

BUURTBEHEER BEDRIJF NIEUWE STIJL





1. Naar een buurtbeheerbedrijf nieuwe stijl

Ymere is in 2008 gestart met het opbouwen en inzetten van een buurtbeheerbedrijf (BBB) in haar groeiwijken. Deze BBB's zijn gericht op het (lokaal) beheer van woningen en openbaar gebied. Het initiatief is specifiek gericht op wijken in een transitiefase. Dit betekent dat deze vorm van beheer een interim karakter heeft, waarbij geldt dat het beheer relatief intensief is. Als aanvullende doelstelling wordt een BBB opgedragen leerwerkplekken te creëren.

Anno 2013 beschikt Ymere over zes actieve BBB's en twee klussteams. Hierbinnen zijn tot dusverre bijna vijftig leerwerkplekken gerealiseerd.

Met de ervaringen die inmiddels met de verschillende BBB's zijn opgedaan, ontstond binnen Ymere ook de behoefte het concept van het BBB in al zijn facetten nog eens tegen het licht te houden. Twee zaken kunnen daarbij expliciet worden genoemd, ten eerste de financiële consequenties die niet zonder meer kunnen blijven voortduren, ten tweede de geringe betrokkenheid van bewoners. Ook maken VVE's en particuliere woningbezitters nog te weinig gebruik van de diensten van de BBB's.

De vraagstelling is daarom tweeledig:

1. Wat is een haalbaar en duurzaam (minder of niet subsidieafhankelijk) businessmodel voor het BBB? Hierbij wordt specifiek gekeken naar geldstromen, opdrachtgeverschap en de opzet van de organisatie.
2. Hoe kan de betrokkenheid van bewoners bij een buurtbeheerbedrijf worden vergroot? In het bijzonder het gevoel van eigenaarschap van de BBB's. Met als overkoepelend doel de betrokkenheid tussen bewoners in de wijk te bevorderen.

De vraag of en zo ja hoe en waar een BBB een plek in de organisatie van Ymere zou kunnen krijgen is niet uitgebreid meegenomen. Dit is meer een bestuurskundig vraagstuk en daar is FLX geen expert in.

Deze vragen zijn najaar 2012 neergelegd bij FLX. Jos Sentel heeft hierbij het projectleiderschap op zich genomen en Nico Mol heeft de uitvoering op zich genomen. Samen met Rosalie de Boer is de vraagstelling gedefinieerd. Aansluitend is het veld aan de hand van literatuur, gesprekken en bezoeken in de volle breedte verkend (zie literatuuroverzicht), uitmondend in een expert-meeting die op 6 december 2012 plaatsvond. Ten behoeve van deze meeting was er in het bijzonder behoefte aan kennis en ervaring op het gebied van maatschappelijk ondernemen, buurtbeheerbedrijven, opleiding / werktoeleiding en wijkbeheer.

Door de volgende personen werd deze inbreng geleverd:

Conny Heemskerk (Ymere), Rosalie de Boer (Ymere), Hettie Politiek (Gemeente Amsterdam), Firoez Azarhoosh (Razar Community & Development), Nico Beukema (Dien Hörn), Jan Voskamp (Ymere), Kitty Burer (Ymere), Jos Sentel (Third Place), Peter Blonk (Ymere), Nico Mol (Lyrics').

Na de expertmeeting kwamen drie basis businessmodellen boven drijven. Deze basismodellen worden in dit stuk uiteengezet en beoordeeld. Hierbij wordt tevens aangegeven hoe de modelkeuze zich verhoudt tot de context.

FLX hoopt met dit advies een bijdrage te leveren aan het proces om tot duurzamer BBB concept (en) te komen.



2. Buurtbeheerbedrijf in de huidige opzet

Het BBB zoals het op dit moment in bedrijf is, is pragmatisch opgezet. Het bestaat uit een wijkonderhoudsploeg voor het openbaar gebied en een klussteam voor de woningvoorraad. Verder is per BBB een serviceteam ingesteld om de werkzaamheden te ondersteunen.

De wijkonderhoudsploegen worden bemenst met vrijwilligers, die tenminste voor 50% uit de wijk zelf afkomstig zijn. De klussteams werken met leerwerkplekken. Deelnemers van het klussteam worden opgeleid (BBL) en ontvangen een salaris. De directe aansturing van een BBB wordt door Ymere uitbesteed. Doorgaans wordt hierbij gekozen voor een maatschappelijke opdrachtnemer, zoals Implacement of Zone 3.

