeling of renovatie van servicekoopflats, en welke eigenschappen hebben deze herontwikkelings- of renovatieprojecten?

Binnen de servicekoopflats is een aantal problemen zichtbaar. De toegenomen gemiddelde leeftijd leidt tot een groter verloop in de servicekoopflat en daarnaast een sterk toegenomen vraag naar zorgdiensten. De 2-kamerappartementen en appartementen met een kleine oppervlakte zijn moeilijk verkoopbaar omdat de woonkwaliteit onvoldoende is voor de doelgroep. De servicekosten bij leegstand worden als een probleem gezien, vooral door de erven en de eigendomsverhoudingen binnen de servicekoopflat resulteren deze in een gecompliceerd en stroef verloopend herontwikkelingsproces.

In de casestudies zijn vervolgens de herontwikkelingsprocessen bestudeerd. In de tabel op de volgende pagina wordt een vergelijking gepresenteerd van de overeenkomsten en de verschillen tussen de drie bestudeerde cases.

	Case A	Case B	Case C
Wijze van aanpak	Deelproblemen afzonderlijk oplossen	Integraal	Integraal
Tijdhorizon renovatie	Zeër lange periode	Een aantal jaren	Tijd bouwproject
Onderdelen van herontwikkeling	Bouwkundige oplossing Invulling servicepakket Zorgcomponent Financiën Organisatie/Eigendom	Bouwkundige oplossing Woontechnische oplossing Invulling servicepakket Zorgcomponent Financiën Organisatie/Eigendom	Bouwkundige oplossing Woontechnische oplossing Invulling servicepakket Zorgcomponent Financiën
Bouwkundige oplossing	Renovatie gebouw	Renovatie	Sloop-nieuwbouw
Woontechnische oplossing	Geen	Samenvoegen appartementen	Grotere appartementen in nieuwbouw
Oplossing servicepakket	Handhaving servicepakket, uitbesteden zorg- en welzijnscomponent	Handhaving servicepakket, uitbesteding zorgcomponent, reorganisatie commerciële diensten	Uitbreiding servicepakket met zorg, commerciële en gemaksdiensten
Oplossing zorgcomponent	Uitbesteden aan zorgverlener	Uitbesteden aan zorgverlener	Opname zorgcomponent in servicepakket
Financiële oplossing	- Bijdrage en lening gemeente - Lening bank - Lening van eigen leden	Samenvoegen betaald uit eigen middelen	Financiering herontwikkeling vanuit opbrengsten verkoop appartementen
Toekomstige organisatie/eigendomsvorm	Taakverlichting bestuur door uitbesteden taken aan partners	Op dit moment onderzoek naar toekomstige organisatie/eigendomsvorm	n.v.t. Vooraf al vastgelegd.
Partners in de herontwikkeling	- Woningbouwcorporatie - Zorginstelling	- Woningbouwcorporatie - Zorginstelling	- Projectontwikkelaar - Zorginstelling
Selectie 1e partner	Was al betrokken bij herontwikkeling	Is grooteigenaar	Aanbesteding
Selectie 2e partner	Aanbesteding	Aanbesteding	Aanbesteding

Tabel 22: Vergelijking cases

De herontwikkelingsprocessen die in de casestudies bestudeerd zijn, hebben de volgende overeenkomsten. Er wordt gezocht naar een oplossing voor de woon-technische, en veelal ook bouwtechnische problemen van de servicekoopflat. De herontwikkeling moet een oplossing opleveren voor de toegenomen vraag naar zorgdiensten en omdat er binnen de servicekoopflat onvoldoende financiën zijn voor de herontwikkeling, dient tijdens het proces ook hiervoor een oplossing gevonden te worden. Ook komt naar voren dat de eigendomsverhoudingen bij servicekoopflats resulteren in een complex herontwikkelingsproces. Door deze eigendomsverhoudingen is het noodzakelijk om op ieder punt van het proces voldoende draagvlak te hebben voor de herontwikkeling. Onvoldoende draagvlak en het ontbreken van consensus leidt tot stagnatie van het proces. Het creëren en behouden van draagvlak is dan ook cruciaal onderdeel van de herontwikkeling.

Welke gevolgen hebben de gecompliceerde eigendomsverhoudingen voor de inrichting van het proces bij herontwikkeling van servicekoopflats?

De eigendomsverhoudingen bij servicekoopflats leiden tot een complex herontwikkelingsproces. Door de eigendomsverhoudingen is het noodzakelijk om op ieder punt in het proces voldoende draagvlak te hebben voor de herontwikkeling. Onvoldoende draagvlak betekent stagnatie van het proces. Ook is zichtbaar dat servicekoopflats op zoek zijn naar een andere eigendoms- en organisatievorm om tot een effectiever bestuur en beheer van de servicekoopflat te komen.

Verschillen tussen de cases zijn er ook. Allereerst in de manier van aanpak. Van een sequentiële aanpak van deelproblemen in case A, via een geleidelijke samenvoeging van appartementen bij case B naar een sloop-nieuwbouw oplossing bij case C. Ook in de keuze van de samenwerkingspartners en de vorm van financiering zoekt elke servicekoopflat zijn eigen weg, dat geldt ook voor de toekomstige organisatiestructuur.

Tot slot is er gezocht naar succes- en faalfactoren binnen de verschillende casestudies. Ook op dit vlak is een aantal interessante resultaten gevonden. Een eerste succesfactor is de keuze voor een integrale oplossing. De integrale oplossing biedt een hogere meerwaarde dan het aanpakken van ieder probleem afzonderlijk. Nauw daaraan verwant is de volgende succesfactor, een goede visie voor de servicekoopflat. Op basis van een goede visie kunnen beslissingen genomen worden die elkaar versterken. Een proces zonder visie is als een zwalkend schip. Belangrijk is dat de visie over de woonsituatie gaat. Een visie die als doel heeft het huidige concept te behouden is een grote beperking voor de oplossingscombinaties.

Een cruciale factor is het draagvlak bij de eigenaren. Zonder draagvlak stagneert de herontwikkeling. Het verkrijgen van draagvlak is een cruciaal onderdeel van het

herontwikkelingsproces. Er dient bij voorkeur eerst interne consensus, dus draagvlak, te zijn voordat externe contacten kunnen worden vastgelegd in definitieve samenwerking. Een risico bij herontwikkeling is het verlies aan schaalgrootte. Als door samenvoegen van appartementen het aantal bewoners van een complex daalt, dan kan dit een grote bedreiging zijn voor het dienstenaanbod. Bij herontwikkeling dient de schaalgrootte overeind te blijven. Samenvoeging zal dus gecombineerd moeten worden met uitbreiding.

Een andere succesfactor die uit de cases naar voren komt, is dat transformatie tot een andere woonzorgcombinatie een aantrekkelijke oplossing voor de servicekoopflat kan zijn. De mogelijkheid tot transformatie moet onderzocht worden in de zoektocht naar oplossingen. De laatste succesfactor is het meedelen van eigenaren en erven in een waardegenerend herontwikkelingsproces. Deze oplossing vergroot het draagvlak en versnelt het proces.

Wat zijn de succes- en faalfactoren bij de herontwikkelings- of renovatieprojecten met servicekoopflats?

Er is een aantal factoren onderkend die cruciaal zijn in het herontwikkelingsproces:

- De keuze voor een integrale oplossing en een duidelijke toekomstvisie voor de servicekoopflat zijn belangrijke succesfactoren bij herontwikkeling.
- Een cruciale factor is het verkrijgen van draagvlak bij eigenaren. Zonder draagvlak is geen herontwikkeling mogelijk.
- Het behoud van schaalgrootte is noodzakelijk om het dienstenaanbod te waarborgen.
- Transformatie tot een andere woonzorgcombinatie lijkt een goede oplossing voor de servicekoopflat. Het onderzoeken van deze mogelijkheid is een must.
- Bij herontwikkelingsprojecten met een hoge waardegeneratie kan het laten meedelen van de eigenaren en erven bijdragen aan het vergroten van het draagvlak en het versnellen van het herontwikkelingsproces.

9.6 Confrontatie theorie en praktijk

Nu zowel het theoretisch kader als de casestudies afgerond zijn is het mogelijk om de resultaten van deze onderdelen met elkaar te confronteren. Aan de hand van de resultaten is het mogelijk om te onderzoeken wat de overeenkomsten en verschillen zijn tussen theorie en praktijk. Deze confrontatie wordt opgesplitst in een drie-tal onderdelen.

Allereerst wordt ingegaan op de stappen uit het stappenplan die in de casestudies cruciaal blijken te zijn voor een goed verloop van het herontwikkelingsproces. Vervolgens wordt ingegaan op de stappen die in de praktijk zwaarwegender blijken te

zijn dan in het model. Welke stappen zijn dit en wat zijn de consequenties. Voor de beantwoording van de laatste onderzoeksvragen wordt een vergelijking gemaakt tussen de resultaten die het onderzoek heeft opgeleverd en de andere sectoren van hoofdstuk 7. Zijn er resultaten te onderscheiden waar men ook in de andere sectoren met vergelijkbare problematiek mee verder kan?

Cruciale stappen bij herontwikkeling

Uit de confrontatie tussen de theorie en de casestudies komt naar voren dat er een vijftal procestappen cruciaal zijn voor een goed verloop van het herontwikkelingsproces. Dit zijn de volgende vijf stappen:

- Het creëren van draagvlak
- Het beschrijven van de doelgroep en een visie op de servicekoopflat
- Een integrale aanpak van de herontwikkeling
- Aandacht voor organisatie en beheer na de herontwikkeling
- Uitvoeringsplan

Het creëren van draagvlak is het cruciale aspect in de herontwikkeling. Zonder draagvlak zal het proces tot stilstand komen. Op ieder moment in de herontwikkeling is daarom voldoende draagvlak noodzakelijk.

Het beschrijven van de doelgroep en het hebben van een visie op de servicekoopflat is een tweede cruciale element. Deze geven houvast bij het maken van keuzes later in het proces. Het kiezen en toetsen van de oplossingscombinatie gebeurt op basis van de visie en de toekomstige doelgroep. Een integrale aanpak is belangrijk omdat gebleken is dat een integrale aanpak leidt tot een oplossing met een hogere gebruikerswaard dan het oplossen van de afzonderlijke deelproblemen. Onderdeel van de integrale aanpak is de aandacht voor de organisatie en het beheer na de herontwikkeling.

De huidige organisatie, met name de eigendomsvorm, heeft bijgedragen aan de huidige problematiek. Om herhaling in de toekomst te voorkomen is het wenselijk om met een organisatie en eigendomsvorm te gaan werken die slagvaardig kan optreden in de beheersfase. Wellicht kunnen ook de samenwerkingspartners daarin een rol vervullen.

Indien er tot fysieke herontwikkeling overgegaan wordt, is het hebben van een goed uitvoeringsplan belangrijk. Hierin wordt voor iedere bewoner vastgelegd welke gevolgen de herontwikkeling voor deze bewoner heeft, en op welke wijze de negatieve gevolgen worden geminimaliseerd. Dit uitvoeringsplan draagt bij aan het draagvlak onder de bewoners van de serviceflat.

Belangrijke stappen uit de praktijk

Uit de casestudies komt ook een aantal processtappen naar voren die in het model onderbelicht zijn gebleven, dit zijn de volgende:

- De mogelijkheden voor transformatie tot een andere woonzorgcombinatie
- De keuze en selectie van de partners en de contractvormen voor bewoners
- De financieringsmogelijkheden bij herontwikkeling
- De mogelijkheden van externe bekostiging van (delen van) het servicepakket

Uit de casestudies komt naar voren dat het omzetten van servicekoopflats naar een andere woonzorgcombinatie een aantrekkelijke oplossing kan zijn. Het onderzoeken van deze mogelijkheid is gezien de resultaten van de casestudies een goede processtap.

