



Transformatie van serviceflats

Kansen voor ouderenhuisvesting

Tineke Lupi en Netty van Triest (Platform31)

Lennart Homan (TimesLab)

Uitgave

Platform31
Den Haag, februari 2015

Postbus 30833, 2500 GV Den Haag
www.platform31.nl

Voorwoord

De klassieke serviceflat in een nieuw jasje heeft in de huidige tijd volop kansen, wellicht zelfs meer dan de afgelopen decennia. Complexen kunnen bij uitstek profiteren van de vergrijzing, de veranderingen in de financiering van de langdurige zorg en de toenemende zelfstandigheid van ouderen. Veel serviceflats kampen echter met andere zorgen, waardoor besturen deze kansen nauwelijks weten te benutten. In de afgelopen jaren zijn sommige serviceflats verkocht of verhuurd aan externe partijen die de complexen ingrijpend hebben herontwikkeld. Van beschermd, zelfstandig wonen met diensten is daarbij vaak geen sprake meer.

Wij verwachten dat een deel van de ouderen kiest voor een prettige oude dag in een veilige woonomgeving, met diensten op afroep en garantie op zorg. Voor mensen die ervoor willen en het kunnen betalen, kan de serviceflat aan deze behoefte voldoen. Met een goed verdienmodel en een duurzaam gebouw op een aantrekkelijke plek bieden serviceflats ook in de 21^e eeuw een functionele woonvorm. Dit vereist wel enige investering in dit product waarbij het aanbod van dienstverleners aan serviceflats groeit en de huidige eigenaren bij de revitaliseringsopgaven worden ondersteund, zowel organisatorisch als financieel.

Platform31, MOVISIE en het Aedes-ActiZ Kenniscentrum Wonen-Zorg werken in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties aan Langer Thuis, een kennis- en experimentenprogramma rondom wonen, zorg en welzijn. In dit kader organiseerden Platform31 en onderzoeksbureau TimesLab begin 2013 een landelijke expertbijeenkomst over de toekomst van de serviceflat. Hieruit bleek dat het onderwerp leeft, hetgeen bevestigd is in de aandacht voor serviceflats begin 2014 in de landelijke media. Duidelijk is dat veel complexen worstelen met dezelfde vragen en problemen. Om bij te dragen aan hun zoektocht en ontwikkeling heeft Platform31 binnen Langer Thuis in samenwerking met de provincie Utrecht, VvE Belang en BAM Woningbouw/Vitaal Zorgvast een publicatie opgesteld over succesvolle transformatiestrategieën van serviceflats.

Deze publicatie maakt bestaande besturen en eigenaren van serviceflats wegwijs in de ontwikkelingen in 'hun markt'. De intentie is hen strategieën aan te reiken voor een aantrekkelijk en toekomstbestendig woonzorgserviceproduct. Daarnaast biedt het handvatten voor gemeenten en provincies die met de problematiek van verouderde en leegstaande flats geconfronteerd worden. De lezer die al bekend is met het fenomeen serviceflat kan volstaan met het advies in hoofdstuk 4. Wie zich wil verdiepen in oorzaken en context raden we aan ook de andere hoofdstukken te lezen.

Voor dit advies zochten Platform31 en Timeslab naar succesvolle strategieën en potentieel kansrijke nieuwe wegen die nu met vallen en opstaan door bestuurders van serviceflats worden beproefd. Daarvoor analyseerden we gegevens over bestaande complexen in Nederland en is diepgaand onderzoek gedaan bij twaalf serviceflats die erin zijn geslaagd leegstand van appartementen terug te dringen of te voorkomen. We willen de bestuurders van de onderzochte flats van harte bedanken voor hun medewerking. We hopen dat hun voorbeeld inspiratie geeft aan anderen. Zonder actieve inbreng van de werkgroep, bestaande uit Gerard Thaens namens BAM Woningbouw/Vitaal Zorgvast, Fred Schuurs van VvE Belang en Marjolein Wielaert van de provincie Utrecht, was dit rapport niet tot stand gekomen. Allen hebben uit overtuiging van de toekomstwaarde van serviceflats meegedacht en meegeholpen in het onderzoek. We danken hen hartelijk voor hun tijd en inzet.

Netty van Triest, programmamanager Langer Thuis



De Oldenborgh, Zeist

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 Met vallen en opstaan: zoektocht naar vernieuwing	7
1.1 Even voorstellen	7
1.2 Naar een nieuwe toekomststrategie	8
1.3 Opzet van dit advies	9
2 Het karakter van serviceflats	11
2.1 Definitie, aantal en locatie	11
2.2 Bewoners	13
2.3 Wonen	16
2.4 Service en diensten	20
2.5 Het gebouw	26
2.6 Bestuur	28
3 De markt voor serviceflats	31
3.1 Demografische veranderingen en beleid	31
3.2 Vraag naar huisvesting voor ouderen	31
3.3 Woonvoorkeuren van ouderen	33
3.4 Doelgroep van serviceflats	34
4 Advies aan serviceflats	37
4.1 Bedrijfsmatiger aanpak slechts de eerste stap	37
4.2 Naar een betere marktpositie	38
4.3 Met zorg onderscheidend	40
4.4 Strategisch vastgoedbeleid	41
4.5 Het eigenaarschap van serviceflats	43
Literatuur	47
Bijlagen	49
Gegevens twaalf geselecteerde serviceflats veldwerk	49
Vragenlijst veldwerk	53
Colofon	55

1 Met vallen en opstaan: zoektocht naar vernieuwing

1.1 Even voorstellen

De klassieke serviceflat

Vanaf begin jaren zestig tot halverwege de jaren zeventig van de vorige eeuw voert de Rijksoverheid in Nederland een actief bejaardenbeleid. Dit is gericht op het huisvesten van ouderen in speciale woongebouwen waar ze verzorgd en verpleegd kunnen worden. Deze zogeheten bejaardenoorden bouwen voort op de voorzieningen die aan het begin van de 20^e eeuw zijn ontstaan en zich in de loop van de tijd ontwikkelen tot wat we nu aanduiden als verzorgings- en verpleeghuizen. De stellige overtuiging dat je als senior in Nederland hier het best af bent, wordt echter in de jaren zestig van opkomende emancipatie en individualisering niet door iedereen gedeeld. Vooral actieve senioren uit de economische en culturele elite willen liever zelf beschikken over hun oude dag. Zij nemen, in de geest van de maatschappelijke ontwikkelingen, het initiatief voor een nieuwe collectieve woonvorm.

Box 1: Omschrijving van de klassieke serviceflat¹

Een complex zelfstandige woningen met een bouwwijze die gericht is op beschermd wonen, met een complexgewijs aangeboden servicepakket waarin wonen en dienstverlening contractueel aan elkaar verbonden zijn en de bewoner het woonrecht bezit.

7

De combinatie van veilig en gerieflijk samen wonen in een dikwijls grootschalig gebouw met zelfstandige appartementen is vernieuwend. Net als in het bejaardentehuis staat de bewoners een reeks van faciliteiten en voorzieningen ter beschikking in het complex, zoals een alarmeringssysteem, huishoudelijke hulp, een maaltijdservice, boodschappendienst en recreatieruimten waar activiteiten plaatsvinden. Daarnaast kennen veel serviceflats een gastenverblijf, wasserette, restaurant en bar, een kleine winkel en een kapper of schoonheidssalon. Ook wordt er voorzien in eigen personeel zoals koks, de huishoudelijke dienst, een receptionist, huismeester, klusjesman en soms zelfs een verpleegster. Voor al deze vaste medewerkers en diensten betalen bewoners maandelijks een vast bedrag aan servicekosten, ongeacht hoeveel ze ervan gebruikmaken.

Comfort en zelfbeschikking

Serviceflats vallen onder de zogenoemde 'woontussenvoorzieningen'. Deze bevinden zich tussen het (voormalige) intramurale aanbod, bestaand uit vooral de verzorgings- en verpleeghuizen, en de zelfstandige woning. Kenmerkend is de verplichte koppeling tussen wonen en diensten, geleverd door eigen medewerkers. Dit wordt echter door bewoners zelf gefinancierd, en niet uit collectieve middelen zoals de AWBZ. Serviceflats zijn daarmee particuliere woonvormen die, in tegenstelling tot hun naamgenoten in Vlaanderen, niet onder toezicht van de overheid vallen. Het vaste servicepakket draait vooral om gemak en omvat in principe geen geïndiceerde zorgdiensten, of meer specifiek gegarandeerde

¹ In de literatuur is geen eenduidige definitie te vinden van de klassieke serviceflat. Deze omschrijving is afgeleid van de omschrijving door Nagel (2006), die zich daarvoor baseert op de definitie van een woonzorgcomplex door Jeroen Singelenberg. Dit concept is verwant aan de serviceflat, maar voorziet wel in gegarandeerde zorg aan de bewoners.

zorg. Hiermee wilden de oprichters voorkomen dat de serviceflat alsnog een bejaardentehuis zou worden waar verzorgend personeel de dienst uit maakt. Nadruk ligt op onafhankelijkheid en comfort voor mensen die daar graag wat voor overhebben.

Om vorm te geven aan een eigen woon-serviceconcept, kiezen veel serviceflats in de jaren zestig en zeventig voor een coöperatieve vereniging als organisatievorm. Onder een coöperatie kunnen ze collectief vastgoed verwerven, diensten opzetten, personeel aantrekken en het gebouw exploiteren. Het betekent ook dat bewoners lid van de vereniging moeten worden om in het complex te mogen wonen en aanspraak te kunnen maken op het servicepakket. Hierbij verwerven ze niet het eigendom van hun appartement, maar slechts het gebruiksrecht. Daarbij hanteren enkele serviceflats toelatingseisen op gebied van leeftijd en gezondheid en heffen ze soms entreegeld voor nieuwe leden. De coöperaties worden in de regel bestuurd door de leden-bewoners waarnaast een directeur of locatiemanager toeziet op de dagelijkse gang van zaken. Dit alles maakt dat serviceflats een wat exclusief karakter krijgen.

1.2 Naar een nieuwe toekomststrategie

Concept onder druk

De eerste serviceflats waren destijds een teken van emancipatie en individualisering van senioren en een burgerinitiatief avant la lettre. Een eigen woonzorgvoorziening exploiteren is echter geen sinecure, zo blijkt. Al rond de jaren tachtig, ongeveer vijftien tot twintig jaar na de oprichting, krijgen veel complexen te maken met afnemende belangstelling en problemen met de exploitatie van het gebouw en de diensten. Met kleine aanpassingen weten de serviceflats te overleven, maar het is duidelijk dat ze concurrentie hebben van andere vormen van zelfstandige ouderenhuisvesting. Eind jaren negentig constateert de SEV op basis van een experiment in samenwerking met de Vereniging van Serviceflats dat het product niet meer past bij de huidige bewonersgroep. Ze hebben een andere leefstijl dan de ouderen van de jaren zestig en zeventig. Het eindrapport over de toekomst van servicekoopflats stelt dat 'de formule van de traditionele serviceflat bouwkundig en organisatorisch verouderd is'. Om aantrekkelijk te blijven voor nieuwe bewoners, zo luidt de conclusie, dienen alle complexen een meerjarenbeleid te gaan voeren, gericht op aangepaste en vergrote huisvesting met een flexibeler georganiseerd en goedkoper servicepakket. In het experiment worden hiervoor drie scenario's uitgewerkt. Niets doen, aldus het advies, zal zeker in de kleine serviceflats leiden tot verdere achteruitgang.

Crisis en afnemende belangstelling

Onder dit dreigende toekomstbeeld en de geschetste opties, weten veel besturen enkele noodzakelijke vernieuwingen door te voeren. Maar echt mee-ontwikkelen met de dynamiek in de samenleving blijkt voor serviceflats toch een grote opgave. Het gaat dan ook om ingrijpende veranderingen die veel energie en vaak ook een eigen investering vragen van een populatie op leeftijd. Ook al ziet men de noodzaak, het zijn moeilijke besluiten waarbij afscheid genomen wordt van wat jarenlang bekend en vertrouwd was. Veel serviceflats merken dat dit op eigen kracht een zeer moeizaam proces is.