Een BBB werkt met een jaarlijkse exploitatiebegroting van € 150.000,- tot € 200.000,-, maar dat varieert wel van wijk tot wijk. Verschillen worden daarbij ingegeven door de omvang van de wijk, de specifieke beheervraag, maar ook de deelname van co-opdrachtgevers. In de praktijk moet daarvoor met name naar de lokale overheid worden gekeken.

Ondanks de eenduidige opzet wordt ieder initiatief gestart met een nul-meting. Op grond hiervan wordt nagegaan wat de opgave is, welke keuze gemaakt moeten worden en welk resultaat dit moet opleveren. Dit geeft de gezamenlijkheid van BBB's weer een meer heergeen karakter.

De doelen van de inzet van een BBB liggen vast. Het zijn er drie:

- Bevorderen van de leefbaarheid in een wijk: schoon en heel;
- Ondersteunen van wijkgerichte maatschappelijk ontwikkeling: opleiding en werk;
- Het bijdragen aan sociale cohesie: binding en participatie.

Bijkomstigheid vanwege de inzet van een BBB is dat de dienstverlening aan bewoners verbetert en dat de lijnen korter worden.

De huidige opzet wordt zowel door de corporatie en de gemeente als succesvol ervaren, maar er is een aantal kanttekeningen te plaatsen. De bewoners maken nog te weinig gebruik van de diensten van de BBB's, de bewoners voelen zich onvoldoende eigenaar en de BBB's zijn onvoldoende zelfvoorzienend. Met het oog op de bezuinigingen van publieke en maatschappelijke partijen is dit model voor de shareholders op termijn niet meer betaalbaar.

Spanning

Op grond van de ervaringen die inmiddels met dit BBB-model is opgedaan, kan een aantal kanttekeningen worden geplaatst bij verschillende facetten in de opzet van het BBB: vragen waar niet zomaar een antwoord op te geven is"

- Willen en kunnen bewoners wel participeren in wijkbeheer?
- Is het BBB gebaat bij doorstroming van personeel naar de reguliere arbeidsmarkt?
- Maar ook, in hoeverre kan een vast omlijnde beheeropgave worden gerealiseerd vanuit een minder stabiele personele situatie?
- Waar vind je financiële dekking voor de lange termijn doelstelling?
- Wie is eigenlijk de klant van het BBB?
- Hoeveel kun je investeren in een interimperiode?

Dit soort vragen geeft aanleiding om ook eens op een andere manier tegen het concept van het BBB aan te kijken.



3. Theoretische beschouwing

Met het realiseren van een BBB kunnen verschillende doelen worden nagestreefd en daar horen andere vormen bij. Vraag is daarbij van welke kant het BBB wordt aangedreven en hoe wordt aangekeken tegen het beoogde rendement van zo'n organisatie.

Ad 1. Overheid gestuurd of zelfstandige professionele organisatie.
De discussie over de aandrijving van het BBB is terug te voeren op het verschil tussen de Franse en de Angelsaksische variant van het initiatief, respectievelijk het 'Regie de quartier' en 'the Trust'.

(Semi)overheid gestuurd

Het Franse 'Regie de Quartier' staat voor het BBB dat volledig in handen is van de (semi) overheid.

Het is een vorm van buurtbeheer die geheel door de overheid wordt gefinancierd, waarbij beheer en leefbaarheid centraal is gesteld. Het 'Regie de Quartier' richt zich op leefbaarheid en maatschappelijke ontwikkeling (werk en inkomen).

Bewoners aan het stuur

Aan de andere kant staat het model van de Angelsaksische 'Trust'. Hierbij moet gedacht worden aan een onafhankelijke professionele organisatie. Zo'n organisatie wordt bestuurd door burgers. Initiatieven zijn economisch gerelateerd. Veelal wordt daarbij een 'productiefactor' beheerd (bv. pand). Er moet financieel rendabel worden geëxploiteerd (winstoogmerk), want er is geen vangnet. Er moet dus worden ingespeeld op een marktvraag.