De andere genoemde punten zijn planonderdelen waar in de praktijk problemen ontstaan, maar waar in de theorie relatief weinig aandacht voor is. Voor betrokkenen in de herontwikkeling kunnen deze aspecten gezien worden als een kennisvraagstuk. Nader onderzoek kan een groot deel van deze punten wegnemen. Bijvoorbeeld het ontwerpen van een standaardcontract voor bewoners bij wijziging van de eigendomsvorm van de servicekoopflat, of het ontwerpen van een quickscan om het servicepakket door te lichten op onderdelen die wellicht extern te financieren zijn. Met nader onderzoek is het wellicht mogelijk om een overzicht te creëren van mogelijke financieringsconstructies bij herontwikkeling. Hier ligt een taak voor de belangenvereniging van servicekoopflats om deze lacunes verder uit te werken.

Tot slot een vergelijking met paragraaf 7.6, de conclusie van het onderzoek naar de andere sectoren. Als gekeken wordt naar de aspecten van de problematiek dan zijn hier grote overeenkomsten zichtbaar. Een goede visie op het proces en participatie van betrokkenen zijn in beide gevallen belangrijk. Instrumenten voor eigenaren die niet willen meewerken zijn er ook bij servicekoopflats nauwelijks. Ook de opmerkingen over complexe regelgeving bij zorg en welzijn en de financieringsmogelijkheden sluiten aan bij de problemen bij de servicekoopflats.

Als we kijken naar de leerpunten, dan zien we dat het eerste leerpunt, de visie en het draagvlak, ook cruciale factoren zijn bij herontwikkeling. Het ontwikkelen van een instrument tegen onwelwillende eigenaren kan ook bijdragen aan een snellere herontwikkeling van servicekoopflats. Het vereenvoudigen van regelgeving over zorg en welzijn is ook voor de servicekoopflats wenselijk. Daarnaast dient er duidelijkheid te komen welke mogelijkheden voor externe financiering er zijn. Door de complexiteit maken op dit moment veel servicekoopflats geen of onvoldoende gebruik van de mogelijkheden, vooral voor de financiering van onderdelen van de

zorg- en welzijnscomponenten. Ook is het leerpunt over financiering ook op servicekoopflats van toepassing.

Na deze confrontatie kunnen de laatste onderzoeksvragen worden beantwoord:

Wat leert ons de confrontatie tussen theorie en praktijk ten aanzien van problemen die naar voren komen bij de herontwikkeling of renovatie van servicekoopflats, en welke aanbevelingen voor het herontwikkelingsproces van servicekoopflats komen hieruit voort?

Uit de confrontatie tussen theorie en praktijk blijkt dat alle problemen die uit de theorie worden gehaald ook in de praktijk terug te vinden zijn. Wel is er een aantal problemen die in de praktijk urgenter zijn dan de theorie stelt. Allereerst dat de doelgroep in de praktijk veel smaller is dan de doelgroep die in de theorie gedefinieerd wordt. Deze doelgroep bestaat uit hoogbejaarde ouderen. Deze hebben andere wensen, waarbij vooral de vraag naar zorg en de garantie op zorg belangrijk zijn.

In de praktijk is er een drietal problemen urgenter is dan uit de theorie blijkt. De woontechnische problemen, met name de verkoopbaarheid van de kleinere appartementen, vormen een bedreiging voor de servicekoopflat. Daarnaast dienen servicekoopflats met een oplossing te komen voor de toegenomen vraag naar zorg en zorggaranties. Tot slot is gebleken dat servicekoopflats problemen hebben om de herontwikkeling te financieren.

Ten aanzien van het herontwikkelingsproces kan geconcludeerd worden dat draagvlak een kernbegrip is bij herontwikkeling van servicekoopflat. Het omzetten van de servicekoopflat naar een andere woonzorgcombinatie is een oplossing die zeker onderzocht en overwogen dient te worden. Samenwerking is noodzakelijk om de herontwikkeling te financieren en tot slot kan het herontwikkelingsproces een goed punt zijn om ook de eigendoms- en bestuursvorm te veranderen.

Wat leert ons de confrontatie tussen theorie en praktijk over de succes- en faalfactoren om te komen tot een goed en slagvaardig renovatie- of herontwikkelingsproces en welke aanbevelingen voor het herontwikkelingsproces van servicekoopflats komen hieruit voort?

Uit de confrontatie tussen theorie en praktijk komt een aantal factoren naar voren voor het herontwikkelingsproces:

- Het creëren van draagvlak en consensus bij eigenaren is een cruciale factor voor de herontwikkeling van de servicekoopflat. Dit draagvlak dient te allen tijde aanwezig te zijn. Een uitvoeringsplan is noodzakelijk om de negatieve elementen van de fysieke herontwikkeling voor bewoners in kaart te brengen en te minimaliseren.
- Een heldere visie op de toekomst, met daarin een realistische beschrijving van de doelgroep van de servicekoopflat is een belangrijke succesfactor voor het herontwikkelingsproces.

- Het breed en integraal onderzoeken van de oplossingsrichtingen voor de servicekoopflat is een succesfactor voor de herontwikkeling. Omzetten van de servicekoopflat naar een andere woonzorgcombinatie en/of het aansluiten bij een andere instelling, dient onderzocht te worden en bespreekbaar te zijn.
- Het servicepakket is het onderscheidende element van de servicekoopflat. Uitbreiding van het servicepakket is een succesfactor. Beperking van het servicepakket een risico. Vooral voor het aantrekken van een jongere doelgroep is het servicepakket een belangrijke succesfactor.
- Behoud van schaalgrootte is noodzakelijk voor behoud van het servicepakket. Verlies van schaalgrootte is een bedreiging voor de servicekoopflat. Samenvoegen van appartementen dient samen te gaan met nieuwbouw of uitbreiding om de schaalgrootte te behouden.
- Door de veranderende wetgeving zijn er mogelijkheden ontstaan om onderdelen uit het servicepakket, vooral voor zorg en ook welzijn, extern gefinancierd te krijgen. Dit kan een belangrijke factor zijn voor de betaalbaarheid van het servicepakket.

10

Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek gepresenteerd. Allereerst wordt in paragraaf 10.1 kort teruggeblikt op het onderzoek. Vervolgens worden in paragraaf 10.2 de conclusies gepresenteerd en wordt de probleemstelling van het onderzoek beantwoord. In paragraaf 10.3 worden vervolgens de aanbevelingen voor nader onderzoek gepresenteerd.

10.1 De context van de servicekoopflat

Vanaf de jaren '60 ontstonden in het gehele land initiatieven voor een aantrekkelijke huisvesting voor welgestelde ouderen in serviceflats. Comfortabel wonen en leven. Een halve eeuw later zijn de problemen groot. Servicekoopflats zijn functioneel verouderd, voldoen niet meer aan de wensen van de hedendaagse oudere en pogingen om het concept te herontwikkelen lopen vast door de complexe eigendomsvorm en de daaraan gekoppelde procedures rondom de besluitvorming.

Zijn er anno 2006 nog mogelijkheden voor de servicekoopflat nieuwe stijl of kan deze huisvestingsvorm in de boeken als een woonvorm voor ouderen in de 20e eeuw? Zoals in figuur 1 al te zien is neemt het aantal combinaties van wonen en zorg toe. Het klassieke onderscheid tussen huisvesting en zorg is aan het vervagen, dit uit zich ook in het feit dat zorgverleners en corporaties zich steeds meer gaan begeven op dezelfde markten. Overal zijn nieuwe initiatieven zichtbaar van nieuwe combinaties van wonen en zorg.

Voor de servicekoopflat liggen hier kansen. Pioniers en dus experts op het gebied van het combineren van wonen en zorg. In het onderzoek zijn voorbeelden gevonden waarbij servicekoopflats zichzelf transformeren tot een woonzorgcomplex of tot serviceflats waarbij huren het uitgangspunt is. Het is dus mogelijk. Doorbreek de impasses, schep vertrouwen en creëer draagvlak. Zoek naar een oplossing die aansluit bij de doelgroep en de visie op de toekomst van de servicekoopflat.

Herontwikkeling is mogelijk en het is nodig. Het woningvolume van de servicekoopflats is met de komende vergrijzing hard nodig. We kunnen het ons niet veroorloven dat deze woningen een zwakke positie hebben op de woningmarkt. Met

een geslaagde herontwikkeling kunnen deze woningen weer zeer aantrekkelijk worden voor woningzoekenden.

Servicekoopflats staan niet alleen voor deze opgave. Door de extramuralisering zoeken zorgverleners naar nieuwe afzetmogelijkheden voor hun diensten. Woningcorporaties zijn bezig met combinaties van wonen en zorg. Een sterk punt van de servicekoopflat is de ligging, veelal groen en toch bereikbaar. Een plek waarnaar woningzoekenden maar ook marktpartijen op zoek zijn.

Zijn er anno 2006 nog mogelijkheden voor de servicekoopflat nieuwe stijl? Jazeker. Servicekoopflats nieuwe stijl, in welke woonzorgvariant dan ook, kunnen een wezenlijke bijdrage leveren aan de huisvesting van de toekomstige generaties ouderen. Met een slagvaardig herontwikkelingsproces kunnen de servicekoopflats klaargestoomd worden voor deze uitdaging.

10.2 Conclusies van het onderzoek

Op basis van dit onderzoek kunnen de volgende conclusies getrokken worden over het herontwikkelingsproces van servicekoopflats.

- Er is een aantal problemen zichtbaar in het concept van de servicekoopflats, drie problemen zijn zeer urgent. De appartementen, vooral de kleinere, hebben onvoldoende woonkwaliteit, de zorgvraag is toegenomen door de hoge gemiddelde leeftijd van de bewoners en er zijn onvoldoende financiële middelen voor herontwikkeling.
- Voor de beschreven problemen zijn inhoudelijke oplossingen aanwezig. Deze oplossingsrichtingen zijn duidelijk beschreven. Het omzetten van de servicekoopflat naar een andere woonzorgcombinatie kan een goede oplossing zijn.
- Door de complexe eigendomsverhoudingen bij servicekoopflats ontstaat een ingewikkeld proces. Het is zaak om een herontwikkelingsproces in te richten dat gericht is op voortgang en het creëren van draagvlak.
- Cruciale aspecten van het herontwikkelingsproces zijn: voldoende draagvlak onder eigenaren, consensus over de visie op de toekomst en de toekomstige doelgroep van de servicekoopflat, een integrale aanpak en oplossing voor de problemen, aandacht voor toekomstige organisatievorm en het toekomstig beheer en het minimaliseren van de negatieve aspecten van de herontwikkeling door een goed uitvoeringsplan.

Het is nu mogelijk om de probleemstelling van dit onderzoek te beantwoorden:

Hoe moet, bij de herontwikkeling van servicekoopflats, het planvormingsproces ingericht worden, om te komen tot een efficiënt herontwikkelingsproces van servicekoopflats met als resultaat een nieuw concept voor de servicekoopflat dat aansluit bij de dynamische behoeften van de huidige en toekomstige doelgroep?

Het planvormings- en herontwikkelingsproces zijn ingericht op de complexe eigendomsverhoudingen binnen de servicekoopflat. Kernwoorden in het proces zijn draagvlak en voortgang. Door de eigendomsverhoudingen is het een absolute noodzaak dat er op ieder moment in het proces voldoende draagvlak is bij de bewoners. Er bestaat een visie over de toekomst van de servicekoopflat en de toekomstige doelgroep van de servicekoopflat, over deze visie heerst consensus. Als er besloten wordt tot samenwerking met externe partijen, dan dienen deze partijen zich aan de visie en uitgangspunten te conformeren. Bij het zoeken naar oplossingen is het belangrijk om alle oplossingscombinaties te onderzoeken, een integrale oplossing leidt tot meerwaarde. Het omzetten van de servicekoopflat naar een andere woonzorgcombinatie kan een interessante oplossing zijn en dient bespreekbaar te zijn.