Het toekomstbeeld dat de SEV eind jaren negentig schetste, lijkt werkelijkheid te zijn geworden. De serviceflat is in de 21^e eeuw een steeds moeilijker te verkopen of te verhuren product. Een groot deel van de complexen heeft de afgelopen jaren te kampen gehad met dalende waarde en sterk afnemende belangstelling. Erven van servicekoopflats worden dikwijls verrast met een nalatenschap die hen door de verplichte servicebijdragen bij leegstand meer geld kost dan het oplevert. De staatsecretaris van Financiën besloot daarom in 2011 dat erfbelasting voor serviceflats berekend mag worden naar de waarde van het

appartement in het economische verkeer op de datum van overlijden, oftewel de verkoopprijs, als deze 30 procent of meer afwijkt van de WOZ-waarde. Dit is gebaseerd op 'het prijsdrukkende effect van het specifieke imago van serviceflats en de beperkte kring van gegadigden', zo stelt de Waarderingskamer in haar advies. Tevens wordt in de reguliere WOZ-bepaling geen rekening gehouden met de hogere servicekosten voor beheer van het gebouw en verplichte afname van diensten, terwijl deze wel van invloed zijn op de waarde van een appartement.²

Perspectief door veranderingen langdurige zorg

Deze maatregel werd genomen in verband met de economische crisis en gold specifiek voor overlijdens van 2010 tot en met 2013, jaren waarin door de stagnerende woningmarkt de verkoop van serviceflats tot het minimum was gedaald. Volgens de Waarderingskamer is de vraag naar serviceflats conjunctuur-gevoelig³; nu de economie en ook de woningmarkt langzaam aantrekt, stijgt ook langzaam de belangstelling voor de appartementen weer. Onder het toenemende aantal ouderen is duidelijk nog altijd een groep die belangstelling heeft voor comfortabel wonen met een vast dienstenpakket geleverd door vertrouwd personeel.

Tegelijkertijd doen zich ontwikkelingen voor waar de serviceflats bij uitstek de vruchten van kunnen plukken. Vanwege veranderingen in het beleid rondom langdurige zorg zullen op korte termijn de verzorgingstehuizen sluiten en worden ouderen geacht zo lang mogelijk thuis te wonen. In dit kader is de verwachting dat de vraag naar beschermde woonzorg-arrangementen zal toenemen, want zo lang mogelijk zelfstandig wonen zal niet altijd in de oude woning gaan. Op de particuliere markt bieden serviceflats een optie. Bovendien liggen serviceflats vaak op mooie, representatieve locaties en hebben ze een voorsprong op voormalige verzorgingshuizen die zich nog moeten omvormen tot meer klantgerichte woonzorg-arrangementen. Kortom, voor een groep senioren die graag zelf regie wil houden over de oude dag kan de serviceflat in een vernieuwd concept weer aantrekkelijk worden.

9

1.3 Opzet van dit advies

Inzicht en inspiratie

De klassieke serviceflat heeft in een nieuw jasje in de huidige tijd volop kansen, wellicht zelfs meer dan de afgelopen decennia. Complexen kunnen bij uitstek profiteren van de ontwikkelingen rondom de vergrijzing, veranderingen in de zorg en toenemende zelfstandigheid van ouderen. Veel serviceflats zitten echter zodanig in de problemen dat besturen deze mogelijkheid nauwelijks weten te benutten. Anderen tasten nog in het duister over wat er op hen afkomt en welke handelingen dit van hen vergt.

In de afgelopen jaren zijn sommige serviceflats verkocht of verhuurd aan externe partijen die de complexen ingrijpend hebben herontwikkeld. Van beschermd, zelfstandig wonen met diensten is daarbij echter lang niet altijd sprake meer. Het uitgangspunt van dit advies is dat maatregelen en aanpakken juist het bestaande concept in de hedendaagse context moeten versterken. Transformatie dient altijd in het verlengde van de kenmerken van de specifieke serviceflat te liggen.

² Besluit van de staatssecretaris van Financiën van 25 november 2011, nr. BLKB2011/1541M (Stcrt. 2011, 22414) en besluit van de staatssecretaris van Financiën van 2 juli 2013, nr. BLKB2013/791M (Stcrt. 2013, 19517).

³ Advies toepassing WOZ-waarde voor serviceflats bij de erfbelasting, Waarderingskamer, 15 juli 2011.

Deze publicatie is bedoeld om bestaande serviceflats wegwijs te maken in de ontwikkelingen in 'hun markt'. De bedoeling is hen strategieën aan te reiken voor een aantrekkelijk en toekomstbestendig woonzorgservice-product. Het belangrijkste doel van dit advies is het informeren en inspireren van besturen en eigenaren van serviceflats. Daarnaast biedt het handvatten voor gemeenten en provincies die met de problematiek van verouderde en leegstaande flats geconfronteerd worden. Ten slotte kan het andere partijen die hun diensten aanbieden voor of in serviceflats van dienst zijn.

Onderzoek onder serviceflats als basis

Voor deze publicatie is onderzoek verricht naar de kwaliteiten van hedendaagse serviceflats. De gegevens die onderzoeksbureau TimesLab sinds 2011 over Nederlandse serviceflats verzamelt vormen de basis. Hoewel niet compleet geeft de database van TimesLab op een groot aantal kenmerken van serviceflats op dit moment het meest representatieve beeld in Nederland. Voor dit advies heeft TimesLab de gegevens met Platform31 gedeeld en aan een nadere analyse ontworpen. Deze cijfers geven een goede indruk van de situatie onder hedendaagse serviceflats.

Om meer inzicht te krijgen in ontwikkelingen en strategieën, heeft Platform31 bij een selectie van serviceflats uitvoeriger onderzoek gedaan. Op basis van gegevens over leegstand, toekomstvisies en lopende of afgeronde verandertrajecten zijn twaalf complexen uitgekozen die (opnieuw) succesvol lijken te functioneren. Met de besturen van deze flats is gesproken over hun beleid, het transformatieproces en de keuzes die ze daarin hebben gemaakt. Overzicht van deze twaalf serviceflats, hun kenmerken en de vragen zijn te vinden in de bijlagen.

10

Ten slotte is onderzoek gedaan naar de huidige markt voor serviceflats en het concept wonen met diensten binnen de ouderenhuisvesting. Smart Agent Company heeft met zijn eigen database en methoden het consumentenperspectief voor serviceflats inzichtelijk gemaakt. Hierbij is in beeld gebracht welke doelgroepen nu in de complexen wonen, wie er potentieel het meest interesse hebben en welke eisen zij stellen aan het product. Daarnaast hebben BAM Woningbouw/Vitaal Zorgvast op basis van hun kennis en marktinzichten de positie van bestaande serviceflats in de vastgoedsector geschetst.

Leeswijzer

Alle informatie is samengebracht in dit advies. De positie van serviceflats, zo blijkt uit het onderzoek, is een lastig vraagstuk dat weinig duidelijke probleemeigenaren kent. Allereerst wordt in hoofdstuk 2 een beeld van de hedendaagse serviceflats geschetst. Daarin komen zowel problemen als succesvolle voorbeelden van verandering en transformatie aan bod. In hoofdstuk 3 staat de markt voor serviceflats centraal en wordt uiteengezet welke wensen en behoeften potentiële bewoners hebben. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen samengevat en vertaald in tips en adviezen voor een toekomstbestendige serviceflat. Daarin ligt naast de inhoud van transformatiestrategieën de nadruk op de obstakels in het proces.

2 Het karakter van serviceflats

De serviceflat wordt in Nederland niet als aparte woonvorm geregistreerd. De Vereniging voor Serviceflats hield in het verleden een overzicht bij, maar door tanende belangstelling onder de complexen is deze organisatie niet meer actief. Daarom is informatie schaars. Met gegevens die bureau Timeslab sinds 2011 heeft verzameld, komt in dit hoofdstuk de hedendaagse serviceflat in beeld.

2.1 Definitie, aantal en locatie

Exclusief imago

Het bieden van inzicht begint bij de omschrijving van het concept. Er is in Nederland nooit een eenduidige definitie van een serviceflat opgesteld, noch werden er voorwaarden verbonden aan het dragen van deze naam. Omdat het initiatieven vanuit de markt betreft, geldt er ook geen specifieke wet- en regelgeving. In de huidige tijd is het begrip voornamelijk gebaseerd op het bijzondere imago met collectieve voorzieningen en een exclusieve uitstraling. Dit onderscheidt serviceflats van enerzijds de reguliere seniorenhuisvesting zonder servicepakket en anderzijds woonzorgcomplexen of aanleunwoningen. In beantwoording op Kamervragen begin 2014 omschrijft minister Blok voor Wonen en Rijksdienst de serviceflats als 'een complex van gebouwen met zelfstandige appartementen waarin verschillende diensten en voorzieningen worden aangeboden die betrekking hebben op wooncomfort, veiligheid, service, zorg, welzijn en ontspanning'.

Alleen door de Huurcommissie zijn nadere richtlijnen voor serviceflats ingesteld. Vanwege de additionele voorzieningen bestaat namelijk de mogelijkheid om bij verhuur van een appartement een extra opslag van 35 procent op de huur door te rekenen die op basis van het puntensysteem gevraagd kan worden. De serviceflat dient daarvoor als zelfstandige woning geregistreerd te staan en in het huurcontract ten minste de volgende voorzieningen of diensten te omvatten:

- een noodoproepinstallatie in de woning die 24 uur bemenst is;
- maaltijden die door of via de verhuurder verstrekt worden;
- levering van eenvoudige medische of paramedische zorg door de verhuurder (indien nodig);
- gebruik van recreatieruimten en logeerkamers;
- leveringen en diensten door of via de verhuurder, die ertoe strekken het gebruik van recreatieruimten of logeerkamers mogelijk te maken.⁴

Van 500 naar circa 360 complexen

Naar schatting zijn er tussen begin jaren zestig en eind jaren zeventig ongeveer 500 serviceflat-complexen in Nederland gebouwd. Omdat lang niet alle serviceflats meer het oorspronkelijke brede aanbod van diensten en voorzieningen voeren, neemt dit aantal al jaren gestaag af. Sommigen flats besloten als 'gewoon' seniorencomplex door het leven te gaan, anderen zijn opgeschoven richting verzorgingshuis. Volgens een schatting van onderzoeksbureau RIGO waren er rond de eeuwwisseling nog ruim 430 complexen met serviceflats in Nederland. Op basis van bestaande adresgegevens kwam TimesLab een

⁴ Puntensysteem zelfstandige woningen. Huurcommissie, 2008.

kleine tien jaar later tot circa 360 serviceflats.⁵ Daarbij zijn de richtlijnen van de Huurcommissie als uitgangspunt genomen, maar een groot aantal serviceflats voldoet niet aan al deze randvoorwaarden. Ze voeren de naam vooral om zich te onderscheiden in de markt.

Centraal en goed gelegen

Verreweg de meeste serviceflats liggen in de Randstad, Utrecht, Noord-Brabant en Gelderland. Dit zijn ook de meest verstedelijkte en economisch ontwikkelde gebieden van Nederland. Dat betekent dat ze een groep senioren kennen die hecht aan een onafhankelijke levensstijl en zich van oudsher het wonen in een dergelijk complex kon veroorloven. In meer landelijke en perifere regio's, waar ouderen meer onderdeel zijn van een lokale gemeenschap, zijn beduidend minder serviceflats gebouwd.