Ad 2. Rendement

Rendement kan op verschillende manieren worden opgevat. In dit verband worden maatschappelijk rendement en financieel rendabel tegenover elkaar gezet.

Maatschappelijk rendement

Bij het bepalen van het maatschappelijk rendement wordt integraal gezien wat de investering (input) opbrengt voor de wijk. Twee voorbeelden: het is een corporatie iets waard als de wijk een goede reputatie heeft; een corporatie heeft er belang bij als haar huurders zich ontwikkelen en zelfstandig inkomen verwerven. Investeren op deze punten levert dan ook rendement op.

Financieel rendabel

Veel zakelijker is de benadering waarbij gesteld wordt dat de exploitatie van een BBB financieel rendabel moet zijn, dan wel niet structureel onrendabel. Immers, als er geen financiële dekking voor het initiatief gevonden kan worden, is er blijkbaar onvoldoende behoefte aan het product.

Het is dus afhankelijk van de omstandigheden, de setting, de exploitatie-opzet welk BBB-model kan worden nagestreefd. Er is niet een model dat prevaleert, maar een glijdende schaal van varianten, die zich beweegt van centraal gestuurd tot zelforganisatie. Op basis van deze benadering worden onderstaand drie modellen aangeduid die verder in dit stuk nader worden uitgewerkt. Indachtig de missie van Ymere wordt daarbij aansluiting gezocht met de ondernemingsstrategie van Ymere 'Ziel en Zakelijkheid'. Belangrijk advies bij alle modellen is dat er goed onderzocht moet worden welke klant(en) de BBB dient, en wat deze klanten wensen om zoveel mogelijk rendabel te kunnen zijn.

1. Model Ziel

In dit model is het BBB volledig dienstbaar aan de wijk en haar bewoners, waarbij Ymere de investeringen op zich neemt. Het is een inzet die past bij de groeiwijk. Verloedering moet worden tegengegaan, maar bewoners zijn niet in een positie om zelf een organisatie op te zetten en gaande te houden. Bijkomende overweging is dat hier de doelstellingen en de belangen van de opdrachtgever (corporatie en lokale overheid) het meest mee gediend zijn. Immers, kwaliteit van de woningvoorraad zorgt voor tevreden huurders, en een leefomgeving die schoon en heel is, dient het belang van de buurtbewoners.

Het resultaat van deze inzet is dat huurniveaus worden waargemaakt en een gebied een goed imago krijgt of behoudt. Mensen wonen er graag, de verhuiscgenheid is gering. Interventies om zaken alsnog gedaan te krijgen of te herstellen zijn nauwelijks aan de orde.

De focus ligt op de een optimale service. Dit betekent dat zo professioneel mogelijk wordt gewerkt. De corporatie is de opdrachtgever voor het BBB.

De opbrengsten van een BBB in deze vorm liggen ook in de middellange en lange termijn. Bovendien komen deze ook partijen ten goede die niet zonder meer bij het BBB initiatief betrokken zijn. Gevolg hiervan is wel dat de exploitatie op jaarbasis niet rendabel te maken is.



2. Model Ziel en Zakelijkheid

In dit model blijft Ymere op de achtergrond een faciliterende of ondersteunende rol spelen, maar ligt de focus op zelfbestuur/zelforganisatie vanuit de bewoners. Ymere stuurt niet mee. Ymere heeft dus geen positie in een bestuur of uitvoeringsorganisatie. Wel zou de corporatie nog een toezichhoudende rol kunnen hebben.

Een BBB in dit model kan wijkbeheer marktconform in de markt zetten, maar het collectief bereik kan verder gaan. Hierbij kan gedacht worden aan beheer en exploitatie van (maatschappelijk) vastgoed, bijvoorbeeld in bruikleen van Ymere. Hiermee kunnen andere lokale doelstellingen worden gediend.

Dit model is mogelijk in wijken van actieve bewoners met zelforganiserend vermogen. Een BBB vergroot het gevoel van eigenaarschap van de wijk (moreel aandeelhouderschap) en biedt mogelijkheden om de wijk economie te stimuleren.