10.3 Aanbevelingen voor nader onderzoek

Bovenstaande conclusies zijn het resultaat van ruim een half jaar onderzoek naar het herontwikkelingsproces van servicekoopflats. Duidelijk is dat het in deze tijd niet mogelijk is geweest om alle probleemonderdelen en oplossingsrichtingen tot in detail uit te werken. Het resultaat dat nu voor ligt is een stappenplan met een totaaloverzicht van mogelijke oplossingen.

Dit stappenplan is getoetst op een drietal cases. Dit is een begin, maar het is de vraag of op basis hiervan gesteld kan worden dat het stappenplan algemeen bruikbaar is. Er zijn signalen dat er servicekoopflats zijn waar de situatie vele malen urgenter is dan bij de cases in dit onderzoek. Breder onderzoek naar toepassing van het stappenplan in deze situaties is wenselijk.

Tevens is het stappenplan gebaseerd op regelgeving en beleid zoals deze in de periode dat dit onderzoek liep bekend was. In het afgelopen jaar is veel regelgeving veranderd en op het moment van schrijven staan veranderingen in deze regelgeving op stapel, denk aan de extramuralisering van de zorg en de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning. Ook wordt er gediscussieerd over het scheiden van wonen en zorg. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat servicekoopflats moeite hebben om alle regels te doorgronden. Aanbevolen wordt om een kennispunt in te stellen waar servicekoopflats terecht kunnen met vragen over regelgeving over zorg, welzijn, contractvormen bij wijziging van het eigendom en financiering. Een volgende stap is de mogelijkheid om de servicekoopflat en het servicepakket te laten doorlichten op mogelijkheden voor externe financiering. Het lijkt erop dat er in de servicepakketten veel onderdelen zitten waarvoor externe financiering geregeld kan worden. Een analysekader om de gehele serviceflat en het servicepakket hierop door te lichten kan een grote vooruitgang betekenen voor servicekoopflats.

Tot slot is het stappenplan dat nu gepresenteerd wordt eindig, en niet cyclisch. Het ontwikkelen en aanpassen van het concept van de servicekoopflat is een onder-

werp dat constante aandacht vereist. Het uitwerken van dit stappenplan tot een cyclisch managementmodel voor servicekoopflats waarin het voortdurend ontwikkelen van het concept centraal staat zou een vervolgstap zijn met een grote meerwaarde voor de praktijk.

11

Bronverantwoording

11.1 Literatuur

Aedes-Acares (2005), *Instrumenten voor planvorming in wonen en zorg*, Aedes-Arcare Kenniscentrum Wonen-Zorg, Utrecht

Akro Consult (2001), *15 Jaar PPS en procesmanagement*, Akro Consult, Den Haag

Berentsen, I. & Hopstaken, E.J. (2000), *Schaken op vier borden*, communicatiemanagement bij stedelijke vernieuwing, Van Nimwegen en partners, Almere

Bergvelt D. & Rossum H. Van (2004), *Een tweede Jeugd, ouderenhuisvesting in ontwikkeling*, RIGO Research en Advies B.V., Amsterdam

Bonebakker, M. (2002), *Jellema Hogere Bouwkunde / 10 Ontwerpen*, Thieme Meulenhoff, Zutphen

Braster J.F.A (2000), *De kern van casestudy's*, Van Gorcum, Assen

BRO Adviseurs (2001), *Parkmanagement Stationsomgeving gemeente Alphen a/d Rijn*, BRO Adviseurs, Vught

Brockhoff, E. J. & Taudin-Chabot, R.E. (1999), *Naar de markt voor de toekomst: de makelaar als adviseur bij stedelijke vernieuwing*, Universiteit Nyenrode, Breukelen

Bruin, H. de e.a. (2002), *Procesmanagement, over procesontwerp en besluitvorming*, 2e druk, Academic Service, Den Haag

Bruin, H. J. de (2001), *Het open planproces, een open deur?*, Real Estate Magazine, 2001-14, pp 21-29

Bruin, H. J. de (1999), *Het open planproces, een kritische succesfactor voor binnenstedelijke herontwikkeling*, Stichting voor beleggings- en vastgoedkunde, Amsterdam

Caluwé, L. de & Vermaak H. (1999), *Leren Veranderen, een handboek voor de veranderingkunde*, Samson, Alphen a/d Rijn

Conklin, J. (2001), *Wicked problems and social complexity*, In: Veenvliet, K.Th (2004), *Dictaat Ontwerpprocessen B8*, Universiteit Twente, Enschede

Cooper R. e.a. (1998), *The development of a Generic Design and Construction Process*, European Conference on product data design PDT days '98, BRE, pp 205-214

Dewulf G.P.M.R., Blanken A., & Bult-Spiering M. (2004), *Een integrale benadering van complexe herontwikkelingsopgaven*, Building Business, 2004-9, pp 62-67

Dewulf G.P.M.R. & Graaf R.S. de (2003), *Parkmanagement: Mismatch tussen vraag en aanbod?*, In: Building Business, juni/juli 2003

Dewulf G.P.M.R. & Graaf R.S. de (2002), *Interactive Urban Planning: Hype or Reality*, Universiteit Twente, Enschede

Dewulf, G. P. M. R. (2001), *"Praatjes vullen geen gaatjes" De spanning tussen participatie en innovatie*, Universiteit Twente, Enschede. pp 47.

Diekman, A. & Roso, M. (2003), *Nog veel obstakels voor bouw luxe ouderenwoningen*, In: PropertyNL Magazine, 2003-10 pp 16-19

Dijkstra, M.J. & Voort, E.M. van der (2003), *Bezint eer gij begint! Bouwen bij scheiden van wonen en zorg*, Zorgmagazine 2003-5, pp 20-23

Duikeren, I. van (2003), *Parkmanagement*, In: Dewulf, G.P.M.R. (2003), *Syllabus Planvorming en Conceptontwikkeling*, Universiteit Twente, Enschede

Engberg L.A. & Haugbølle K. (2005), *Sustainable Management in Danish Social Housing?*, Danish Building Research Institute, Hørsholm, Denmark

Geest W. van der e.a. (2002), *Nieuwe combinaties van wonen en zorg, gemeenten aan zet*, In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, 2002-2, pp 12-15

Gemeente Hilversum (2004), *Woondienstenzones, het geheim van succes*, Gemeente Hilversum, Hilversum

Gool, P. van & Vos, M.B.J. (1998), *De corporatie als gangmaker van de VvE*, In: Woningraad Magazine 1998-9, pp 31-34

Government of the republic of Lithuania (2004), *Approval of the Lithuanian housing strategy*, Resolution Nr. 60., www.am.lt

Harms, E. (2003), *Vereniging van Eigenaren, tussen droom en daad*, In: Vastgoed 2003-6, pp 28-30

Helleman, G. & Verhagen, R. (2004), *Ontwikkelingen in de procesarchitectuur, inspiratiepapers woonwijken van de toekomst*, Quantas Rijswijk

Hopstaken, E.J. (2001), *Stedelijke vernieuwing vraagt één op één communicatie*, In: Building Business 2001-6, pp 15-17

Hopstaken, E.J. (2001a), *Communicatie is beslissend voor stedelijke herstructurering*, In: Aedes Magazine 2001-20, pp 8-13

Hutjes, J.M. & Buren, J.A. van (1992), *De gevalsstudie*, Boom, Meppel

Innovatie programma Wonen en Zorg (2005), *Een toekomst voor de serviceflat*, Innovatie programma Wonen en Zorg, Rotterdam

Kagioglou, M. e.a. (1998), *Cross-Industry learning: The development of a generic design and construction process based on stage/gate*, Engineering Design Conference 1998, Brunel

Kilian-Polhuijs, A. (2003), *Serviceflats in ontwikkeling*, In: Bouwkostenkunde en Huisvestingseconomie 2003-1

Kilian-Polhuijs, A. (2002), *Serviceflats in ontwikkeling, Marktpositie onder druk maar ook kansen om het tij te keren*, In: tijdschrift Ouderenzorg, november 2002

Kincaid D. (2002), *Adapting Buildings for changing uses*, Spon Press, London

Knook. D.I. & Nesselaar R. (red) (2001), *Senioren en Wonen: Met succes inspelen op de woonbehoefte van senioren*, TNO, Den Haag

Leeuw, J.J. van der, (2004), *Serviceflats voor ouderen; een analyse*, Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn, Utrecht

Leveling, D. (2003), *Nut en noodzaak van bewonersparticipatie*, In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting 2003-3, p 17-21

Mandemaker T. & Hagen G.J. (2003), *De woonbeleving van 50-plussers*, Innovatie programma Wonen en Zorg, Rotterdam

Ministerie van VROM (2004), *Met zorg gekozen, woonvoorkeuren en woningmarktgedrag van ouderen en mensen met lichamelijke beperkingen*, Den Haag

Ministerie van VROM, (2004a), brief aan de Tweede Kamer der Staten Generaal, Kenmerk: DGW/BO 2004057835

Ministerie van VROM (2003), *Beter thuis in wonen, kernpublicatie woningbehoefte onderzoek 2002*, Den Haag

Ministerie van VROM (2002), *Cijfers over wonen 2002, feiten over mensen, wensen, wonen*, Den Haag

Ministerie van VROM (2002a), *Koopappartementen in Nederland, Eindrapport deel 1*, Amersfoort

Nirov (2003), *Herstructurering Bedrijventerreinen*, verslag themabijeenkomst 28 januari 2003 in Utrecht

Oliemans, K. (2003), *Herontwikkelingsmogelijkheden van servicekoopflats*, TU Delft, Delft

Overbeek, R. van & Schippers A. (red) (2005), *Vergrijzing in Nederland, naar een toekomstgericht ouderenbeleid*, Lemma, Utrecht

Peek, G.J. & Verbart, J. (2002), *Op- en ondergang van inrichtingsconcepten bij drie herontwikkelingsprocessen*, In: Real Estate Magazine 2002-20, pp 20-25

Puylaert, H.J.M. (2001), *Senioren en ruimtelijke ordening*, In: Knook. D.I. & Nesselaar R. (red) *Senioren en wonen, met succes inspelen op de woonbehoeften van 50-plussers*, TNO, Den Haag

Ratings, B. van (2005), *Wonen met zorgvoorzieningen in opmars*, In: Real Estate Magazine 2005-40 p. 22-25

Reinders, B.J.M. (2003), *Goede samenwerking, weinig voortgang. De stand van zaken van woonzorgzones in Nederland*, Seinpost Adviesbureau, Arnhem

RIGO Research en Advies B.V. (2003), *Scenario's verzorgingshuizen, werkdocument*, RIGO Research en Advies B.V. Amsterdam

RIGO Research en Advies B.V., (2003a), *Particulier opdrachtgeverschap en stedelijke vernieuwing*, RIGO Research en Advies B.V. Amsterdam

RIGO Research en Advies B.V. (2001), *Woonzorgarrangementen, vraag en aanbod in Noord-Holland Noord*, RIGO Research en Advies B.V. Amsterdam

RIGO Research en Advies B.V. (2000), *Marktformule Park Boswijk, inventarisatie en scenario-ontwikkeling*, RIGO Research en Advies B.V. Amsterdam

Santema, R e.a. (2000), *Beheer van een portefeuille met wonen, zorg en dienstverlening*, In: Boss Magazine 2000-11, pp 18-23.