12



Waalsdorp, Den Haag

Binnen hun regio zijn de meeste serviceflats goed gelegen. Velen staan op 'toplocaties' in het buitengebied of aan de rand van stad en dorp, oftewel in een rustige, groene omgeving nabij uitvalswegen. Opvallend is dat Den Haag, Baarn en Zeist een concentratie van serviceflats en seniorencomplexen kennen. De meeste flats liggen in het bereik van winkels en voorzieningen, relatief centraal in een woonwijk. Een klein deel van de flats heeft een wat meer geïsoleerde ligging op afstand van andere bebouwing of faciliteiten. Dit geldt bijvoorbeeld voor enkele complexen op de Veluwe. Over het algemeen zijn de serviceflats niettemin relatief goed bereikbaar met het openbaar vervoer. Daarin verschillen ze van sommige verzorgings- en verpleegtehuizen waar bewoners niet zelfstandig wonen.

⁵ Gebaseerd op o.a. het Adresboek Verzorgings-, Verpleeg-, Ziekenhuizen en Serviceflats in Nederland, het adressenbestand van de vroegere Vereniging Voor Serviceflats en informatie van het adviesbureau Age Concern.

2.2 Bewoners

Weinig toelatingseisen meer

Aanvankelijk hanteerden veel flats zowel een onder- als bovengrens in de leeftijd van nieuwe bewoners. Ook golden toelatingscriteria zoals een inkomenstoets, gezondheidsverklaring, bewijs van zelfredzaamheid en het passen binnen de aard en cultuur van de woongemeenschap. Als coöperatieve vereniging mochten serviceflats dergelijke eisen stellen aan hun nieuwe leden. Momenteel houdt nog maar een derde van de complexen hieraan vast. Echte ballotage is bij de meeste serviceflats al lang verleden tijd en in de praktijk worden nieuwe bewoners zelden geweigerd. Vanwege leeftijdsdiscriminatie is dit in veel gevallen ook formeel niet meer toegestaan. Toch blijven vrijwel alle serviceflats zich nadrukkelijk richten op senioren. Geïnteresseerden moeten ook dikwijls op gesprek komen bij het bestuur of de locatiemanager om te kijken ze wel bij het complex passen. Zoals de directeuren van serviceflat Waaldorp in Den Haag of Parkflat Stadsfenne in Sneek stellen, is dit persoonlijke contact een onderdeel van de service die zij bieden ten opzichte van reguliere woongebouwen.

Verschuiving naar oudere senioren

Als seniorenhuisvesting houden de meeste serviceflats min of meer een ondergrens van 50 tot 55 jaar aan en de eis dat mensen nog redelijk zelfstandig moeten kunnen wonen, zonder, naar hun oordeel, intensieve zorg. Niettemin zijn de bewoners de afgelopen jaren steeds meer richting het eind van dit spectrum opgeschoven. Hoewel harde cijfers ontbreken, blijkt uit verschillende gegevens dat de gemiddelde leeftijd waarop mensen naar een serviceflat verhuizen ruim in de 70 jaar ligt. Ondanks dat complexen proberen actieve senioren binnen te halen, is instroom van zestigplussers zeldzaam.

Achterliggende reden is dat veel geïnteresseerden hun verhuizing uitstellen omdat ze vinden nog niet aan een beschermde woonvorm toe te zijn. Ze nemen vaak pas de beslissing op het moment dat ze eigenlijk niet meer volledig zelfstandig kunnen wonen. De gemiddelde leeftijd van de gehele populatie is hierdoor opgeschoven naar rond de 80 jaar. Tevens kenmerken serviceflats zich door een hoog aantal alleenstaanden. Ongeveer de helft tot eenderde van de nieuwe bewoners komt nog als echtpaar, zo blijkt uit de analyse van Smart Agent Company, maar onder de onder de totale groep bewoners ligt dit slechts rond de tien procent.

13

Gevolg van deze ontwikkeling is dat serviceflats veel minder dan voorheen een voorziening voor vitale senioren zijn. Toch voeren de meeste besturen geen actief beleid op zittende bewoners. Pas als ze een zware belasting worden voor het personeel of andere bewoners hinder ondervinden, bijvoorbeeld van mensen met vergevorderde dementie die 's nachts dwalen, gaan ze in gesprek met de naasten. Meestal komt het echter niet zover omdat bij toenemende zorgvragen kinderen al eerder besluiten tot verhuizing naar een verpleeghuis.

Welgestelde oudere zoekt geborgenheid

De analyse van Smart Agent Company voor deze publicatie laat zien dat, in vergelijking tot de gemiddelde oudere in Nederland, verhuizers naar een serviceflat een hoger inkomen hebben. Bijna de helft van de nieuwe bewoners heeft een inkomen van boven modaal. Gezien het imago en geboden product is dit niet verwonderlijk. Wat betreft herkomst laten de serviceflats meer diversiteit zien. Complexen rond de Veluwe trekken over het algemeen geïnteresseerden uit het hele land, terwijl meer perifeer gelegen flats vooral regionaal georiënteerd zijn. Locatie is daarmee zeker niet onbelangrijk. Veel van de bewoners hebben een binding met de regio omdat ze er zijn opgegroeid of hun kinderen er in de buurt wonen. Senioren die alleen voor het concept naar een specifieke serviceflat verhuizen zijn zeldzaam en alleen zeer exclusieve of unieke complexen kunnen zich verheugen op belangstelling uit alle windstreken.

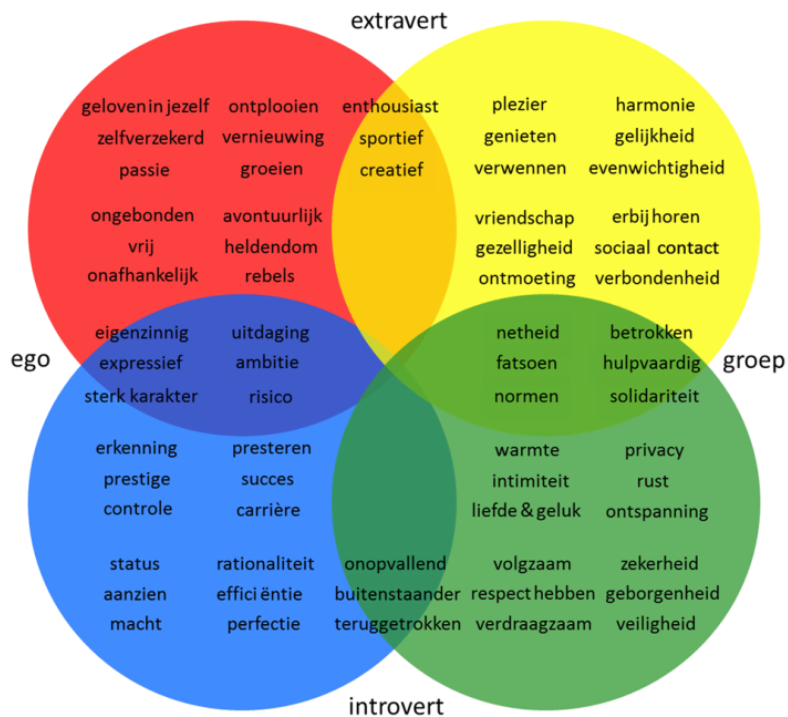
Het kiezen voor een serviceflat is bijna nooit enkel een kwestie van de bijzondere faciliteiten. Uit onderzoek van TimesLab blijkt dat bewoners graag privacy willen en het liefst in een ‘zo gewoon mogelijk’ ogende flat wonen. Tegelijkertijd hechten ze aan de veiligheid en zekerheid van het complex die voornamelijk geboden worden door de alarmservice en receptie. De veilige woonomgeving, oftewel het beschut wonen, is uiteindelijk de belangrijkste reden om de stap naar de serviceflats te maken. Hierna volgt het collectieve aspect, met name het onderhouden van sociale contacten. Het zelfstandig wonen met behoud van eigen regie komt op de derde plaats. Opvallend is dat nog niet de helft van alle bewoners het integraal pakket van diensten en service noemt, terwijl dat toch het onderscheidend kenmerk is van een serviceflat.

Verschuivende leefstijlen

Smart Agent Company heeft de bewoners van serviceflats aan een nadere analyse onderworpen. Daarbij is gekeken naar leefstijl, hetgeen naast inkomen en achtergrond op basis van waarden en voorkeuren een goed inzicht geeft in groepen. Het leefstijlmodel van Smart Agent Company is geordend in een matrix met twee assen: de sociologische dimensie ego versus groep en de psychologische dimensie introvert versus extravert. De verschillende groepen worden met kleuren aangeduid. Rood staat voor vrijheid en vitaliteit, geel voor gezelligheid en harmonie, groen voor zekerheid en geborgenheid, blauw voor controle en manifestatie.

Figuur 1: Leefstijlmodel van Smart Agent Company

14



De eerste bewoners van serviceflats waren actieve, ondernemende ouderen. Waarschijnlijk hadden ze een rode of paarse levensstijl gericht op vrijheid, vernieuwing en expressie. De huidige complexen trekken nog maar in zeer beperkte mate bewoners in deze categorie aan. Verreweg de meeste serviceflats worden nu bewoond door ouderen met een blauwe of groene levensstijl. Voor de eerste groep is de keuze voor dit woonconcept een uiting van status en succes, die ze vinden is een hoogwaardig dienstenpakket en

exclusieve uitstraling. De tweede groep betreft senioren die zoeken naar zekerheid, veiligheid en geborgenheid hetgeen ze vinden in de beschermde woonomgeving en de services die, hoewel niet verplicht, altijd achter de hand zijn. Volgens Smart Agent Company neemt de groene leefstijl in de complexen toe en zijn veel serviceflats die oorspronkelijk paars of blauw waren aan het 'vergroenen'. Bovendien trekken sommige serviceflats, hoewel duidelijk in de minderheid, tegenwoordig ook bewoners aan met een gele levensstijl van gezelligheid, verbondenheid en ontmoeting. Daar tegenover staan enkele complexen die juist weer iets 'roder' worden, waarschijnlijk omdat ze door een vergaand versoberd servicepakket nauwelijks meer verschillen van reguliere zelfstandige woongebouwen.



Zalnéflat, Zwolle

Doelgroepverbreding

Diverse serviceflats verkennen de mogelijkheden om andere bewoners dan relatief vitale ouderen toe te laten. In de meeste gevallen gaat het om tijdelijke openstelling voor mensen jonger dan 50 jaar, op basis van de leegstandswet. Daarnaast hebben enkele complexen woonruimte ter beschikking gesteld voor cliënten uit de ouderenzorg, geestelijke gezondheidszorg en gehandicaptenzorg. Dit sluit aan bij de toenemende samenwerking met andere partijen, zoals zorgaanbieders, welzijnsorganisaties en corporaties. Sommige flats komen met eigen, creatieve oplossingen. Zo heeft een serviceflat in Den Haag een woonvoorziening voor expats in het complex gecreëerd. Dit gebeurde op initiatief van een multinational, die op zoek was naar huisvesting voor haar werknemers die tijdelijk in Nederland verblijven. Een deel van de leegstaande eenkamerwoningen in Oranjewoud in Heerenveen wordt verhuurd aan een organisatie voor jonge topsporters. In Groningen wil de directie van de Vondelflat toegroeien naar een intergenerationeel complex waar oud en jong elkaar helpt. Daarnaast is in enkele appartementen een soort *short-stay*voorziening gemaakt waar mensen voor een aantal maanden een volledig gemeubileerde woning kunnen huren.