3. Model Zakelijkheid

Het model zakelijkheid is een volledig onafhankelijke organisatie met een winstoogmerk. Ymere speelt hier geen rol in; is hoogstens opdrachtgever. Het BBB is volledig toegerust om het wijkbeheer marktconform aan te bieden. Het model 'Zakelijkheid' kan in het verlengde liggen van de andere twee modellen en zal zich vermoedelijk op een breder spectrum gaan richten. Voorlopers laten in dat opzicht de volgende het volgende zien:

- Hergebruik bestaande materialen / spullen;
- Nieuwe invulling voor leegstaande gebouwen;
- Ontwikkeling en exploitatie van het openbaar gebied;
- Revitaliseren van economische zones;
- Exploiteren van lokale voorzieningen;
- Beheren van duurzame energietoevoeren.

Sleutelbegrippen zijn in dit kader hergebruik, netwerken, een plek, financiële participatie, financieel in balans, open einde en voortrekkers.



4. Duiding Model 1

De beschreven modellen kunnen vanuit verschillende invalshoeken worden beoordeeld. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van het onderstaande schema. De modellen worden achtereenvolgens besproken.

3 voordelen

- Optimale inspanning om het wijkonderhoud te voeren en service aan de bewoners te bieden.
- Alle ruimte om een strakke regie te voeren op de wijze waarop werkzaamheden worden verricht.
- De BBB staat op zichzelf en is daar bij min of meer verplaatsbaar (ruimte lijk); in die zin heel praktisch voor een interimperiode.

3 nadelen

- De BBB is van de corporatie, betrokkenheid en wijkparticipatie zal niet makkelijk van de grond te krijgen zijn. (aanbod-gestuurd).
- Weinig ruimte voor couleur locale en maatwerk.
- Het zal moeilijk worden om de meerkosten die dit intensieve beheer met zich mee brengt op enigerlei wijze elders gedekt te krijgen.

3 dilemma's

- Klant wil niet betalen voor additionele dienstverlening.
- Kan een BBB meebewegen met een veranderende behoefte?
- Hoe verhoudt aanvullende funding zich tot de regie?

Naam	Ziel
Omschrijving	Organisatie die is ingericht op het bieden van professioneel wijkbeheer en optimale service aan corporatiewoningen
Doelstelling	Bevorderen leefbaarheid en wooncomfort
Klant	Ymere, gemeente en wijkbewoner
Model	Ziel speelt zo scherp mogelijk in op de behoefte van de wijkbewoner naar optimale leefbaarheid en goede huisvesting.
Imago	Het model Ziel is een verlengstuk van de woningcorporatie, bedoeld om de wijk en haar bewoners ter wille te zijn op het gebied van wijkonderhoud en klussen aan woningen. Functioneel.
Funding	Het BBB wordt bekostigd door de woningcorporatie, met gebruikmaking van budgetten van de lokale overheid. Eventueel kan aanvullend worden teruggevallen op omzet van VVE's of particuliere eigenaren.
Autonomie	Het BBB Ziel functioneert onder de volledige verantwoordelijkheid van de woningcorporatie
Betrokkenheid	De BBB is een uitvoeringsorganisatie. De betrokkenheid van bijvoorbeeld de wijkbewoner hierbij is heel beperkt.
Positie Ymere structuur	De huidige praktijk wordt geïnstitutionaliseerd. Het aspect van werktoeleiding komt te vervallen.
Type wijk/bewoners	Homogene (groei)wijk, bij voorkeur nieuwbouw. Standaardbouw in ruime productie. Met name ouderen zijn zeer gebaat bij deze ondersteuning.



5. Duiding Model 2

3 voordelen

- Bewoners vergroten het eigenaarschap van de wijk.
- Investerings door Ymere nemen af.
- Wijkbeheer wordt marktconform proces.

3 nadelen

- Ymere blijft betrokken maar stuurt niet meer mee.
- Kan een burgerinitiatief het belang van een hele wijk dienen (straat, buurt . . .)
- Rendabele opzet kan er toe leiden dat noodzakelijk beheer wegvalt tegen lucratiever werk.

3 dilemma's

- Wil de bewoner betalen voor additionele dienstverlening?
- Is er voldoende organiserend vermogen en is dit stabiel?
- In hoeverre is dit BBB concurrerend met andere initiatieven in de wijk?
- Met welke instrumenten kan worden bijgestuurd als het mis dreigt te lopen met het BBB?