Schaap, P. & Smeets, J. (2004), *De woonservicezone, balanceren tussen aanbodplanning en vraagsturing*, In: Handboek Stedelijk Management, Elsevier Overheid, Den Haag

School, M. (2003), *Full-Service wooncomplexen, hoe kunnen we deze ontwikkelen*, Stichting voor beleggings- en vastgoedkunde, Amsterdam

Schuring, G. (2005) *Toekomst Ouderenzorg, antwoord ligt in geïntegreerde zorg*, In: Zorgmagazine 2005-7/8, pp 25

Schuurs, F. (2001), *Kwaliteitskeurmerk voorkomt veel VvE ellende*, In: Druk 2001-2, pp 8-9

Singelenberg, J.P.J. & Jansen, P. (2002) *De lange weg van scheiden naar combineren*, In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting, 2002-2, pp 6-11

Singelenberg, J.P.J. (2001), *Woonzorgcomplexen, Beschut zelfstandig wonen met zorg op maat*, Aedes Kenniscentrum Wonen-Zorg, Urecht

Singelenberg, J.P.J. (2001a), *Woonzorgzones voor ouderen en anderen*, Aedes Kenniscentrum Wonen-Zorg, Utrecht

Smeets, J. (2005), *Succes- en faalfactoren bij de implementatie van de woonservicezones*, In: Real Estate Magazine, 2005-40, pp 14-15

Smit, M. de (2005), *Zittende bewoners bij stedelijke vernieuwing*, In: Rooilijn 2005-4, pp 179-185

Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (1999), *De toekomst van servicekoopflats*, SEV, Rotterdam

Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (1999a), *Herontwikkeling naoorlogse wijken*, SEV, Rotterdam

Swanborn P.G. (1996), *Casestudy's; Wat, wanneer en hoe?*, Boom uitgevers, Amsterdam/Meppel

Swanborn P.G. (1994), *Methoden van sociaal wetenschappelijk onderzoek*, Boom uitgevers, Meppel

Tilman-Den Hartog K., (2003), *Projectontwikkelaars en de participatie van bewoners/belangengroepen bij herstructurering*, Stichting voor beleggings- en vastgoedkunde, Amsterdam

Vegter M. (2005), *Beleggers en wonen en Zorg*, Onderzoeksinstituut OTB, Delft

Vereniging Eigen Huis (2005), *Appartement in Eigendom*, Vereniging Eigen Huis, Amersfoort

Vereniging Institutionele Beleggers in Vastgoed Nederland (2005), *Vastgoedmarkt en vergrijzing*, Stec Groep

Verschuren P. & Dodewaard H. (2004), *Het ontwerpen van Onderzoek*, Lemma Utrecht

Vollenhoven, A. van, e.a. (1999), *Stedelijke herontwikkeling*, In: Real Estate Magazine 1999-5, pp 44.

Voordt, T. van der & Oliemans, K., *De toekomst van servicekoopflats: kansen en bedreigingen*, In: Real Estate Magazine 2003-31, p 33-37

Vries, W.J. (1999), *Strategische planvorming bij stedelijke herontwikkeling*, In: BOSS magazine 1999-9, pp18-23

Weening H. e.a. (2005), *Nieuwe vormen van samenwerken in wonen, zorg en dienstverlening*, Eburon, Delft

Wesselman, M.P.M. (2003), *Scheiden van wonen en zorg, nieuwe wijn in nieuwe zakken?*, In: Zorgmagazine 2003-2, pp 2-7

Wolff, H. de e.a. (2004), *Stedelijke herverkaveling; motor voor vernieuwing van particulier bezit*, In: Tijdschrift voor de volkshuisvesting 2004-5, pp 27-31

11.2

Websites

www.cbs.nl Geraadpleegd oktober 2005

www.vandale.nl Geraadpleegd december 2005

www.netwerknotarissen.nl Geraadpleegd december 2005

www.vvebelang.nl Geraadpleegd december 2005

wetten.overheid.nl Geraadpleegd december 2005

www.kcwz.nl Geraadpleegd december 2005

www.am.lt Geraadpleegd december 2005

www.minvws.nl/dossiers/wmo-awbz/wmo-beleid Geraadpleegd december 2005

www.funda.nl Geraadpleegd januari 2006

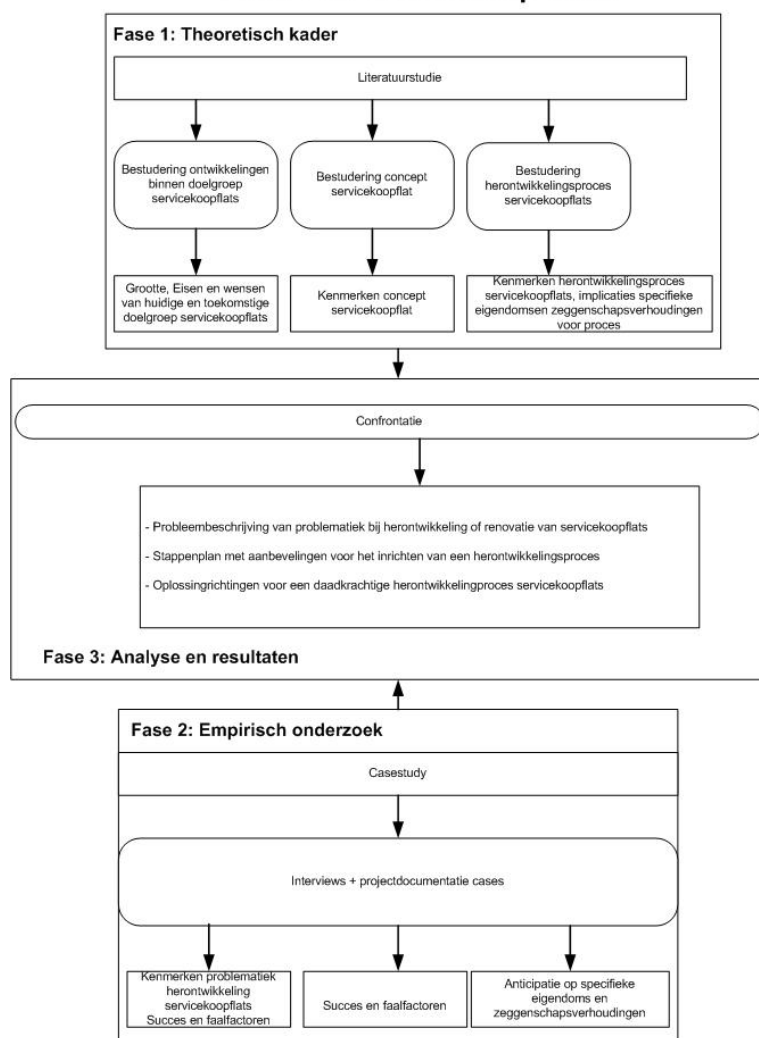
www.serviceflat-belvedere.nl Geraadpleegd januari 2006

www.parkboswijk.nl Geraadpleegd januari 2006

Bijlagen

Bijlage 1: Onderzoeksmodel

Onderzoeksmodel Renovatie van servicekoopflats



Figuur 4: Onderzoeksmodel onderzoek

Bijlage 2: Leefstijlen volgens Puylaert

Leefstijlen volgens Puylaert (2001)

1. Actief, alles kan

Mensen met geld, tijd en een goede gezondheid. Ten aanzien van de woning en woonomgeving zijn de kenmerken: grote differentiatie in woonmilieus waarbij luxe een centraal element is. Zowel in stedelijke als landelijke gebieden betreft het ruime woningen met een uitgebreid servicepakket. Jongere senioren zijn eerder geneigd om grote steden in de randstad te verlaten en zich te vestigen in suburbane gebieden in het westen en, in iets mindere mate, buiten de randstad.

2. Actief met beperkingen

Mensen met een goede gezondheid, maar met beperkingen ten aanzien van tijd en geld. Zij opteren voor wonen gecombineerd met voorzieningen, met een voorkeur voor goed ontsloten locaties. Zij zijn weinig verhuisgeneigd, men wil blijven wonen waar men woont.

3. Hulpbehoevend

Gezondheid leidt tot beperkingen, geld en tijd is geen beperking. Deze groep kent verschillende vormen van zelfstandig en collectief wonen waarbij gebruikt gemaakt wordt van de nieuwste ict-technieken en van service van particuliere bedrijven die in de zorg opereren. Kwaliteit en luxe blijven wel meetellen en komen tot uiting in de ligging van de woningen (dure complexen op aantrekkelijke locaties).

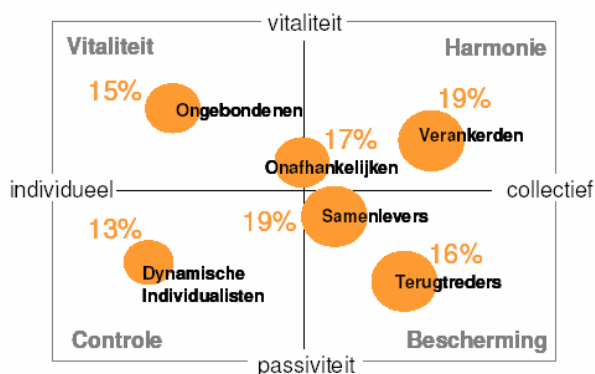
4. Hulpbehoevend met beperkingen

Zowel gezondheid als tijd en geld kunnen leiden tot beperkingen. De mogelijkheid om zorg te krijgen is het belangrijkste criterium voor de keuze van de woonplaats, de fysieke woning en woonomgeving zijn van minder belang.

Bijlage 3: Groepen ouderen volgens Mandemaker en Hagen

Groepen ouderen volgens Mandemaker & Hagen (2003):

Mandemaker & Hagen (2003) beschrijven op basis van een woonbelevingsonderzoek dat er verschillende groepen ouderen ontstaan met ieder een eigen motivaatieprofiel. Deze verschillende groepen zijn weergegeven in de matrix van onderstaande figuur, waarin een sociologische dimensie (individueel versus collectief) en een psychologische dimensie (vitaliteit versus passiviteit) bepalend blijken te zijn voor het onderscheid tussen de verschillende onderzochte personen.



Figuur 5 Matrix woonbelevingsruimte

Op grond van dit onderzoek geven Mandemaker en Hagen aan hoe de verschillende groepen ouderen zich in de toekomst zullen gaan ontwikkelen, zie onderstaande figuur. Hier wordt zichtbaar dat vrijwel alle clusters in de komende jaren zullen toenemen, een uitzondering vormt de groep onafhankelijken. In de toekomst zal er binnen de groep ouderen een grotere variatie aan leefstijlen zichtbaar worden.

Leefstijlgroep	Absolute toename
Ongebonden	+
Dynamische individualisten	+
Onafhankelijken	---
Samenlevers	++
Verankerd	+
Terugtrekkers	+

Tabel 23: Verwachte toename leefstijlgroepen

Bijlage 4: Operationalisering definitie servicekoopflats

Operationalisering naar Singelenberg (2001) en Vereniging Eigen Huis (2005)

- Er is sprake van zelfstandige woningen; de woningen dienen te beschikken over een eigen voordeur met huisnummer, een bel en een brievenbus. Een eigen slaapkamer, keuken en een eigen badkamer. Verder dienen de woningen een aparte slaapkamer te hebben.
- De bouwwijze is gericht op beschermd wonen; de woningen dienen te voldoen aan de basiseisen uit het 'handboek voor de toegankelijkheid' en traploos toegankelijk te zijn. De geclusterde bouwwijze biedt sociale veiligheid, dit komt tot uitdrukking in een collectieve ingang tot het complex met toezicht. Ook dient het complex de mogelijkheid tot sociale contacten te bieden, er is een ruimte aanwezig die de functie heeft van ontmoetingsruimte.
- Complexgewijs zorg en dienstenarrangement; er zijn voor de bewoners van het complex afspraken gemaakt met een zorgaanbieder, voor het geval zicht gezondheidsproblemen voordoen. In iedere woningen bestaat de mogelijkheid van aansluiting op een alarmsysteem. Essentieel is dat in geval van nood hulp direct op gang komt en dat duidelijk is vastgelegd wie dit regelt. Het aangeboden (facultatieve) dienstenpakket omvat meer dan het in een flatcomplex gebruikelijke servicepakket
- De bewoner is eigenaar van het door hem gekochte appartement, de bewoner heeft de appartementsrechten van zijn/haar appartement in het bezit, en heeft stemrecht in de organisatie die het complex beheert (veelal VvE)
- Integraal contract voor wonen welzijn en zorg; Er is een integraal contract voor de woon, zorg en welzijnsdiensten. Dit servicepakket en de hoogte van de servicekosten worden vastgesteld door de Vereniging van Eigenaren van het complex

Bijlage 5: Toelichting dienstencomponenten

Woondiensten

Woondiensten zijn diensten die direct samenhangen met het in stand houden of vergroten van de kwaliteit van de woning en het onroerend goed. Woondiensten zijn diensten die een verhuurder in de huursector wettelijk moet verrichten. Voor de koopsector wordt dezelfde indeling aangehouden. Het gaat ook om die diensten die een beheerder of een serviceflat in een overeenkomst met de bewoner afsprekt te verrichten. Woondiensten houden geen verband met een bepaalde doelgroep, maar hebben betrekking op de woningen en het onroerend goed.