Het binnenhalen van een nieuwe doelgroep leidt altijd tot dynamiek in een serviceflat, zeker als deze ver afdijkt van de vaste groep senioren. In de tijdelijke verhuur gaat het vaak om mensen die vanwege persoonlijke omstandigheden snel woonruimte nodig hebben en een andere leefstijl hebben dan de zittende bewoners. Als dit bewust beleid is en complexen hierop toezien, verloopt menging van bewonersgroepen doorgaans goed en tast het de sfeer van de serviceflat niet aan. Soms is het zelfs een verrijking van het concept. Wanneer appartementen worden verhuurd door de eigenaren, zeker als dit een externe partij is, hebben de besturen van serviceflats hier vaak weinig controle over. Verbreding van de doelgroep is geen doelbewust keuze, maar overkomt hen min of meer. Zoals in de Zalnéflat in Zwolle of Amailagaarde in Baarn leidt het vaak tot fricties. Dit gebeurt met name als leegstaande appartementen worden opgevuld door verhuur aan jongeren of mensen in echtscheiding, soms met nog jonge kinderen. Ze betalen wel de verplichte servicekosten maar maken geen gebruik van de voorzieningen. Daarmee doen ze af aan het karakter van de flat. Hun levensstijl botst met de zittende bewoners en soms veroorzaken ze zelfs overlast. Besturen hebben weinig middelen om hiertegen op te treden, maar het zet velen wel aan het denken over het aanscherpen van de toelatingseisen.

2.3 Wonen

Kenmerken appartementen

16 Serviceflats zijn altijd complexen met zelfstandige appartementen waar bewoners een eigen voordeur en adres hebben. Er zijn complexen met nog geen 50 of juist meer dan 200 eenheden, maar de gemiddelde serviceflat in Nederland omvat rond de 115 appartementen. Oorspronkelijk waren er onder alle complexen tezamen ongeveer 55.000 service-appartementen. Tegenwoordig bieden serviceflats plaats aan circa 42.000 appartementen. Ruim 60 procent hiervan bestaat uit ruime studio's of tweekamerappartementen met een aparte woon- en slaapkamer. Hun oppervlakte ligt tussen de 50 en 70 m².

Hoewel gebouwd als seniorenhuisvesting, zijn lang niet al deze appartementen naar de huidige maatstaven levensloopbestendig, oftewel toegankelijk voor ouderen met lichte mobiliteitsbeperkingen. Iets minder dan veertig procent van de flats beoordeelt hun aanbod op dit punt als voldoende tot goed. Ze hebben de afgelopen jaren aanpassingen in de woningen doorgevoerd aan onder andere badkamers en keukens. Omdat het dikwijls om ingrijpende verbouwingen gaat die een hoge investering vergen, heeft een aanzienlijk deel van de serviceflats dit echter niet gedaan. Aangezien het zelfstandige wonen betreft, vinden ze het ook een zaak van individuele bewoners. Als deze om informatie vragen, worden ze doorverwezen naar de gemeente of een zorgorganisatie voor verdere ondersteuning. Duidelijk is dat dit niet altijd succesvol verloopt en slechts weinig bewoners op eigen initiatief aanpassingen in hun appartement doorvoeren. Ruim eendere van de complexen voldoet daarom naar eigen zeggen aan vrijwel geen enkel hedendaags criterium voor geschikte ouderenhuisvesting, zoals weinig hoogteverschillen, brede deuren, voldoende licht en handgrepen in en om de woning. Als tegemoetkoming kiest een enkele flat daarom voor creatieve tussenoplossingen. Zo worden door de directe van de Vondelflat douchestoeltjes ingekocht en plaatst de huismeester een houten balk voor de deur als bewoners niet meer over de drempels komen.

Van collectief naar individueel eigendom

Vrijwel alle serviceflats zijn opgericht als koopcomplexen, vaak in coöperatief verband. Hierdoor is de exploitatie van het wonen en de diensten in één organisatie ondergebracht. Nieuwe bewoners kopen zich in bij de vereniging en nemen daarmee deel aan het collectief eigendom. Als echter vanaf de jaren tachtig het eigenwoningbezit in Nederland toeneemt, mede vanwege gunstige fiscale regelingen, neemt de

belangstelling voor deze constructie af. Dit zet de exploitatie van de organisatie onder druk en als oplossing kiezen veel serviceflats geleidelijk aan voor de juridische wijziging in een Vereniging van Eigenaars. Hierbij wordt het complex opgesplitst in individuele appartementsrechten die gemakkelijker te financieren en te verkopen zijn dan het woonrecht van de coöperatieve vereniging. In de praktijk bekostigen veel nieuwe bewoners van serviceflats hun appartement uit eigen middelen, met name de overwaarde van hun oude woning, omdat ze op hun leeftijd geen hypotheek meer kunnen of willen afsluiten. Hierdoor behouden de serviceflats nog altijd een enigszins vermogende bewonersgroep, al treedt er langzaam maar zeker een verschuiving op.

Van de huidige serviceflats heeft bijna 60 procent een VvE waarin individuele eigenaren vertegenwoordigd zijn. Nog in slechts 15 procent is sprake van collectief eigendom in een coöperatieve vereniging, zoals Parkflat Stadsfenne in Sneek, De Oldenborgh in Zeist of Amaliagaarde in Baarn. Daarnaast is een kwart van de flats in handen van een stichting die het complex verhuurt. Dikwijls is dit een zelfstandige verhuurorganisatie, zoals bij de Vondelflat of Waalsdorp, en in enkele gevallen, waaronder Het Lindenhof in Enschede, een woningcorporatie.



Vondelflat, Groningen

Koop en huur als optie

Van oorsprong bestonden serviceflats uit koopwoningen, maar een kleine groep serviceflats is, zoals Oranjewoud in Heerenveen, vanaf aanvang in de verhuur geweest. De afgelopen jaren is hun aandeel toegenomen. Nu bestaat een derde van de complexen uit alleen huur en minder dan 30 procent uit enkel koop. Een toenemend aantal serviceflats kiest tegenwoordig voor 'huur als optie' om nieuwe bewoners te trekken, met name ouderen die geen eigen woning meer willen of kunnen kopen. In eerste instantie ontstaat dit als erven hun leegstaande appartement tijdelijk verhuren, aan familie of op de vrije markt.

Daarnaast hebben sommige serviceflats collectief besloten een deel van het bezit onder te brengen bij een externe partij die de appartementen permanent verhuurt. Zo werken Belverdere in Ede en Amaliagaarde in Baarn samen met een corporatie. Hierdoor is gemengd eigendom ontstaan. Binnen deze zogenoemde combinatiecomplexen, die 37 procent van de serviceflats uitmaken, is het aandeel verhuurde appartementen meestal nog kleiner dan het aandeel koopwoningen. Veel besturen van serviceflats geven in de interviews aan deze verdeling het liefst zo te houden, maar constateren dat nieuwe bewoners steeds meer belangstelling hebben voor huur.

Afnemende verkoopprijzen, hoge huren

Er zijn geen landelijke gegevens over de gemiddelde koop- en huurprijzen in serviceflats. Niettemin is duidelijk dat de waarde van een appartement in een serviceflat al geruime tijd onder druk staat. Een kleine inventarisatie van te koop staande serviceflats laat zien dat de vraagprijzen begin 2015 over het algemeen tussen de 50.000 en 100.000 euro liggen. Er zijn echter complexen waar appartementen worden aangeboden voor nog geen 20.000 euro. Hiermee wijken de woningen sterk af van hun WOZ-waarde en ook van de gemiddelde prijzen van seniorenappartementen in het algemeen.

18

Bij huurwoningen in serviceflats is het beeld anders en lopen de prijzen sterk uiteen. Onder de twaalf uitgebreid onderzochte complexen variëren de huren van 210 tot 800 euro voor kleinere en 1000 tot 1900 euro voor grotere appartementen, exclusief servicekosten. Enkele serviceflats verhuren appartementen via corporaties in de sociale sector, de meerderheid betreft niettemin zelfstandige huurwoningen vanaf de liberalisatiegrens van ruim 710 euro per maand aan kale huur. Hiervoor geldt in eerste instantie het puntensysteem, maar wanneer een serviceflat voldoet aan de eisen van de Huurcommissie mag een verhuurder dit met 35 procent verhogen. Erven die een leegstaand appartement verhuren lijken daar graag gebruik van te maken. Hierdoor liggen huren in combinatiecomplexen vaak relatief hoog, ook al is de marktwaarde van de appartementen gering. Dit blijkt bijvoorbeeld uit een vergelijking met de vraagprijzen van te koop staande woningen in dezelfde serviceflat.

In complexen die volledig in de verhuur zijn worden de tarieven direct afgestemd op de gewenste doelgroep. Zo kiezen exclusieve serviceflats zoals Waalsdorp voor prijzen ver boven de liberalisatiegrens om hun luxe karakter te behouden, terwijl Het Lindenhof hier juist dichtbij gaat zitten om meer middeninkomens te trekken. Een andere verklaring voor de uiteenlopende huurprijzen is het compenseren van lage servicekosten. In de Middelburcht proberen verhuurders bijvoorbeeld met een gering tarief voor de vaste diensten belangstelling te trekken, terwijl ze de huur verhogen.

Minste leegstand in combinatiecomplexen

Een belangrijke reden voor de opkomst van (duurdere) huurappartementen is de verminderde belangstelling voor servicekoopflats. Met name de kleine tweekamerappartementen, die de hoofdmoot vormen in het aanbod, genieten beperkte belangstelling. Erven krijgen een leegstaand appartement pas na lange tijd verkocht, terwijl de maandelijkse servicekosten blijven doorlopen. Veel besturen van serviceflats wijten de afgenomen vraag aan de economische crisis en malaise op de woningmarkt. Ten eerste hebben geïnteresseerden moeite hun oude woning te verkopen, waardoor ze ook niet naar een nieuwe plek kunnen verhuizen. Ten tweede werkt in de huidige markt het imago van de traditionele serviceflat niet mee, zo is het standpunt onder besturen en directeuren. De servicekoopflat wordt steeds meer gezien als een onwelkome erfenis waarmee ouderen hun nabestaanden opzadelen.



De Middelburcht, Middelburg

19

Als de markt weer aantrekt, verwachten veel besturen van serviceflats dat ook verkoop in hun complex weer toeneemt. De tekenen van economisch herstel zijn al zichtbaar, zo melden de serviceflats in het onderzoek. Ze zien meer ouderen zich oriënteren op een andere woning en ook een voorzichtige stijging in de prijzen. Toch kampen veel flats nog steeds met leegstand. Op het hoogtepunt van de crisis gold dat voor driekwart van de complexen en stond bij een deel daarvan meer dan een op de vijf appartementen leeg. Deze aantallen lijken inmiddels lager te liggen, in elk geval bij serviceflats die leegstand actief hebben geprobeerd te bestrijden. Hoewel succes niet verzekerd is, neemt bij complexen die niet anticiperen het aantal vrije appartementen eerder toe dan af.

Wanneer de gemiddelde leeftijd binnen een gebouw rond de 80 is, valt enige leegstand niet te voorkomen. Bewoners overlijden waarna hun woning altijd enige tijd niet bewoond is. Elk complex heeft daarmee te maken, maar belangrijker is de structurele leegstand. Dit houdt verband met de positie van de serviceflat in de regionale woningmarkt voor senioren. Zo is het opvallend dat serviceflats met een landelijke ligging en op grotere afstand van winkel en openbaar vervoer, met name in Overijssel, Gelderland en Groningen, relatief meer leegstand kennen. In Noord-Brabant, Zuid-Holland en Zeeland zijn daarentegen juist weinig complexen met hoge percentages langdurig vrije appartementen. Flats met hoge servicekosten kennen over het algemeen meer leegstand en ook koopappartementen staan vaker leeg dan huurappartementen. In deze laatste categorie komen zelfs wachtlijsten voor.

Een omslag van koop naar verhuur is overigens geen garantie voor nieuwe instroom in een serviceflat. Ook in dit segment staan appartementen leeg. Het lijkt erop dat vooral flats in de goedkopere categorie in trek zijn, terwijl voor de meer exclusieve, duurdere huurappartementen de markt beduidend minder groot is. Uiteindelijk staan de zogeheten combinatiecomplexen, waar de keuze is tussen koop en huur, er relatief het best voor. Van alle serviceflats hebben zij de minste structurele leegstand.