Naam	Ziel en Zakelijkheid
Omschrijving	Een zelforganisatie van bewoners primair gericht op wijkbeheer
Doelstelling	Bevorderen leefbaarheid, Stimuleren wijk economie
Klant	Wijkbewoners en lokale ondernemers
Imago	Een open sympathieke organisatie. Laagdrempelig,
Funding	Gestreefd wordt naar zelfvoorzienendheid vanuit het gebied, maar het kan niet worden uitgesloten dat corporatie en/of lokale overheid (tijdelijk) een onrendabele top op zich nemen. Het is denkbaar dat corporatie of lokale overheid resources bieden in de vorm van bijvoorbeeld de bruikleen van maatschappelijk vastgoed dat door het BBB geëxploiteerd kan worden.
Autonomie	Het BBB is onafhankelijk en zelfstandig
Betrokkenheid	De primaire betrokkenen bij dit BBB zijn de wijkbewoners en de lokale ondernemers. Corporaties en lokale overheid zijn als opdrachtgever betrokken.
Positie Ymere structuur	Ymere neemt geen sturende positie meer in. Wel kan gedacht worden aan een toezichthoudende rol.
Type wijk/bewoners	Heterogene wijk van bewoners met zelforganiserend vermogen. Beschikbaarheid bedrijfsmatig onroerend goed.



Buurtbedrijf
Tranwaal
Tusdeweg 54
020-668.8446
www.gom3.nl

Ook voor een verzakte stoeptegel heeft Tranwaal zijn mes niet of Foto: Ingrid de Groot

6. Duiding Model 3

Om het model te kunnen beoordelen kan een vergelijking worden gemaakt met de actuele praktijk en met huidige inzichten. Dit gebeurt met het noemen van de voornaamste voordelen, nadelen en dilemma's die aan de modellen kleven.

3 voordelen

- De zakelijke insteek vereist een rendabele bedrijfsvoering.
- Vanuit het model Zakelijkheid kan maatwerk worden geleverd en kan worden ingespeeld op specifieke kwaliteiten/mogelijkheden van een gebied.
- Het open-einde karakter sterkt de investeringsgeneigdheid in de organisatie alsmede de betrokkenheid en bereidheid tot participatie.

3 nadelen

- Als activiteiten naar dit BBB worden overgeheveld verliest Ymere de regie over het werkprogramma.
- De kwaliteit van het functioneren van het bedrijf is afhankelijk van niveau (burger)bestuur.
- Als dit BBB het niet redt, valt alles stil.

3 dilemma's

- Klanten zijn het stadsdeel en de corporatie, niet de bewoners
- Bewoners zijn moeilijk tot participatie te bewegen
- Welke activiteiten neemt de BBB op zich. . . welke niet?

Naam	Zakelijkheid
Omschrijving	Instrument om de wijkconomie aan te jagen, onder meer door middel van het voeren van wijkbeheer.
Doelstelling	Economische ontwikkeling Bevordering leefbaarheid Bewonersparticipatie Verder kan -afhankelijk van de opzet- gedacht worden aan nevensgeschikte zaken zoals energiebeheer, cultuur of hergebruik.
Klant	Wijkbewoner vooral ook particulieren en eventueel bedrijfjes. Model Zakelijkheid zal primair worden ingezet om de wijkomgeving en de woningen te bedienen. Het initiatief is daarmee dus gelinkt aan de behoefte van schoon en heel.
Imago	Het model is een bedrijf dat rendabel functioneert met het gebied als opdrachtgever. Zakelijk.
Funding	In principe zal het model Zakelijkheid de omzet uit het gebied moeten halen. Deze is dan afkomstig van: Wijkbewoners Lokale ondernemers
Autonomie	Het BBB is 100% zelfstandig
Betrokkenheid	De primaire betrokkenen bij dit BBB zijn de wijkbewoners en de lokale ondernemers. Corporaties en lokale overheid zijn als opdrachtgever betrokken.
Positie Ymere structuur	Huidige BBB wordt opgeheven of (gedeeltelijk) overgedragen. Ymere stuurt het BBB niet meer aan, maar wordt één van de opdrachtgevers.
Type wijk/bewoners	Heterogene wijk, met hoog aandeel 20/50 jaar. De wijk wordt gekenmerkt door een aanmerkelijk belang van eigen woningbezit en een sterke vertegenwoordiging in midden- en kleinbedrijf.