Infrastructurele diensten

Infrastructurele diensten zijn die diensten die nodig zijn om individuele welzijns- en zorgdiensten voor de doelgroep tegen optimale voorwaarden mogelijk te maken. De infrastructurale dienstverlening hangt sterk samen met het type complex en de beoogde doelgroep. Een voor de doelgroep onveilig gebouw vraagt bijvoorbeeld om extra beveiliging. Dit is een voorbeeld van collectieve dienstverlening en daarmee van een infrastructurale dienst.

Welzijnsdiensten

Welzijnsdiensten zijn diensten die de kwaliteit van het leven van bewoners in stand houden of bevorderen, het gaat hierbij om verzorging of bescherming. Het zijn ondersteunende diensten die bewoners eigenlijk zelf moeten verrichten. Een voorbeeld is het bewonersonderhoud door de huismeester.

Welzijnsdiensten zijn niet specifiek bedoeld voor geïndiceerde bewoners. Soms is sprake van een sociale indicatie. Het zijn leveringen en diensten die niet rechtstreeks op de woonruimte betrekking hebben. Welzijnsdiensten kunnen zijn opgenomen in het servicepakket, veelal zijn ze echter optioneel.

Zorgdiensten

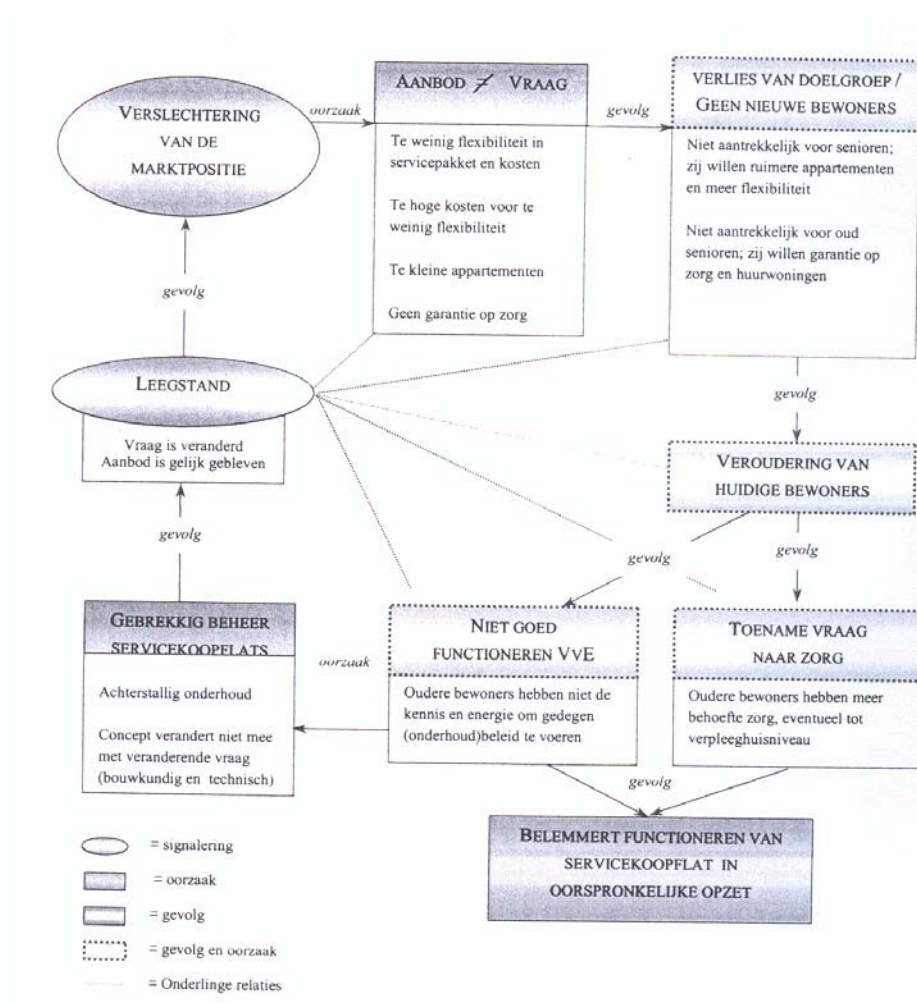
Zorgdiensten zijn diensten op het gebied van huishoudelijk hulp en persoonlijke verzorging en verpleging aan zorgbehoevende bewoners die beschikken over een formele indicatie. Dit betreft een sociale of medische indicatie voor de betreffende zorgdiensten. Het betreft zorg die verzekerd is via de zorgverzekeraar of de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten.

Bijlage 6: Probleemanalyse servicekoopflats

Uit Oliemans (2003):

1960-1970	1990-heden
Ontstaan	
Unieke marktpositie door unieke vorm van seniorenhuisvesting	Marktpositie is niet meer uniek, er is een uitgebreider aanbod met aanpassingen aan nieuwe wensen van senioren
Aanbod (servicekoopflat) geeft antwoord op vraag van senioren om beschermd te wonen op een andere wijze dan in een bejaardenoord	Aanbod sluit niet meer aan bij de vraag
Vernieuwend concept op het gebied van seniorenhuisvesting	Concept is verouderd, nieuw aanbod met nieuwe concepten op het gebied van wonen en zorg
Doelgroep	
Oorspronkelijke doelgroep; welgestelde 65-plusser, met een behoefte om beschermd te wonen	Verlies van oorspronkelijke doelgroep door te kleine woningen (voor jonge senioren) en een gebrek aan garantie op zorg (oude senioren)
	Geen beoogde doelgroep meer
Locatie	
In omgeving van grote steden en forensengemeenten. Mooie ligging met veel groen en veel voorzieningen	De locatie van de servicekoopflats gelden nog steeds als goede locaties met groen en voorzieningen
Goede bereikbaarheid per auto en met het openbaar vervoer	De goede bereikbaarheid per auto en met het openbaar vervoer zijn pluspunten voor de servicekoopflat
Gebouw	
Ruime appartementen, 2-, 3-, en 4-kamer appartementen	Appartementen zijn voor huidige maatstaven aan de kleine kant. Vraag naar 2- en 3-kamer appartementen afgenomen
Receptie	Receptie zonder 24-uurs alarmering is niet voldoende
Eigen keuken waar maaltijden worden bereid als onderdeel van de dienstverlening	Kosten van keuken zijn zeer hoog en resulteren in hoge servicekosten
Nieuwbouw met eigentijdse uitstraling, luxe en comfort	Verouderde uitstraling, achterstallig onderhoud
Bestuur	
Vorm van bestuur, VvE draagt bij aan de zelfstandige woonvorm, inspraak over service en servicekosten	Beheer middels een VvE is niet professioneel en bekwaam. VvE is geen voordeel maar nadeel
Concept	
Koopwoning	Naarmate de leeftijd stijgt, daalt de vraag naar koopwoningen en stijgt de vraag naar huurwoningen
Vaste servicekosten als vergoeding voor vast servicepakket en bijdrage aan VvE	Vast servicepakket met vaste kosten is achterhaald. Er is behoefte aan een flexibel servicepakket met flexibele kosten
Bewoners verplicht lid van VvE	Gemiddelde leeftijd bewoners servicekoopflat is verouderd, dit bemoeilijkt een actieve bijdrage binnen de VvE

Tabel 24: Problemen bij functioneren servicekoopflats



Figuur 6: Totaal overzicht relaties problemen servicekoopflats

Bijlage 7: Financieringsmogelijkheden Diensten

Financieringsmogelijkheden volgens Santema e.a. (2000)

Functie	Financiering	Voorwaarden voor exploitatie
Gecoördineerd ouderenwerk, opbouwwerk en maatschappelijk werk	Gemeentelijk welzijn	Gemeentelijke erkenning als voorziening voor gecoördineerd ouderenwerk en maatschappelijk werk
Verstrekken van Maaltijden, tijdelijke opname, dagverzorging, activiteitenbegeleiding e.d.	Gemeentelijk flankerend beleid	Voldoende vraag vanuit de doelgroep naar deze diensten
Woondiensten b.v. huismeester, wasserette	Servicekosten huurders van belendende ouderenwoningen	Ouderenwoningen geïntegreerd met of gekoppeld aan een dienstencentrum
Recreatie	Verhuur multifunctionele recreatiezaal	Schriftelijke regeling met eventuele huurders
Dienstverlening door derden, b.v. pedicure, kapper, winkel, kiosk, arts, fysiotherapie	Verhuur ruimten	Schriftelijke huurovereenkomst. Voor de strat van de bouw moet worden nagegaan of er voldoende belangstelling is bij derden om in het centrum de diensten aan te willen bieden.
Zorgpakket	AFBZ en AWBZ	Voldoende vraag vanuit de doelgroep naar deze functie.
Algemene exploitatie en coördinatie van ouderenactiviteiten		Opslag in de huur

Figuur 7: Financieringsmogelijkheden diensten

Bijlage 8: Besluitvormingsproces verschillende eigendomsvormen

Bij het nemen van beslissingen voor bijvoorbeeld verbouwingen en herontwikkeling zijn er, binnen iedere eigendomsvorm, vastgelegde procedures waaraan het besluitvormingsproces moet voldoen. In deze bijlage zullen deze procedures voor de verschillende eigendomsvormen worden toegelicht en zal bekeken worden welke consequenties dit heeft voor de besluitvorming.

Vereniging van Eigenaren

Voor de besluitvorming binnen de Vereniging van Eigenaren zijn twee teksten van belang:

- Het Burgerlijk Wetboek waarin de wettelijke bepalingen betreffende het appartementsrecht zijn neergelegd (wetten.overheid.nl)
- Het splitsingsreglement, voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van het model splitsingsreglement 1992 (www.vvebelang.nl)

In onderstaande tabel is weergegeven hoe de besluitvorming eruit ziet bij de verschillende mogelijkheden voor bouwkundige transformatie die opgesteld zijn. Ook is het besluitvormingsproces bekeken voor het afsluiten van langlopende contracten. Immers, deze contracten zouden nodig kunnen zijn indien er voor een gewijzigd servicepakket gekozen wordt.

De Coöperatieve vereniging

Een coöperatieve vereniging is een tweede eigendomsvorm bij servicekoopflats. Het grootste verschil tussen de coöperatie en de Vereniging van Eigenaren is dat het complex ongesplitst eigendom is van de coöperatie. De bewoners zijn geen eigenaar, maar hebben een woonrecht. Gekoppeld aan dat woonrecht is een lidmaatschap van de coöperatie waarbij stemrecht in de algemene vergadering is inbegrepen. De laatste jaren worden veel Coöperatieve verenigingen omgezet naar een vereniging van eigenaren omdat dit financieel en fiscaal gunstig is.

Besluitvorming binnen de Coöperatieve vereniging vindt plaats op de algemene ledenvergadering. Het bestuur voert de besluiten uit. In veel statuten van de Coöperatieve vereniging is opgenomen dat bij wijziging van de statuten en/of wijziging van de appartementsrechten een gekwalificeerde meerderheid van 2/3 of 3/4 van het aantal stemmen noodzakelijk is. (www.netwerknotarissen.nl)

Een laatste belangrijk verschil is de toestemming van de eigenaar bij wijziging van de appartementsrechten of bij sloop/renovatie. Omdat de coöperatieve vereniging ongedeeld eigenaar is van het complex is alleen toestemming van de coöperatieve vereniging nodig.