2.4 Service en diensten

Oplopende bedrijfskosten

Het uitgangspunt van een traditionele serviceflat is de aanwezigheid van services exclusief voor de bewoners. Dit vertaalt zich in een *all-inclusiv*epakket waar alle bewoners ongeacht het feitelijk gebruik van diensten voor betalen. Basis zijn de zogenoemde woongerelateerde servicekosten, oftewel de algemene kosten voor het woongebouw met collectieve ruimtes als schoonmaak, onderhoud, verzekeringen, gas, water en licht. Daarnaast omvat het pakket vaste diensten als een maaltijdvoorziening, 24-uurs personenalarmering, bemande receptie en logeerkamers voor gasten. In de beginperiode zijn er in veel complexen allereerste individuele voorzieningen toegevoegd waar bewoners een beroep op konden doen, zoals het bezorgen van de post, verzorgen van de was, hulp aan huis, een inpandige winkel voor dagelijkse boodschappen en een kapper of schoonheidsspecialist.



Parkflat Stadsfenne, Sneek

Belangrijk onderdeel van de service was het vaste personeel. De meeste klassieke serviceflats exploiteerden een eigen keuken met enkele koks, een omvangrijke huishoudelijke dienst, financiële administratie en zelfs eigen zorgmedewerkers. De loonlijst bestond vaak uit tientallen mensen, in de jaren negentig gemiddeld 22 per complex. In feite waren serviceflats hiermee kleine bedrijven met aan het hoofd een directeur voor de strategische zaken en een manager voor de dagelijkse leiding.

In de bedrijfsvoering van veel traditionele serviceflats werden de kosten voor het gebouw en de diensten samengevoegd, zonder inkomsten en uitgaven op elkaar af te stemmen. Het bedrag dat bewoners betaalden, baseerde men voornamelijk op jarenlang opgebouwde gewoonten en afspraken. Zo werd bijvoorbeeld de keukenbrigade niet direct doorberekend in een maaltijdprijs, terwijl dit in feite de grootste kostenpost was. Doordat nauwelijks gelet werd op kostprijs en het feitelijk gebruik van diensten, konden de maandelijkse servicekosten in veel flats jarenlang oplopen. In koopcomplexen waren bedragen van gemiddeld 750 tot 1000 euro hierdoor tot enige tijd geleden geen uitzondering.

Moeilijke keuze in te behouden diensten

De klassieke serviceflats werden opgericht als een kleine samenleving op zich. Door alle diensten en activiteiten in huis, hoefden bewoners in principe nergens de deur voor uit. Bovendien waren alle faciliteiten exclusief voor hen bestemd, wie geen lid was van de vereniging kon er geen gebruik van maken. In veel serviceflats ging dat goed zolang er een constante stroom van nieuwe bewoners was die graag iets overhadden om *full-service* te wonen. Tijden zijn echter veranderd en de meeste mensen willen tegenwoordig betalen voor wat ze gebruiken, in plaats van voor de beschikbaarheid van een dienst. Bovendien moeten kosten en baten enigszins in balans zijn, terwijl deze bij veel serviceflats over de jaren heen steeds meer uit elkaar gingen lopen. Gevolg was dat voor slechts weinigen het generieke, verplichte servicepakket aantrekkelijk bleek en dit een belemmering werd voor het opvullen van leegkomende appartementen.

Hierop hebben veel serviceflats hun bedrijfsvoering onder handen genomen. Dikwijls is gekozen om bepaalde diensten variabel aan te bieden en in sommige gevallen zelfs uit te besteden aan externe partijen, in plaats van het allemaal zelf te organiseren. Dit laatste ging gepaard met ontslag van een deel van het oude, vaste personeel. Een dergelijk reorganisatieproces is echter niet eenvoudig. Vrijwel alle serviceflats worstelen met de vraag wat precies nog de service is die je kunt en moet bieden. Wat hou je vast en wat wordt variabel? Wat biedt je daarin nog aan en wat laat je mensen zelf uitzoeken? En in hoeverre moet je nog toezicht houden op de kwaliteit?

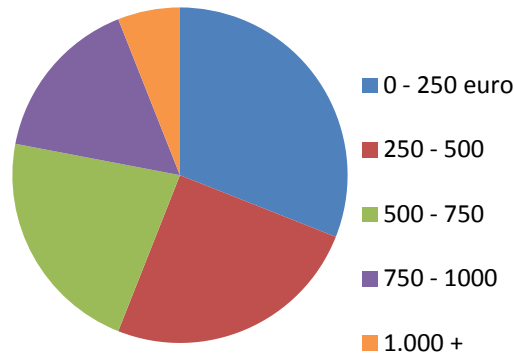
21

Aan de maaltijdservice wordt veel waarde gehecht. Slechts een enkele serviceflat laat maaltijden geheel buiten de aangeboden diensten. Daarentegen zijn er weinigen die zoals de Vondelflat in Groningen, Amaliagaarde in Baarn of de Parkflat in Sneek nog een eigen keuken met vast personeel hebben. De meeste complexen zoeken naar een model waarin bewoners niet overgeleverd zijn aan Tafeltje Dekje, maar ze nog controle uitoefenen zonder zelf een klein horecabedrijf te hoeven runnen. Dit doen ze bijvoorbeeld door samen te werken met externe cateraars. In onder andere Belvédère Nieuw Wolfslaar in Breda, Kinheim in Haarlem en Oranjewoud in Heerenveen wordt de keuken verhuurd aan een cateringbedrijf zodat wel in huis gekookt wordt. In serviceflats zoals Het Lindenhof in Enschede en de Zalnéflat in Zwolle worden de maaltijden door de cateraar aan de deur afgeleverd of uitgeserveerd in de gemeenschappelijke ruimte. Dit vergt voor bewoners wel enige planning vooraf, soms moeten ze al twee weken van tevoren aangeven wanneer en wat ze willen eten. In ruil daarvoor kan de cateraar een vers bereide, kwalitatief goede maaltijd bieden tegen een aantrekkelijke prijs, doorgaans rond de tien euro.

Een aspect van de oorspronkelijke serviceflat waar complexen minder waarde aan lijken te hechten, is de beschikbaarheid van toezicht en lichte vormen van hulp. In de praktijk hebben verschillende complexen de oorspronkelijke 24-uursbewaking afgeschafte en houden ze alleen overdag nog een aantal uur een receptie open. Nog geen derde van de complexen profileert zich ermee, hoewel bewoners er vaak wel naar vragen. Aanwezigheid van horecafaciliteiten zoals een café of restaurant, een winkeltje en logeerkamers worden door meer flats benadrukt. Niettemin zijn dit ook vaak voorzieningen die bij een reorganisatie uit het

servicepakket verdwijnen. In dat geval blijven basisdiensten of een sterk variabel aanbod over. Dit is een van de redenen waarom sommige serviceflats in hun profilering vrij terughoudend zijn over de geboden service.

Figuur 2: Verdeling van de hoogte van de maandelijkse vaste servicekosten



Drie type dienstenpakketten

22

De hoogte van de vaste servicekosten kent veel variatie. Niet alleen tussen complexen lopen de bedragen uiteen, ook binnen een flat betaalt niet elke bewoner hetzelfde. Het verschil wordt in de eerste plaats gemaakt door de grootte van de serviceflat, de eigendomsconstructie en oppervlakte van het eigen appartement. Bij koopappartementen ligt de bandbreedte onder alle serviceflats nu tussen de 350 en 750 euro per maand. Soms is ook de bijdrage aan het onderhoudsfonds in de servicekosten doorberekend, maar in complexen met een VvE wordt dit apart geïnd. Huurders in serviceflats hebben relatief de laagste kosten van gemiddeld 275 euro per maand. Echter ook hier is veel diversiteit en bestaan er complexen met servicekosten van meer dan 1000 euro per maand.

Het belangrijkste onderscheid in de hoogte van het servicepakket hangt af van de mate waarin complexen de afgelopen jaren de levering van diensten hebben gereorganiseerd. Hierin bestaan verschillende strategieën die samenhangen met de doelgroep die men wil bedienen. De eerste strategie is gericht op zo groot mogelijke beperking van vaste kosten en diensten. Sommige serviceflats behouden collectief uitsluitend de minimale dienstverlening die wettelijk verplicht is of waar bewoners voor willen betalen, zoals een directie of locatiemanager, administratie, kosten voor de centrale ruimten en eventueel onderhoud van de tuin. De prijs voor dit basispakket ligt rond de 200 euro per maand. Voorbeelden van complexen met een dergelijk uitgekleed pakket zijn De Middelburcht in Zeeland, Het Lindehof in Enschede en Belvédère in Ede.

Tegenover deze serviceflats, die soms nog maar minimaal verschillen van reguliere seniorencomplexen, zijn er besturen die juist bewust kiezen voor versterking van het oude concept: een breed, *all-inclusive* pakket voor hun bewoners. Hiermee willen ze ouderen vrijwel volledig ontzorgen met maaltijden uit eigen keuken, nachtbewaking, de beschikbaarheid van eigen huishoudelijke medewerkers en zorgmedewerkers. De kosten van een dergelijk breed servicepakket liggen tussen de 500 en 1000 euro, afhankelijk van het type abonnement op diensten. Waalsdorp in Den Haag is een serviceflat die voor dit model heeft gekozen en Amaliagaarde in Baarn houdt eveneens aan het totaalconcept vast. De noordelijk gelegen Vondelflat en Parkflat hebben een model ontwikkeld waarin ze de diensten ook aan niet-bewoners aanbieden om de exploitatie te dekken. Hun uitgangspunt hierbij is dat gebruik in principe facultatief is en apart wordt

afgerekend. Voor de aanwezigheid van een dienst betalen de bewoners in hun maandelijkse servicekosten wel een gering vast bedrag, maar afname van bijvoorbeeld de maaltijdservice, wasserette of huishoudelijke hulp is voor hen goedkoper dan voor 'mensen van buiten'.

Besturen die dit laatste model toepassen, betogen dat het een win-winsituatie oplevert voor iedereen. De serviceflat trekt meer klanten dan enkel de eigen bewoners en diensten blijven zo voor hen betaalbaar. Ook komen meer mensen in aanraking met het complex en soms besluiten die uiteindelijk om erheen te verhuizen. Toch is het nog maar de vraag of deze voordelen zich echt uitbetalen. Bovendien verdwijnt een deel van de exclusiviteit en het karakter van de serviceflats als ze diensten, tegen betaling, beschikbaar stellen voor niet-bewoners. Om deze reden hebben bestuurders van andere serviceflats er vaak moeite mee. Zij kiezen daarom voor de gulden middenweg: een beperkt, vast servicepakket exclusief bedoeld voor de bewoners. De onderliggende redenering is dat bepaalde diensten er gewoon 'bijhoren' als je in een serviceflat wilt wonen, zo stellen onder meer bestuurders van Belvédère Nieuw Wolfslaar, de Zalnéflat en Kinheim. Ze laten het gebruik min of meer vrij en leggen de uitvoering in handen van externe partijen, maar nemen wel de coördinatie van enkele diensten ter hand om de bewoners te ontzorgen. Dit 'middenpakket' omvat ten opzichte van de basisservice meer gemaksdiensten zoals een receptie, huismeester, alarmering, iets aan ontspanning en recreatie, technische dienst en ophaal huisvuil. Kosten hiervoor liggen tussen de 300 en 500 euro per maand.



Oranjewoud, Heerenveen

Het sociale aspect blijft belangrijk

Waar dit vroeger nauwelijks mogelijk was, kunnen tegenwoordig in principe bijna alle services extern ingekocht worden door bewoners. Gemak en enige kostenbesparing door centrale inkoop zijn de relatief beperkte voordelen die je als serviceflat kan bieden. Met name de directeuren en managers van de flats benadrukken dat het eigenlijk niet gaat om de diensten die worden aangeboden. Bewoners en

belangstellenden worden met name aangetrokken door de sociale en beschermde omgeving van een complex dat verschilt van 'gewone' seniorenappartementen waar mensen alleen wonen. Ten eerste draait het om de aandacht voor en bejegening van bewoners door medewerkers in het complex. Het is wat in andere branches wordt aangeduid als *hospitality*, waarbij de mens achter de dienst centraal staat. Medewerkers in de serviceflat zorgen bovendien voor een vorm van informele bewaking. Ze kennen de bewoners en hun behoeften en houden tegelijkertijd een oogje in het zeil.