De vereniging

Een vereniging kan worden opgericht door twee personen bij de notaris. Bij de oprichting van de vereniging zijn de statuten het belangrijkste document. Deze vormen de grondwet van de vereniging. Daarnaast wordt vaak een huishoudelijk reglement opgesteld waarin uitvoeringsbepalingen en uitwerkingen van de statuten worden beschreven.

Binnen de vereniging is de ledenvergadering het hoogste orgaan. Deze ledenvergadering kan besluiten nemen die het bestuur ten uitvoer brengt. Om de statuten te wijzigen is een besluit van de algemene vergadering noodzakelijk. (www.netwerknotarissen.nl)

Omdat aan de statuten van de vereniging alleen wettelijke eisen worden gesteld omtrent een aantal zaken die in de statuten moeten worden opgenomen, is het lastig om een algemeen oordeel te geven over de besluitvormingsprocedure. Bij kleine ingrepen zal het bestuur zelfstandig die beslissing kunnen nemen. Bij grotere ingrepen is instemming van de algemene ledenvergadering noodzakelijk.

De stichting

In tegenstelling tot de vereniging is het de stichting bij wet verboden leden te hebben. Een stichting heeft een, in de statuten beschreven doel, en het stichtingsbestuur neemt de beslissingen die noodzakelijk zijn om dat doel te bereiken. In het geval van een servicekoopflat zou het doel van de stichting kunnen zijn om het servicekoopcomplex in goede staat te houden.

Omdat er geen leden zijn, is er geen ledenvergadering. Hierdoor heeft het bestuur verregaande beslissingsbevoegdheid. Alle beslissingen worden door het stichtingsbestuur genomen. Het aanbrengen van wijzigingen in de statuten is echter alleen mogelijk als dit door de statuten mogelijk gemaakt wordt. Als dit niet zo is kunnen de statuten alleen gewijzigd worden door een besluit van de rechtbank. (www.netwerknotarissen.nl)

Dit laatste kan bij sloop en vervangende nieuwbouw problemen geven. Indien deze bouwkundige oplossing niet aansluit bij de statuten van de vereniging is een wijziging van deze statuten noodzakelijk. Dit kan een gang naar de Rechtbank als gevolg hebben.

Samenvatting.

Dit alles leidt tot het volgende schema voor het besluitvormingsproces bij renovatie.

Scenario	Vereniging van Eigenaren	Coöperatieve vereniging	Vereniging	Stichting
Niets doen of regulier onderhoud	Geen beslissing algemene vergadering noodzakelijk of beslissing algemene vergadering met volstrekte meerderheid	Bestuur beslist, als volgens statuten instemming vergadering nodig is, dan beslist de vergadering met volstrekte meerderheid	Bestuur beslist	Bestuur beslist conform doelstelling van de stichting
Opplussen	Gekwalificeerde meerderheid op algemene vergadering van 2/3 van de stemmen	Bestuur beslist, als volgens statuten instemming vergadering nodig is, dan beslist de vergadering met volstrekte meerderheid	Bestuur beslist, als volgens statuten instemming vergadering nodig is, dan beslist de vergadering met volstrekte meerderheid	Bestuur beslist conform doelstelling van de stichting
Samenvoegen wooneenheden, uitbreiding op locatie	1) Individuele instemming eigenaar en 2) Bij medewerking van bestuur: beslissing algemene vergadering met gekwalificeerde meerderheid van 4/5 van stemmen	1) Toestemming Cooperatie 2) Toestemming vergadering met gekwalificeerde meerderheid (2/3 of 3/4) van stemmen	1) Toestemming Bestuur 2) Toestemming vergadering (benodigde meerderheid afhankelijk van bepaling in statuten)	Bestuur beslist conform doelstelling van de stichting
Sloop en vervangende nieuwbouw	1) Individuele instemming eigenaar en 2) Bij medewerking van bestuur: beslissing algemene vergadering met gekwalificeerde meerderheid van 4/5 van stemmen	1) Toestemming Cooperatie 2) Toestemming vergadering met gekwalificeerde meerderheid (2/3 of 3/4) van stemmen	1) Toestemming Bestuur 2) Toestemming vergadering (benodigde meerderheid afhankelijk van bepaling in statuten)	1) Bestuur beslist conform doelstelling van de stichting 2) Indien statutenwijziging nodig is kan wijziging plaatsvinden door beslissing bestuur of door rechterlijk besluit
Langlopende contracten	Besluitvorming op algemene vergadering noodzakelijk	Toestemming bestuur, tenzij beperkt door statuten	Toestemming bestuur, tenzij beperkt door statuten	Bestuur beslist conform doelstelling van de stichting

Tabel 25: Besluitvormingsproces per eigendomsvorm

Bijlage 9: Ontwerpprincipes procesmanagement

Ontwerpprincipes voor een procesontwerp volgens De Bruin e.a. (2002)

Ontwerpprincipes procesontwerp	
Openheid	Alle relevante partijen worden in het besluitvormingsproces betrokken
	Inhoudelijke keuzen worden getransformeerd tot procesmatige afspraken
	Transparantie van proces en procesmanagement
Bescherming Core values	De centrale belangen van de partijen worden beschermd
	Commitment aan het proces, niet aan het resultaat
	Commitment kan door partijen worden uitgesteld
	Het proces kent exit-regels
Voortgang	Het proces kent winstmogelijkheden en prikkels voor coöperatief gedrag, vooral bij de afronding van het proces
	Het proces kent een zware personele bezetting
	De omgeving van het proces wordt benut voor versnelling van het proces
	Conflicten worden zo diep mogelijk in het proces weggelegd
	Command and control wordt als aanjager van het proces benut
Inhoud	Inhoudelijke inzichten worden faciliterend gebruikt, de rollen van experts en belanghebbenden worden gescheiden en vervlochten
	Het proces kent een verloop van inhoudelijke variëteit naar selectie

Tabel 26 Ontwerpprincipes procesmanagement

Bijlage 10: Toelichting op de verschillende faseringen

Fasering van verandering

In de definitie van verandering is opgenomen dat een verandering een traject is dat in fasen verloopt. Deze fasering is aangebracht om twee redenen (Caluwé & Vermaak, 1999). Ten eerste brengt een fasering overzicht en structuur aan in een proces. Daarnaast draagt een fasering bij aan de effectiviteit van een verandering, doordat er bij de faseovergangen tijd is voor reflectie en voorbereiding van de nieuwe fase.

Een veranderingstraject kent volgens Caluwé & Vermaak (1999) vier verschillende fasen, een schematisch overzicht is gegeven in tabel 13.

- Een diagnosefase waarin het probleem geanalyseerd en beschreven wordt.
- Een veranderstrategiefase waarin de oplossingsrichtingen voor het achterliggende probleem gezocht worden.
- Een interventieplan fase. In deze fase wordt de gekozen oplossingsrichting uitgewerkt tot een ontwerp en wordt ook nagedacht over de implementatie van de interventie.
- Een interventiefase waarin het interventieplan wordt uitgevoerd.
- Een evaluatiefase waarin wordt terug geblikt op de doorgevoerde verandering

Fasering van het bouwproces

Binnen het bouwproces kunnen een zestal projectfasen worden onderscheiden (Bonebakker 2002), deze fasen zijn gericht op de inhoud van het project. Een schematisch overzicht is gegeven in tabel 13. De beschrijving van de genoemde acht fasen luidt.

- Initiatief: Een partij heeft een idee opgevat om een bouwproject te starten. Uiteindelijk resulteert dit in een intentieovereenkomst.
- Definitie: In deze fase worden de doelstellingen van het project opgesteld. Tevens worden de wensen en eisen en de randvoorwaarden in kaart gebracht. Het resultaat is een programma van eisen.
- Ontwerp: In deze fase wordt met het programma van eisen een ontwerp opgesteld. Deelfasen in deze fase zijn structuurontwerp, voorlopig ontwerp en definitief ontwerp. Het resultaat van deze fasen is een goedgekeurd ontwerp.
- Voorbereiding realisatie: In deze fasen wordt het ontwerp verder uitgewerkt tot in detailniveau. Op basis hiervan kan de prijsvorming plaats vinden en kan een uitvoeringsplan worden gemaakt. Het resultaat van deze fase is de start van de uitvoering

- Realisatie: In deze fase wordt het ontwerp gerealiseerd. Deze fase eindigt met de oplevering
- Exploitatie: In deze fase draait het erom het gerealiseerde ontwerp in goede staat te houden zodat het zijn functie(s) kan blijven uitoefenen.

Fasering in het herontwikkelingsproces

De wijze van realisatie is binnen het herontwikkelingsproces erg belangrijk. Binnen het herontwikkelingsproces wordt relatief vaak gebruikt gemaakt van procesmanagement, dit resulteert in een proces waarin de fasen minder expliciet te definiëren zijn dan bij het reguliere bouwproces. Zowel Vollenhoven (Vollenhoven e.a. 1999) als Brockhoff & Taudin-Chabot (Brockhoff & Taudin-Chabot 1999) komen in een studie naar herontwikkeling tot het volgende vier fasen model voor herontwikkeling. Een schematisch overzicht is gegeven in tabel 13. De beschrijving van de genoemde vier fasen luidt:

- Initiatief: Een partij heeft een idee opgevat om een bouwproject te starten. De eerste ideeën worden gevormd en contacten met andere partijen worden gelegd.
- Planontwikkeling: In deze fase worden de uitgangspunten voor het project vastgelegd. Onderzoek naar oplossingsrichtingen vindt plaats. De gevonden oplossingsrichtingen worden getoetst op de haalbaarheid.
- Realisatie: De gekozen oplossing wordt uitgewerkt, voorbereid en gerealiseerd.
- Exploitatie: De oplossing is gerealiseerd en wordt opgeleverd aan de gebruikers. Dit is de start van de exploitatiefase. In deze fase draait het erom het resultaat in goede staat te houden zodat het zijn functie(s) kan blijven uitoefenen.

Bijlage 11: Strategische keuzes bij integrale benadering

Strategische keuzes volgens Dewulf, Blanken & Bult-Spiering (2004)

Productgerelateerde belangen		Procesgerelateerde belangen	
Generiek	Specifiek	Generiek	Specifiek
Duurzaamheid	Scope van het project	Vertrouwen	Bereidheid tot samenwerking
Imago	Mate van functiemenging	Legitimiteit	Moment van betrokkenheid
Ruimtelijke functiemenging	Rendementseisen	Acceptatie en respect	Positieve verwachtingen
Maatschappelijke meerwaarde	Continuïteit	Consensus en Commitment	Volharding
Ambitie	Risico's		Samen zoeken naar oplossing
			Opdrachtgeverschap
			Ondernemerschap
			Zeggenschap

Tabel 27: Overzicht van strategische keuzes

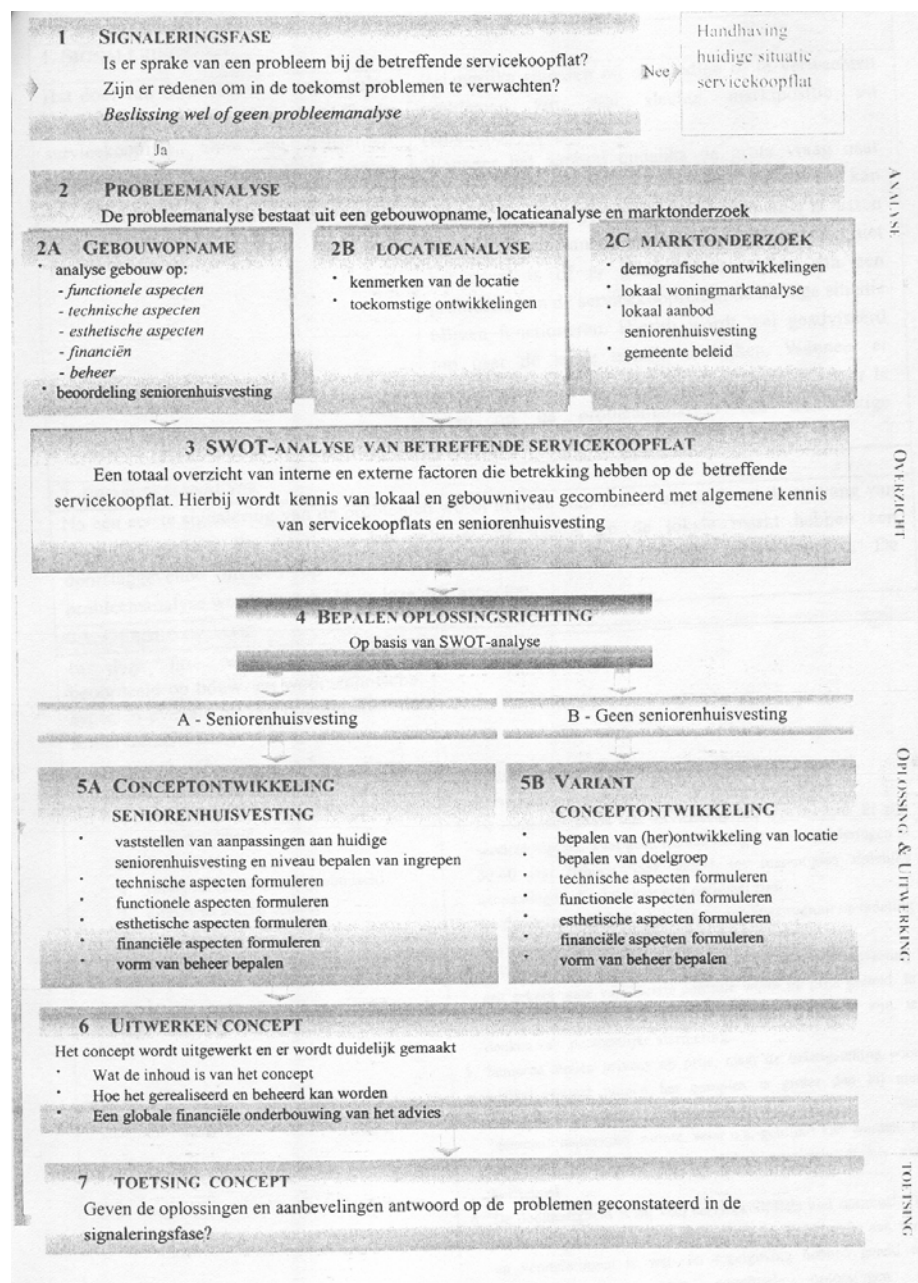
Bijlage 12: Checklist criteria bewonersparticipatie

Gebaseerd op Tilman-Den Hartog (2003)

- 1 De belangen van de bewoners zijn in kaart gebracht
- 2 De bewoners beseffen dat doorgaan op de oude wijze onvoordelig is en dat herontwikkeling leidt tot meerwaarde
- 3 Het besef is aanwezig dat alle partijen elkaar nodig hebben
- 4 De bewoners zijn gedurende het gehele planproces betrokken, er vindt terugkoppeling plaats met de bewoners
- 5 Er wordt een realistisch beeld geschetst van de herontwikkeling
- 6 Er is gezorgd voor onderhandelingsruimte en aangegeven waar deze zit. Waarborg de gelijkwaardigheid van de partijen. Formuleer de grenzen duidelijk
- 7 Er is gezorgd voor een relatie waarbij een open, constructieve dialoog ontstaat en waar ruimte is om nieuwe ideeën in te brengen en te bekijken
- 8 Er is gezorgd voor betrokkenheid bij de partijen en een actieve opstelling
- 9 Er is gezorgd voor een transparant proces en transparante overleggen
- 10 Het probleem is omschreven met geoperationaliseerde criteria
- 11 De besluitvormingsprocedure en mate van zeggenschap zijn vastgelegd
- 12 Er zijn voldoende tijd en middelen gereserveerd voor het participatieproces
- 13 Het proces wordt regelmatig geëvalueerd en indien noodzakelijk bijgesteld

Bijlage 13: Technisch-rationeel stappenplan voor herontwikkeling.

Stappenplan volgens Oliemans (2003).



Figuur 8: Stappenplan herontwikkeling servicekoopflats

Bijlage 14: Bouw- en woontechnische beoordelingscriteria

Bewerking gebaseerd op Oliemans (2003):

Criteria	Toelichting
<i>Functionele aspecten</i>	
Bereikbaarheid	Bereikbaarheid en parkeergelegenheid
Toegankelijkheid	De toegankelijkheid van het complex, aanwezigheid liften
Flexibiliteit	Mate waarin gebouwstructuur flexibiliteit toestaat
Sociale veiligheid	Voldoende sociale controle in het gebouw
Ergonomische veiligheid	Mogelijkheden voor alarmering bij problemen
Privacy	Privacy van de bewoners
Sociaal contact	Voldoende gemeenschappelijke ontmoetingsruimten
Doelmatigheid	Doelmatigheid van de servicekoopflat
Belevingswaarde	Belevingswaarde van de bewoners
<i>Technische aspecten</i>	
Brandveiligheid	Zijn er tekortkomingen m.b.t brandveiligheid
Constructieve veiligheid	Zijn er tekortkomingen m.b.t. constructieve veiligheid
Bouwfysische veiligheid	Zijn er tekortkomingen m.b.t bouwfysica
<i>Esthetische aspecten</i>	
Beeldkwaliteit	Draagt de beeldkwaliteit bij aan een positieve uitstraling
Representativiteit	Is de uitstraling van de servicekoopflat representatief
<i>Financiële aspecten.</i>	
Exploitatieopbrengsten	Is de exploitatie van de diensten kostendekkend
Onderhoudskosten	Hoe hoog zijn de onderhoudskosten
Reserve	Is er een reserve aanwezig
<i>Beheersaspecten</i>	
Beheer	Hoe is het beheer geregeld

Tabel 28 Beoordelingcriteria

Bijlage 15: De verschillende actorgroepen

In deze bijlage zal iedere actorgroep kort omschreven worden.

De eigenaar-bewoners

De eigenaar-bewoners zijn de belangrijkste actorgroep binnen deze actorenanalyse. Zij zijn de eindgebruikers van de servicekoopflat en maken onderdeel uit van de doelgroep waar de servicekoopflat zich op richt. Zij zijn tevens belangrijk omdat ze grote invloed uit kunnen oefenen op de voortgang van het herontwikkelingsproces.

De eigenaar-bewoners hebben verschillende belangen. Allereerst hebben de eigenaar-bewoners belang bij een prettige woonomgeving, zij willen ongestoord de laatste jaren van hun leven doorbrengen. Daarnaast hebben zij belang bij een goed concept voor de servicekoopflat, zowel bouw- en woontechnisch als op het gebied van service. Dit betekent ook een goede prijskwaliteit verhouding. Een ander belang is de verkoopbaarheid van hun appartement, hoewel de bewoners zelf dit minder belangrijk lijken te vinden. Vooral bij herontwikkeling is de bewoner bevreesd voor beperking van het woongenot door verbouwwerkzaamheden.

De eigenaar-bewoners hebben een aantal belangrijke machtsmiddelen. Allereerst hebben zij het eigendomsrecht van het appartement in bezit. Hierdoor zijn zij direct belanghebbenden en hebben zij stemrecht in de Vereniging van Eigenaren. Binnen deze vereniging is unanimiteit (vanaf 2008 4/5 meerderheid) noodzakelijke bij belangrijke beslissingen zoals herontwikkeling.

Samengevat staat deze actorgroep gereserveerd, of negatief tegenover herontwikkeling. Men vreest de overlast op korte termijn en is bang de vruchten op lange termijn niet meer te plukken. Vanwege de hoge leeftijd wil men graag de laatste jaren rustig doorbrengen. Dit leidt meestal tot veel verzet vanuit deze actorgroep.

Bestuur serviceflats

Het bestuur van de Vereniging van Eigenaren van de servicekoopflat is verantwoordelijk voor het in stand houden van de woonvoorziening. Dit betekent dat de blik van de besturen vaak op een wat langere termijn ligt. Men wil proberen om een prettige woonomgeving en een goed en betaalbaar servicepakket te realiseren voor de bewoners van de servicekoopflat. Tevens wil men de servicekoopflat een aantrekkelijke positie laten innemen op de woningmarkt.

Op basis van deze argumenten is duidelijk dat de besturen zelf meestal achter de herontwikkeling van de servicekoopflat staat. Vaak zijn zij ook betrokken bij de eerste initiatieven voor de herontwikkeling. De bevoegdheden van het bestuur zijn

echter zeer beperkt. Zij zijn uitvoerder van de besluiten die genomen worden door de ledenvergadering. Omdat in de ledenvergadering de eigenaar-bewoners het bestuur moeten machtigen, kan het voorkomen dat een bestuur wel wil, maar niet kan doorgaan met de herontwikkeling. De middelen van de besturen zijn dan ook zeer beperkt.

Personeel servicekoopflats

Het personeel van de servicekoopflat heeft als primaire belang baanzekerheid. Daarnaast is een prettige werkomgeving belangrijk. Vanuit de positie als werknemers kan er voor het personeel op bepaalde zaken recht zijn op medezeggenschap. Deze medezeggenschap is echter beperkt. Vanwege de dagelijkse bezigheden binnen de servicekoopflat kan deze actorgroep echter wel gezien worden als een belangrijke ervaringsdeskundige binnen de servicekoopflat.

Woningcorporaties

Woningcorporaties hebben zich van oudsher gericht op de sociale woningmarkt. Zij richten zich daarbij op de sociale huurmarkt. Dit betekent dat de corporaties al veel ouderenwoningen in hun woningbestand hebben. Ook binnen de woonzorgmarkt zijn de woningcorporaties bekend. Zij richten zich daarbij op de reguliere zorg, er is al veel ervaring over deze materie bij de woningcorporatie.

Vanwege de grote kennis en ervaring over de woonzorgmarkt kan de woningcorporatie een aantrekkelijke partij zijn bij de herontwikkeling van de servicekoopflat. Naast de grote kennis die aanwezig is, heeft de woningcorporatie ook meer dan private partijen toegang tot overheidssubsidies en daarnaast wordt een onrendabele financiële top bij de woningcorporaties geaccepteerd. Ook de woningcorporatie kan belang hebben bij samenwerking, indien het complex past binnen het woningbestand van de corporatie. Ook bij het uitvoeren van beheerstaken kan de woningcorporatie een rol spelen.

Vastgoedbelegger/financier

De vastgoedbelegger richt zich veelal op de dure huur- en koopsector. Leidend voor de vastgoedbelegger is het rendement dat op de investering wordt behaald. Hierin is nog onderscheid aan te brengen tussen de vastgoedbelegger die vooral het rendement op de lange termijn belangrijk vindt, en de vastgoedontwikkelaar die projecten uitvoert om die dan te verkopen en daar zijn rendement uit te halen.

Als we kijken naar de segmenten waarin de vastgoedbelegger actief is, dan wordt zichtbaar dat de woonzorg projecten die uitgevoerd zijn, zich kenmerken door een groot serviceaanbod. Zo is er een zorgaanbod dat meer biedt dan de reguliere zorg volgens de AWBZ, daarnaast worden er vaak gemaksdiensten aangeboden. De activiteiten van de vastgoedbelegger richten zich pas sinds enkele jaren op de

woonzorg markt en zijn tot nu toe nog vrij kleinschalig. De verwachting is wel dat deze actor zich steeds meer op de woonzorg markt gaat begeven.