In de tweede plaats zijn serviceflats plekken waar bewoners elkaar kunnen ontmoeten en een sociaal leven kunnen opbouwen en onderhouden. In menig complex bestaan verschillende activiteitencommissies en clubs om samen te zingen, te biljarten, te bridgen, koersbal te spelen of te schilderen. Ook worden door bewoners of soms de locatiemanager gezamenlijke borrels, koffieochtenden, diners en uitjes georganiseerd. Hoewel men sterk hecht aan privacy en serviceflats zeker geen woongroepen zijn waar gezelligheid en saamhorigheid voorop staan, is een goede sfeer in het gebouw voor velen erg belangrijk.

24



Het Lindenhof, Enschede

Zorgaanbod in opkomst

In de eerste serviceflats werden service en zorg bewust van elkaar gescheiden. Ze schetsten slechts het aanbod in de omgeving waar de bewoner naar behoefte vervolgens zelf contact mee op kon nemen. Ook nu benadrukken vrijwel alle besturen, directeuren en locatiemanagers dat bewoners zelfstandig wonen en een serviceflat geen verzorgingshuis is. Niettemin hadden, en hebben, sommige complexen eigen verpleegkundigen in dienst. Daarnaast zien bestuurders dat de hogere leeftijd van bewoners nieuwe behoeften met zich meebrengt. Er komen steeds meer zorgverleners over de vloer, waarop een deel van de besturen de conclusie trekt dat dit beter geregeld kan worden.

Binnen de onderzochte serviceflats kunnen verschillende strategieën voor het organiseren van het zorgaanbod worden onderscheiden. De minimale variant is het aangaan van een samenwerking met meerdere zorginstellingen voor het leveren van diensten. Hierbij is vooral belangrijk dat ze 24 uur per dag professionals paraat hebben staan. Zo kunnen bewoners voor alarmering na bijvoorbeeld een val terugvallen op een zorgpost in de buurt, zoals bij Kinheim in Haarlem. Daarnaast geeft een directe lijn naar thuiszorg en huishoudelijke hulp volgens de bestuurders zekerheid voor met name de kinderen. Een aantal serviceflats, waaronder Het Lindenhof en de Zalnéflat, kiest voor een convenant met één zorgaanbieder die een eigen kantoor in het complex opent van waaruit de bewoners, maar ook de rest van de wijk worden bediend. Zo is de zorg nabij en blijven de kosten voor een dergelijke post in de serviceflat beperkt, waar iedereen van profiteert.

Sommige serviceflats gaan nog een stap verder in de zorgservice door alleen voor bewoners een zorgteam in huis te creëren. Zoals bestuurders van Oranjewoud, Waalsdorp en Parkflat Stadsfenne uitleggen, biedt dit vertrouwdheid en nabijheid waardoor de zorg in principe snel en ook efficiënt geleverd kan worden. In deze complexen, die vrijwel allen een uitgebreid servicepakket hebben, maken de zorgmedewerkers deel uit van het eigen, vaste personeel. Vaak worden ze niettemin gedetacheerd via een samenwerkende zorginstelling. Hierdoor draagt de flat weinig risico over het zorgaanbod en kan de organisatie goedkoper geregeld worden dan wanneer het personeel in eigen dienst is.



Al het zorgaanbod is in principe vraaggericht. Bewoners van serviceflats zijn bovendien vrij in het kiezen van hun zorgaanbieder, dus ook met een eigen team aan huis zijn ze niet gedwongen deze af te nemen. In de praktijk komt dat weinig voor, zo stellen de besturen die met een vaste partij werken. Het wordt niet actief ontmoedigd, maar mensen maken vaak zelf de overstap als ze vertrouwd raken met de vaste gezichten. Het contract met een voorkeurs-zorgaanbieder vertaalt zich echter toch vaak in hogere servicekosten. Het betalen voor de zorgdiensten en het daarmee kostendekkend maken is een lastig vraagstuk, zo merken de bestuurders van Waalsdorp en Oranjewoud. Alleen de wettelijke vergoedingen bij feitelijk gebruik is niet toereikend om een exclusief team voor de serviceflat in stand te houden. Op dergelijke constructies wordt dan ook makkelijk verlies geleden, waardoor zorgorganisaties niet happig zijn erin te stappen. Enkele serviceflats brengen

25

daarom in de servicekosten een standaard bedrag voor de beschikbaarheid van zorgdiensten in rekening, ongeacht of mensen er gebruik van maken. Dit kan echter een drempel zijn voor nieuwe bewoners, zo was de ervaring van Het Lindenhof in Enschede. Een proef met het onthouden van bijdrage aan de zorgdiensten tot mensen er een beroep op doen, bleek daar zeer succesvol. Omdat het complex in handen is van een grotere woningcorporatie, kon men dit experiment aangaan. In koopcomplexen komen de kosten voor de VvE of coöperatieve vereniging, waardoor deze vaak huiverig zijn voor centraal aangeboden zorgdiensten. Waar in tweederde van de huurcomplexen één aanbieder actief is, blijft dit in de koopcomplexen een uitzondering. Toch lijkt een meer georganiseerde vorm van zorg in het aanbod een

verstandige keuze, want deze serviceflats kampen relatief minder vaak met leegstand. Ouderen zijn kortom wel degelijk bereid te betalen voor een dergelijke dienst achter de hand.

2.5 Het gebouw

Gebrekkige staat van onderhoud

De gebouwen waar de meeste serviceflats in gehuisvest zijn, bestaan tussen de veertig en vijftig jaar. Met name begin jaren zeventig werden veel complexen gebouwd. Dit betekent in de eerste plaats dat de flats zelf op een leeftijd komen waarin groot onderhoud of renovatie noodzakelijk wordt. In het verleden was de exploitatie van de gebouwen bij veel serviceflats onderdeel van de coöperatieve vereniging. Bijdragen voor onderhoud vielen onder de servicekosten. Sinds velen zijn overgestapt naar een VvE is dit formeel van elkaar gescheiden, maar in de praktijk hebben niet alle serviceflats dit doorgevoerd.

Een klein aantal complexen is relatief goed onderhouden omdat structureel aandacht is besteed aan het gebouw en er gespaard werd voor planmatig onderhoud. Bij de meeste serviceflats was en is dit soms echter nog steeds niet het geval. De helft van de hedendaagse besturen zegt met veel tot zeer veel onderhoudsgebreken te kampen en vergeleken met reguliere appartementencomplexen voor senioren is de mate van achterstallig onderhoud onder serviceflats groot. Daarnaast scoren ze slecht op energietechnische kwaliteit. Dit betekent dat de gebouwen



26

tot de zorgelijke particuliere voorraad in Nederland behoren. Problemen spelen sterk rond geluid, lucht, vocht, tocht en verwarming. Ook liften, muren, deuren en ramen zijn vaak hard aan een opknappbeurt toe en installaties moeten vervangen worden. Deze situatie doet zich voor bij serviceflats over het hele land, ongeacht de hoogte van de servicekosten, oppervlakte of eigendomsconstructie.

Vastgoedbeheer had weinig prioriteit bij de oude besturen van serviceflats en hierdoor is er jarenlang nauwelijks geïnvesteerd in het gebouw, zo erkennen veel hedendaagse bestuurders. Net als de hoogte van de servicekosten, werd dit pas een probleem toen er leegstand optrad. Zodoende hebben veel serviceflats relatief recent het gebouw laten doorlichten en op basis daarvan een Meerjaren Onderhoudsplan (MJOP) opgesteld. Hiermee hebben ze inmiddels goed zicht op noodzakelijke investeringen en is dit dikwijls ook gekoppeld aan de bijdrage van bewoners. Omdat onderhoudsfondsen jarenlang echter nauwelijks gevuld werden, moeten de flats doorgaans eerst sparen voor bepaalde ingrepen verricht kunnen worden. De meeste serviceflats voeren daarom gedurende een langere periode steeds kleine projecten uit. Zo zijn Het Lindenhof, Kinheim en Parkflat Stadsfenne begonnen met verfraaiing van het verouderde interieur door het verven van gangen, opknappen van de entree en vernieuwen van de centrale ruimtes. Belvédère Nieuw Wolfslaar is met een grondige aanpak van kozijnen, daken en liften en vervanging van installaties al in de volgende fase. Met deze opknappbeurt hopen de serviceflats hun gebouw er kwalitatief weer bovenop te helpen, in elk geval voor de komende twintig jaar.

Box 2: Businesscase nieuwbouw serviceflat

Project: 162 appartementen

Metrage: ca. 15.550 m² BVO, woningen van ca. 60 en 90 m² GBO

Kavel: ca. 45.000 m² vol eigendom investeerder

Investering: ca. 24 miljoen euro, v.o.n.

- Grond en verwerving: 2.000.000 euro
- Bouwkundige en installatietechnische kosten nieuwbouw: 14.418.000 euro
- Aanpassingen bestaand gebouw en terrein: 650.000 euro
- Kosten ontwikkelaar: 2.890.000 euro
- Btw: 4.042.000 euro

Huurprijs complex: 129.000 euro per jaar

Huurtermijn: 30 jaar met terugkoopoptie

Huurcontract: triple-net; al het onderhoud wordt door in of in opdracht van huurder (stichting) verricht. De stichting verhuurt de woningen aan de bewoners.

Huurprijs tweekamerappartement: 730 euro per maand

Huurprijs driekamerappartement: 930 euro per maand

Opslag op kale huur voor services: 8%

Indexering huurcontracten en lasten: 2%

Zorgservicekosten per maand: 170 euro

Woonservicekosten per maand: 110 euro

27

Fysieke transformatie noodzakelijk

Het inhalen van achterstallig noodzakelijk onderhoud en het moderniseren van het gebouw is voor veel besturen van serviceflats een grote opgave. Voor een deel van de complexen is dit echter niet genoeg omdat ze met meer fundamentele functionele problemen kampen, zowel op gebied van hun ontwerp als energietechnische staat. Hoewel een hypermodern gebouw niet nodig is, voldoen veel panden eigenlijk niet meer aan de eisen van deze tijd, het aangeboden product en de wensen van de doelgroep. Het bewustzijn dat ze hier een flinke slag te maken hebben, begint bij bestuurders door te dringen. Complexen als Amaliagaarde, Oranjewoud en de Vondelflat hebben plannen voor ingrijpende verbouwingen of zelfs vervangende nieuwbouw. Dergelijke projecten gaan verder dan de maatregelen die zijn opgenomen in het MJOP en wat mogelijk gefinancierd kan worden uit het onderhoudsfonds. Voor het opknappen van de buitenschil van het gebouw zijn enkele miljoenen euro's nodig en in het geval van een nieuwbouwplan worden de investeringskosten geraamd op ruim 20 miljoen euro.

Om een dergelijke investering te dekken is externe financiering noodzakelijk. Tot nu toe krijgen besturen hiervoor nauwelijks voet aan de grond bij banken of beleggers. Serviceflats hebben een weinig gunstige reputatie waardoor partijen in de financiële wereld zich zeer terughoudend opstellen. De marges op de exploitatie zijn klein, het verdienmodel oogt onzeker en ook de besluitvormingsstructuur met bewoners op leeftijd doet banken serviceflats als risicovol bestempelen. Omdat het om een grote investering gaat die pas op termijn rendement levert, hebben ook particuliere beleggers of kleine vastgoedpartijen weinig interesse. Een optie die sommige besturen overwegen en enkele al genomen hebben, is verkoop van het complex aan een externe partij. Daarbij stellen ze meestal als voorwaarde dat het serviceconcept gehandhaafd blijft, maar in de praktijk blijkt dit niet altijd te gebeuren. Al bij meerdere serviceflats zijn bewoners uitgekocht door een belegger die het complex vervolgens sloopte en er een ander type

huisvesting voor in de plaats zette. Een voorbeeld is voormalige serviceflat de Marckhoek in Breda waar op de zelfde locatie exclusieve nieuwbouwwoningen zijn verschenen.