De vastgoedbelegger kan een interessante partij zijn voor de herontwikkeling van servicekoopflats. Middelen en expertise zijn bij deze actor ruimschoots aanwezig, daarnaast zijn ook de initiatieven op het gebied van zorgdiensten en gemaksdiensten interessant. De vastgoedbelegger gaat wel altijd voor rendement, en de vraag is of dat bij herontwikkeling altijd aanwezig zal zijn.

Zorginstelling

Zorginstellingen richten zich op de personen met behoefte aan zorg, dit kunnen ook de bewoners van de serviceflat zijn. Van oudsher waren de zorginstellingen zeer sterk intern gericht. Echter, door de extramuralisering en de ontschotting in de gezondheidszorg zijn de instellingen op zoek naar nieuwe mogelijkheden om hun diensten aan te bieden, de servicekoopflat is voor deze instellingen één mogelijkheid.

De servicekoopflat kan een van de nieuwe mogelijkheden zijn voor de zorginstelling. De zorg- en welzijnsdiensten zouden dan door de zorginstelling kunnen worden geleverd. Als de servicekoopflat in een woonwijk gelegen is, kan de zorginstelling ook de zorgvragers vanuit de woonwijk bedienen. De servicekoopflat krijgt een wijkfunctie. Hierdoor kunnen allerlei diensten over meer mensen worden omgeslagen, en worden diensten mogelijk die anders niet geleverd kunnen worden. Hierbij kan ook gedacht worden aan bijvoorbeeld een kapper, winkeltje, of fysiotherapeut die in het complex intrek neemt. Door de toegang tot subsidies die deze instellingen hebben, kunnen bepaalde zaken ook met extern geld gefinancierd worden.

De zorginstellingen hebben belang bij herontwikkeling van de servicekoopflat als zij een nieuwe markt zien voor hun diensten. Door de expertise met zorg- en dienstverlening kan de zorginstelling ook voor de servicekoopflat een interessante samenwerkingspartner zijn.

Gemeenten

De laatste actor die in dit onderzoek meegenomen wordt zijn de gemeenten. Gemeenten hebben er belang bij dat er binnen de gemeenten voldoende kwalitatief goede woningen aanwezig zijn. Met de vergrijzing op komst ligt er een specifieke taak op het gebied van ouderenhuisvesting. Met dit in het achterhoofd zal de gemeente er belang bij hebben dat de serviceflat een aantrekkelijke woonvorm voor ouderen blijft.

Daarnaast krijgt de gemeenten ook een zeer grote rol bij de organisatie van het zorg- en welzijnsbeleid. Met de invoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (www.minvws.nl) worden de gemeenten verantwoordelijk voor de onder-

steuning van mensen die zelf geen ondersteuning kunnen regelen. Dit kan dan gaan om zorg- welzijns en servicediensten. Dit betekent dat de gemeenten een grote rol krijgt bij de organisatie en de financiering van deze diensten. Dit maakt de gemeente tot een interessante partner om te kijken of samenwerking mogelijk is. Wellicht kan de servicekoopflat ook een rol spelen bij het invullen van deze zorg-service- en welzijnsdiensten voor de serviceflat en de omliggende wijk.

Bijlage 16: Verslag expertmeeting RIGO

Verslag Expertmeeting Servicekoopflats maandag 24 april 2006.

Tijdens de expertmeeting is allereerst kort het stappenplan gepresenteerd zoals dat is ontwikkeld. Vervolgens is er per case gewerkt. Allereerst is de herontwikkeling in de werkelijkheid besproken, vervolgens de herontwikkeling zoals deze volgens het stappenplan plaats vindt. Elke case is afgesloten met een open discussie over de herontwikkeling van de betreffende case. Dit verslag is een weergave van de open discussies zoals deze hebben plaatsgevonden.

Case 1: Servicekoopflat B

Allereerst wordt ingegaan op het bestuursmodel dat in deze servicekoopflat wordt ingevoerd. Er ontstaat een discussie of het inderdaad mogelijk is om tot een model te komen waarbij huurders en eigenaren in één orgaan zitting hebben. Ook zijn er vragen omtrent de verdeling van bevoegdheden tussen de algemene ledenvergadering van de VvE en de nieuwe ondernemingsraad. Men is benieuwd hoe dit model in de praktijk gaat functioneren.

Vervolgens komt de verschuivende koop/huur verhouding aan bod. Wordt hier niet gewerkt aan volledige overgang naar een huurcomplex op termijn. De directeur heeft in het interview ook aangegeven dat hij wel ontwikkelingen in deze richting verwacht.

	Verkoopwaarde	Huur
2-kamerappartement	€ 20.000,00	450-700
3-kamerappartement	€ 225.000,00	€ 1.000,00
Servicekosten	€ 380,00	€ 380,00

Tabel 29: Financiële bedragen

Het opkopen van de 2-kamerappartementen, deze samenvoegen en vervolgens verhuren is een wijze waarop de woningcorporatie op een geleidelijke manier de serviceflat in kan lijven. De samengevoegde appartementen zijn goed verhuurbaar en goed verkoopbaar. Het samenvoegen van appartementen is dan ook een waardegenererende activiteit. Aandachtspunt bij het samenvoegen is wel de schaalgrootte. Als de schaalgrootte teveel afneemt kan dit problemen geven voor de exploitatie van het dienstenaanbod.

Case 2: Servicekoopflat C

Bij Servicekoopflat C worden na de inleiding al snel de eerste rekensommetjes gemaakt. Als de huidige waarde van de appartementen op € 70.000- geschat wordt dan kom je op een totale waarde van het complex van € 3,5 miljoen. Het nieuwe complex gaat 72 appartementen herbergen die verkocht worden vanaf € 420.000 duizend. Dit levert een totaalopbrengst op van € 30 miljoen.

Is hier nu sprake van het beeld dat in de wereld van de servicekoopflat leeft, dat de projectontwikkelaars de flat kopen om de winst op te kunnen strijken? Je kan de € 3,5 miljoen hier ook zien als de grondprijs.

De vraag is welke andere mogelijkheden er dan zijn. Gezien de beschikbare gegevens over het huidige complex is nieuwbouw-sloop een voor de hand liggende methode. Woningcorporatie investeren niet in vastgoed met deze verkoopprijzen. Ook voor pensioenfondsen zijn deze prijzen te hoog. De huren zouden heel erg hoog komen te liggen, voor hen ligt de grens per appartement meestal om en nabij de € 375.000.

Een andere mogelijkheid die geopperd wordt is om de nieuwbouw te financieren met een vastgoed-cv. Huidige bewoners en erfgenamen zouden een belang kunnen krijgen in deze cv en op deze wijze ook meeprofiteren van de herontwikkeling. Op deze wijze was het wellicht mogelijk om alle appartementseigenaren sneller over de streep te trekken.

Voor deze case wordt nieuwbouw-sloop als een goede oplossing gezien. De serviceflat transformeert zich tot een woonzorgcomplex. Grote vraagtekens zijn er wel bij het voornemen om opnieuw de VvE constructie toe te passen. Creëren we hier niet de volgende problemen als het nieuwe complex aan een grootscheepse herontwikkeling toe is.

Het laatste discussiepunt betreft het overleg met de gemeente. Het feit dat de monumentale status van het pand nog niet bekend is, en het feit dat men nog niet exact weet welk percentage van de kavel bebouwd mag worden, worden in de expertgroep gezien als grote risico's voor het bouwproces. Moet je dit niet eerder afstemmen met de gemeente? Naarmate de discussie vordert komt hieruit de volgende standpunten naar voren:

- Eerst interne consensus en dan pas in overleg treden met externe partners
- Overleg met externe partijen kan terwijl er nog geen consensus is. Er kunnen dan nog geen verplichtingen worden aangegaan.

Gezien de complexe eigendomsverhoudingen en de vele belanghebbenden is de expertgroep het er over eens dat het in deze situaties zeer gewenst is om eerste

interne consensus te hebben en vervolgens pas met externe partijen contact te leggen. Dus ook bij de gemeente. Vroegtijdig contact met externe partijen kan ertoe leiden dat de benodigde interne consensus niet meer bereikt kan worden.

Case 3: Servicekoopflat A

De laatste casus is servicekoopflat A. Bij deze servicekoopflat zijn een reeks besluiten genomen en nu wordt er gewerkt aan de visie voor de komende tien jaar. Iedereen is het erover eens dat eerst een visie wellicht tot andere beslissingen had geleid.

Als gekeken wordt naar de serviceflat dan betreft de eerste discussie de mogelijkheid voor nieuwbouw sloop. Gezien de grote van de kavel is het mogelijk om eerst een nieuwe vleugel te bouwen en vervolgens een andere oude vleugel te slopen. Deze optie had tot nieuwbouw kunnen leiden met hogere kwaliteit. Hiervoor is wel een hogere investering nodig waarvoor externe partners nodig zijn.

Daarna spitst de discussie zich toe op de mogelijkheid om het complex te transformeren tot een verzorgingstehuis. Bouwkundig is deze transformatie relatief eenvoudig. De appartementen zijn eenvoudig te transformeren.

Vervolgens komt men op de kosten. Een verzorgingshuisplaats mag maximaal €70.000,- kosten. De kleinere 2-kamerappartementen zitten op € 45.000 verkoopprijs en kunnen dus getransformeerd worden tot verzorgingshuisplaats. De grotere 3-kamerappartementen kosten echter €100.000,- en zijn dus te duur. Hier is nog wel een knelpunt aanwezig.

Daarna neemt de expertgroep het servicepakket onder de loep. Veel zaken die het servicepakket zitten blijken ook bij de verzorgingshuis zorg meegenomen te worden. In verzorgingshuis is de eigen bijdrage inkomensafhankelijk van € 800,- tot €1500,- per maand. De totale kosten zijn echter €3000,- In servicekoopflat A worden dezelfde diensten georganiseerd voor een veel lager bedrag.

De stelling en conclusie van de expertgroep is dan ook dat deze 85+ zelf en met hun eigen geld een verzorgingshuis organiseren en dat ook nog goedkoper doen. Tot slot volgt een discussie waar deze verschillen dan zitten, verwacht wordt dat in een verzorgingshuis de personeelslasten hoger zijn. Over waar dit verschil in personeelslasten dan vandaan komt lopen de meningen wel uiteen.

Bijlage 17: Vragenlijst projectonderzoek

- Welke problemen, in de breedste zin van het woord, speelden er voor de herontwikkeling binnen de servicekoopflat?
- Wat zijn de kenmerken van de bewonerspopulatie voor herontwikkeling, is dit ook de doelgroep die de servicekoopflat na de herontwikkeling wil bedienen?
- Welke eisen en wensen kwamen vanuit de huidige bewoners naar voren over de herontwikkeling?
- Hoe is de beslissing om te gaan herontwikkelen tot stand gekomen?
- Met welke doelstelling en visie bent u de herontwikkeling in gegaan?
- Welk concept wilt u als servicekoopflat na de herontwikkeling neer zetten?
- Welke partijen zijn bij de herontwikkeling betrokken geweest, en wat was hun bijdrage?
- Hoe is er gezorgd voor draagvlak bij de verschillende partijen?
- Welke partij was de trekker van de herontwikkeling?
- Hoe is het plan ontwikkeld en welke partijen zijn hierbij betrokken geweest?
- Is er gezocht naar nieuwe functies en/of diensten en nieuwe kansen voor de servicekoopflat?
- Hoe is het proces tot stand gekomen en hoe is het proces verlopen?
- In hoeverre konden betrokkenen het invloed uitoefenen op het proces?
- Welke invloed hebben de specifieke eigendomsverhouding verhoudingen gehad op het plan en proces?
- Op welke wijze zijn de bewoners bij de herontwikkeling betrokken?
- Op welke wijze is bij de bewoners draagvlak gecreëerd?
- Hoe zijn de bewoners op de hoogte gehouden van de voortgang van de herontwikkeling?
- Op welke wijze is er omgegaan met toekomstige belangen en de belangen van de zittende bewoners?
- Wat waren volgens u in dit project de succesfactoren?
- Wat waren volgens u in dit project de leerpunten?