Ook andere serviceflats in benarde omstandigheden kunnen interessante objecten worden voor beleggers en private investeerders. Ze zullen trachten een meerderheidsbelang te verwerven in de vereniging van eigenaren om zo vastgoed te verwerven dat op termijn voor alle markten kan worden omgezet. Daarna kunnen veranderingen in het servicepakket, ballotage en het gebouw worden doorgevoerd. Hierbij komt rendement voorop te staan en speelt de maatschappelijke relevantie van de positie van de serviceflat of het belang van de bewoners minder of geen rol. In onder andere de Zalnéflat en De Middelburcht is op deze wijze een grote transformatie doorgevoerd in het complex waarbij het concept onder grote druk is komen te staan. Wat in eerste instantie uitkomst lijkt te bieden, kan kortom voor veel serviceflats alsnog het einde betekenen.

2.6 Bestuur

Externe partijen als doorbraak in bedrijfsvoering

Hoewel door de jaren heen een deel van de serviceflats onder een externe eigenaar is komen te vallen, is het serviceconcept in de meeste complexen nog in collectieve handen van de bewoners. Dit is nadrukkelijk anders dan in een regulier seniorencomplex en maakt een serviceflat vergelijkbaar met een klein bedrijf dat zowel vastgoed als dienstverlening voor de bewoners exploiteert. Veel klassieke complexen hadden daarom een directeur die toezag op de bedrijfsvoering en een manager voor de dagelijkse leiding over de serviceorganisatie. Ze stonden naast het bestuur vanuit de bewoners.

28

Deze bestuursconstructie functioneerde in de beginjaren, toen de serviceflats nog bewoond werden door actieve, zelfstandige en betrokken bewoners, over het algemeen goed. In de loop van de tijd veranderde de bestuurscultuur en kwam de leiding meer te liggen bij de directeur die de organisatie hiërarchisch aanstuurde. De vertegenwoordiging van bewoners in het bestuur bestond in toenemende mate uit een kleine groep vaste mensen in het complex. Naarmate de gemiddelde leeftijd in serviceflats steeg, kostte het steeds meer moeite goede bestuurders te vinden onder de zittende bewoners. Zo werden het gesloten instituten die op eigenzinnige wijze de bedrijfsvoering van de serviceflat uitvoerden. Beleid was gebaseerd op een jarenlange gang van zaken en opgebouwde organisatie. Veel besluiten werden informeel genomen en nauwelijks vastgelegd in afspraken of begrotingen.

Toen leegstand in de serviceflats toenam vanwege oplopende servicekosten en geringe aantrekkingskracht van de appartementen, werd duidelijk wat de gevolgen waren van deze bestuurscultuur. Hoewel vele bestuurders de noodzaak zagen, blijkt het voor hen lastig de serviceflat waar ze zelf in wonen op een adequate, zakelijke manier te besturen. Het vraagstuk waar bestuurders voor stonden, vereist bovendien kennis van de woningmarkt en vastgoedsector die zij vaak zelf ontberen. Sinds de brancheorganisatie Vereniging van Serviceflats en ook de Vereniging van Directeuren van Serviceflats zijn opgeheven, kunnen complexen niet meer op een overkoepelende organisatie als klankbord terugvallen. In deze situatie deed en doet een groot deel van de complexen beroep op extern advies en ondersteuning. Een partij als SDS, die dienstverlening voor serviceflats op vrijwel elk gebied levert, heeft zich hierin gespecialiseerd, maar ook andere bureaus of organisaties in huisvesting van ouderen vervullen regelmatig deze rol.

Naar een professioneel bestuursmodel

Het is mede aan de externe adviseurs te danken dat veel serviceflats hun concept hebben aangepast en vandaag de dag, met lagere servicekosten en een strakkere bedrijfsvoering, nog bestaan. De aansturing van de organisatie blijft echter een ingewikkelde opgave in menig complex. Ongeveer de helft van de serviceflats wordt nog altijd uitsluitend door bewoners zelf geleid. Zij hebben de taak zowel de zittende populatie tevreden te houden als naar de toekomst te kijken en nieuwe mensen binnen te halen. Vaak verloopt dit proces zeer moeizaam. Duidelijk is dat de hedendaagse groep bewoners in serviceflats mondiger is dan de oorspronkelijke populatie. Gebaseerd op ervaringen uit het verleden heerst veel scepsis onder bewoners over intenties van bestuurders. Vrijwel altijd gaat dit over gebrek aan inzicht en communicatie over kosten en plannen. Veel bewoners zijn niet overtuigd van de noodzaak van veranderingen en keren zich tegen ingrijpende beslissingen. Strategisch vastgoedbeheer vereist niet alleen kennis van wat er nodig is, maar ook de wil om voor de lange termijn geld en energie te investeren. Deze drijfveer ontbreekt vaak bij de bewoners die tevreden zijn met wat er nu is en voor zichzelf geen grote onrust wensen. Gevolg is besluiteloosheid en niet zelden gespannen verhoudingen in het complex.



De Oldenborgh, Zeist

Ook voor dit probleem is de oplossing voor veel serviceflats het binnenhalen van externen. Zo proberen ze vooral kinderen van bewoners in het bestuur te betrekken. Als erfgenaam hebben ze deels een ander belang dan hun ouders en ook vaak meer oog voor de positie van de serviceflat in de buitenwereld. Dit maakt besluitvorming makkelijker. Daarnaast zijn onder de kinderen dikwijls daadkrachtige, capabele mensen die kunnen fungeren als nieuwe trekker. Het blijkt in de praktijk niettemin vaak lastig deze mensen bereid te vinden om een bestuursfunctie op zich te nemen omdat ze meestal niet in de buurt wonen en al een druk leven hebben. Een andere uitweg is het betrekken van externe professionals die vanuit hun

afstand en expertise verandering teweeg kunnen brengen. Ze nemen zitting in het bestuur zonder een directe band met het complex, maar omdat de organisatie en functie hen interesseert.



30

Amaliagaarde, Baarn

Bij serviceflats die volledig in de verhuur zijn en eigendom zijn van een andere partij, is meestal sprake van een bestuur dat volledig bestaat uit externe bestuurders of een of Raad van Toezicht. Hierbij hebben bewoners inspraak. Veel VvE-besturen hebben gekozen voor een combinatie van bewoners en hun kinderen in samenwerking met een directeur of manager. Bij belangrijke zaken zijn bestuurders nauw betrokken, maar zodra veranderingen zijn doorgevoerd functioneren ze het liefst als een Raad van Toezicht met bestuur op enige afstand. In dit verband is de positie van een directeur of manager erg belangrijk. Om te komen tot een strakkere bedrijfsvoering hebben veel flats in deze personeelspost gesneden en de functie anders ingevuld. Tegenwoordig zijn het duizendpoten die enerzijds als bewonersconsulent of gastvrouw klaarstaan voor de bewoners en anderzijds als ondernemende bedrijfsleiders of procesmanagers de flat toekomstbestendig proberen te maken. Deze dubbelrol maakt dat een locatiemanager vaak de smeerolie is in een veranderingsproces voor de serviceflat in transformatie. In de gesprekken met complexen komt vaak naar voren dat zij via maandelijkse nieuwsbrieven, inloopsprekuren, werkgroepen en ganggesprekken bewoners informeren en meenemen in het veranderingsproces.

3 De markt voor serviceflats

Afgelopen decennia hebben serviceflats veel concurrentie gekregen in de vorm van nieuwe wooncomplexen met een ontmoetingsruimte of woonzorgprojecten, vaak door woningcorporaties tegen een aantrekkelijke prijs ontwikkeld. Veel serviceflats proberen hun positie te bewaken door vooral de kwaliteit van hun bestaande aanbod te benadrukken zonder goed te weten of voldoende ouderen hiervoor belangstelling hebben. Voor een toekomstperspectief is het echter belangrijk bewust te zijn van de eigen marktpositie: welke groep ouderen heeft interesse in het product, welke keuze biedt de markt en op wie dient de serviceflat zich vervolgens te richten? Dit hoofdstuk gaat daar nader op in.

3.1 Demografische veranderingen en beleid

Dubbele vergrijzing en langer thuis wonen

Twee ontwikkelingen maken dat de potentiële doelgroep voor seniorenhuisvesting de komende jaren zal groeien in Nederland. Ten eerste is dit de zogeheten dubbele vergrijzing. Het aantal ouderen neemt toe omdat de babyboomgeneratie de pensioengerechtigde leeftijd bereikt en ze in vergelijking met vorige generaties langer leven. Thans zijn er al bijna drie miljoen 65-plussers en dit betekent dat binnen tien jaar tijd ruim een op de vijf Nederlanders een senior zal zijn. Op het hoogtepunt van de vergrijzing in 2040 wonen er naar verwachting bijna vijf miljoen ouderen in Nederland, een kwart van de totale bevolking. Daarvan behoren er twee miljoen tot de categorie hoogbejaard.

Naast de demografische ontwikkeling die al enige tijd loopt, doen zich rondom ouderen belangrijke institutionele verschuivingen voor. Door de transformatie van de langdurige zorg kunnen uitsluitend mensen met een zwaardere-zorgvraag naar een instelling verhuizen. Hierdoor zal op termijn het verzorgingshuis verdwijnen en het verpleeghuis nog enkel voorbehouden zijn aan ouderen die absoluut niet zelfredzaam zijn. Concreet zullen de komende vijf jaar, aldus schattingen van het ministerie van VWS, ruim 57.000 ouderen met een indicatie geen toegang meer hebben tot zogenoemde intramurale zorg.

Zelfstandig wonen is dus de norm. Nu is dit al geruime tijd de wens en praktijk onder de meeste senioren, ook als ze beperkingen krijgen en zorg en ondersteuning nodig hebben. Tien jaar geleden woonde van alle 65-plussers al 95 procent zelfstandig, nu geldt dit ook voor 95 procent van de categorie 75 tot 85 jarigen. Het huidige beleid van scheiden van wonen en zorg en de overheveling van taken uit de AWBZ naar de WMO vanaf 1 januari 2015, versterkt deze ontwikkeling op de korte termijn. Op de langere termijn is het effect van de dubbele vergrijzing echter het meest dominant in de vraag naar seniorenhuisvesting.

3.2 Vraag naar huisvesting voor ouderen

Kwantitatief tekort aan ouderenwoningen

Bij hun oprichting waren de serviceflats een van de weinige alternatieven voor verzorgings- en verpleegtehuizen waar ouderen min of meer zelfstandig kunnen wonen. In de loop van de tijd komen er meer keuzemogelijkheden in seniorenhuisvesting, die ook nog eens goedkoper zijn. Zo ontwikkelen zich aan de ene kant van het spectrum aanleunwoningen en zogeheten woonzorgcomplexen waar bewoners zelfstandig wonen, maar naast service altijd kunnen terugvallen op gegarandeerde zorg. Aan de andere kant van het spectrum ontstaan reguliere seniorenwoningen die in het geheel geen zorg of service bieden,

maar wel levensloopbestendig zijn. Ook wordt het gebruikelijker de bestaande woning aan te passen als er lichte gebreken ontstaan en groeit de markt van de persoonlijke dienstverlening. Samen met het feit dat de gezondheid en levensduur van mensen verbetert, stelt dit ouderen in staat steeds langer zelfstandig thuis in hun oude, vertrouwde huis te wonen.

Van de huidige totale Nederlandse woningvoorraad is ruim een kwart, in totaal circa twee miljoen, volgens de normen geschikt voor senioren. Gezien de toename van het aantal ouderen is dit onvoldoende. Nieuwbouw vindt vooral plaats in de categorie reguliere ouderenhuisvesting, zonder aanvullende zorg, service of diensten in de buurt. Verwachting is dat de vraag vooral zal toenemen in dit verzorgende of beschermende segment, terwijl het aanbod hiervan juist gestaag afneemt. Op korte termijn zou sprake zijn van een tekort van ruim 45.000 woningen in deze categorie.

32



Kinheim, Haarlem

Randvoorwaarden verzorgd wonen

In dit kader is een belangrijke constatering dat behoeften en ontwikkelingen op het gebied van wonen, welzijn en zorg samengaan. Zo zijn passende woningen niets waard als er geen adequate zorginfrastructuur aanwezig is, inclusief algemene voorzieningen zoals inloop, welzijn en dagbesteding. Een adequate zorg- en welzijnsinfrastructuur is daarentegen minder effectief als er geen passende woningen zijn. De grootste kansen liggen derhalve bij zelfstandige woonvoorzieningen die beiden binnen de eigen muren weten te creëren of in de directe omgeving op elkaar afstemmen.

Om hier optimaal invulling aan te geven moeten de woonvoorzieningen voldoen aan de volgende randvoorwaarden:

- De woningen zijn geschikt of kunnen geschikt gemaakt worden zodat het veilig is (bijvoorbeeld afsluiten van gas) en toegankelijk voor rollators en rolstoelen.
- Er is sprake van geclusterde woningen of aanleunwoningen nabij een verzorgings- of verpleeghuis.
- De woningen zijn goed gesitueerd. Voor ouderen in een buurt met voorzieningen zoals winkels en eerstelijnszorg. In een rustige wijk voor mensen die behoefte hebben aan een prikkelarme omgeving.
- De woningen zijn betaalbaar. Over het algemeen geldt dat ouderen in staat zijn geweest om een inkomen te genereren (en pensioen op te bouwen.)⁶



Waalsdorp, Den Haag

33

3.3 Woonvoorkeuren van ouderen

Verhuizen: alleen als het moet

De ongelijkheid tussen vraag en aanbod in de seniorenhuisvesting is niet enkel een kwestie van kwantitatieve tekorten. Veel meer gaat het om de woonvoorkeuren van ouderen. Het idee dat mensen als ze de 65 gepasseerd zijn, behoefte hebben aan speciale huisvesting is achterhaald. Was je vroeger op die leeftijd al bejaard, nu zijn de meesten nog vitaal en willen ze elke associatie met ouderdom zo lang mogelijk uitstellen. Als kwetsbaar of zorgbehoevend zien ouderen zichzelf zelden, het is meer de omgeving die dit opmerkt. Daarbij gaat het om een geleidelijk proces dat zich in kleine stapjes voltrekt, zo

⁶ Randvoorwaarden voor extramuraal wonen bij ZZP's VV01 t/m 04. RIGO, 2014.

blijkt uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Senioren kampen vandaag de dag vaker met chronische aandoeningen, maar krijgen pas later echte lichamelijke beperkingen. Inkomen, opleidingsniveau, sociaal netwerk en huishoudenssamenstelling hebben daarbij een belangrijke invloed op hun zelfredzaamheid en vraag naar specifieke huisvesting. De meeste ouderen willen zo lang mogelijk zelfstandig thuiswonen in de vertrouwde, reguliere woning en daarbij hulp, ondersteuning en zo nodig zorg aan huis regelen. Het gevolg is dat hedendaagse senioren weinig verhuisgeneigd zijn; jaarlijks vertrekt nog geen vijf procent van de 65- tot 85-jarigen naar een andere woning. Er zijn volgens het Planbureau voor de Leefomgeving geen aanwijzing dat dit gaat toenemen, ook niet als de crisis op de woningmarkt voorbij is. Onderzoek wijst bovendien uit dat het aanbod (en in principe het tekort aan) ouderenwoningen daarbij nauwelijks een rol speelt. Verhuizen gebeurt namelijk weinig uit voorzorg, maar juist in toenemende mate pas als het noodzakelijk is. Met andere woorden, wanneer ouderen verhuizen is er vaker sprake van acuut reageren dan van rustig anticiperen.

Woonvoorkeuren van ouderen

Dit neemt niet weg dat van alle 65-plussers uiteindelijk een kwart minimaal nog een keer van woning wisselt. Ook in de toekomst zal dit zo blijven, is de verwachting. Omdat ouderen hun verhuizing uitstellen, gebeurt dit meestal als ze de 75 jaar passeren. Tegen die tijd zijn ze minder vitaal en mobiel en wordt dikwijls gericht gezocht naar een vorm van verzorgd of beschermt wonen. Deze bevindt zich bij voorkeur in de buurt van de oude woning, in elk geval binnen de regio. Ook willen de meesten het liefst huren in hun nieuwe woonsituatie. Alleen voor een klein deel van de senioren die uit een koopwoning komen, is dit opnieuw een optie. Met betrekking tot de huidige groep ouderen gaat het dan overigens nog altijd om ruim 60.000 mensen.

- 34 Dit alles betekent dat ouderen die verhuizen over het algemeen al op leeftijd zijn en vanuit de gebreken en zorgvragen die dit met zich meebrengt, zoeken naar een passende woonsituatie in de nabije omgeving die meer hulp en ondersteuning biedt dan mogelijk is in de huidige zelfstandige woning. Met name zorg op afroep, binnen bij voorkeur tien minuten, is een belangrijke randvoorwaarde. Vanuit een gevoel van veiligheid, behoefte aan contact en geborgenheid leidt dit wensenpakket bij een deel van de ouderen tot interesse voor een meer geclusterde woonvorm. In de afgelopen jaren wordt daarbij meestal gedacht aan een kleinschalige setting, als tegenhanger van de grote zorginstellingen. Recent onderzoek naar woonzorgcomplexen, vergelijkbaar met serviceflats, laat zien dat daarnaast een groep ouderen juist de voorkeur heeft voor gebouwen van enige omvang. Met name vanwege de privacy en anonimiteit wordt een complex tussen de 80 en 120 woningen als ideaal gezien. Deze biedt voldoende levendigheid en keuzevrijheid in contacten en bevordert daarmee samenhang en lichte sociale controle. Ook is het een schaal waarop diensten en activiteiten intern georganiseerd kunnen worden.

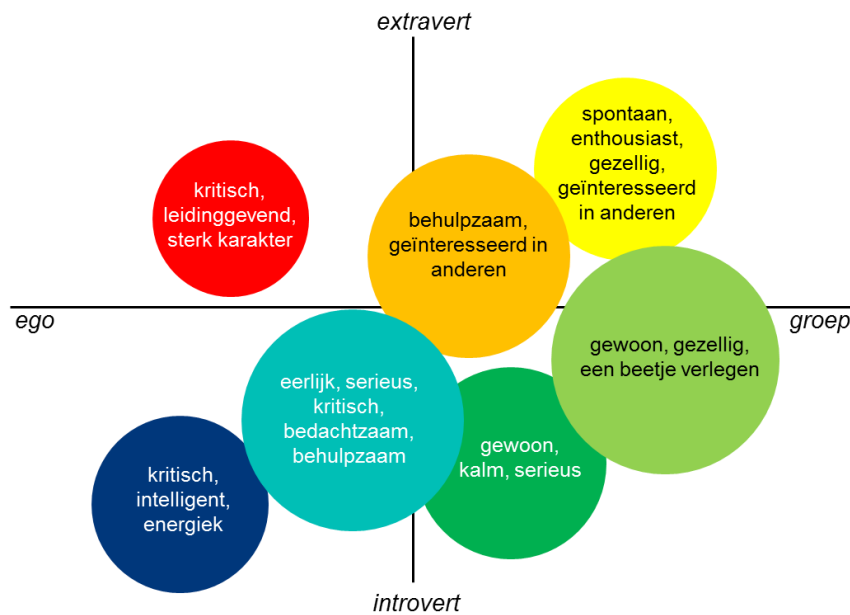
3.4 Doelgroep van serviceflats

Verschuiving in leefstijl

Dé oudere bestaat niet. Op basis van inkomen, achtergrond maar ook waarden en voorkeuren zijn er verschillende levensstijlen onder senioren. Deze geven een goed beeld van de behoeften op het gebied van wonen en zorg. Leefstijlen zijn daarmee goed te vertalen in doelgroepen voor verschillende typen ouderenhuisvesting. Smart Agent Company heeft zijn leefstijlbenadering al heel vaak toegepast op voorzieningen voor ouderen in Nederland. Uit een analyse van de bewoners van serviceflats, blijkt dat de doelgroep de afgelopen jaren van paars-blauw naar groen is verschoven. Deze ontwikkeling sluit enerzijds aan bij trends onder Nederlandse ouderen in het algemeen. Ze worden gekenmerkt door een groene of

aqua levensstijl. Dit geldt in het bijzonder voor de groep 75-plussers. Jongere senioren vertonen een meer rode levensstijl, waarmee ze enigszins lijken ze op de oprichters van de serviceflats. Echter, waar hun voorkeuren wat betreft huisvesting zijn veranderd, geldt dat in beperkte mate voor het concept van de serviceflats. Volgens Smart Agent Company is de positionering van de complexen veranderd doordat het product, zowel in wonen als in diensten, de wensen en eisen in de samenleving niet heeft bijgehouden.

Figuur 3: Consumentenperspectief ouderenhuisvesting



Bron: Habion, SmartAgent, 2012

Toch is er ook in de huidige tijd een markt weggelegd voor het concept, zo blijkt uit onderzoek van Smart Agent Company. Serviceflats kunnen een woonoplossing zijn voor de wat kritischer ouderen die hechten aan privacy, rust en comfort. Dit past het best bij mensen met een aqua leefstijl, dus tussen groen en blauw in. Ze omschrijven zichzelf als eerlijk, serieus, bedachtzaam en behulpzaam. Deze groep houdt van activiteiten als fietsen, wandelen, bridgen, puzzelen en klussen, doet graag vrijwilligerswerk, brengt geregeld een bezoek aan een concert of museum en reist nog met enige regelmaat naar het buitenland. Ze hebben minder dan gemiddeld de beschikking over een sociale steunstructuur en zijn daarom aangewezen op een voorzieningen-infrastructuur die het mogelijk maakt om langer zelfstandig te blijven wonen. Deze zelfstandigheid kan als primaire behoefte worden gezien.

Beschikbare zorg belangrijke eis

In totaal maakt deze doelgroep voor de serviceflat 15 procent uit van het aantal ouderen in Nederland. Dat betekent dat het concept door ongeveer één op de zeven ouderen interessant wordt gevonden. Slechts een beperkt deel hiervan zal ook daadwerkelijk in de markt zijn voor een serviceflat, omdat men al prima woont, er geen geschikt aanbod is of men de middelen niet heeft. Toch gaat het hier om een groep die relatief sterk verhuigeneigd is en zich daarbij zal oriënteren op de mogelijkheden. Om hen te verleiden kunnen serviceflats inspelen op specifieke wensen en behoeften.

De gezondheidstoestand en de wens dichterbij voorzieningen te wonen zijn belangrijke redenen voor de doelgroep om te verhuizen. Willen ze daarbij uiteindelijk voor een serviceflat kiezen, dan moet deze aan hun specifieke wensen en behoeften voldoen. Een van de belangrijkste eisen is dat men gebruik kan

maken van gemaksdiensten en er 24 uur per dag een beroep kan worden gedaan op zorg. Deze zorggarantie is cruciaal voor het gevoel van veiligheid en comfort waar men naar zoekt. Daarbij biedt het de mogelijkheid om er de rest van hun leven te kunnen blijven wonen, oftewel niet nogmaals te hoeven verhuizen. Qua voorzieningen hecht men vooral aan alarmering, huishoudelijke hulp, klusjes en onderhoud door een huismeester. Opvallend is dat een maaltijdvoorziening weinig noodzakelijk wordt gevonden. Blijkbaar gaat men ervan uit dit in grote mate zelf te kunnen organiseren. Toch hecht de doelgroep er meer dan de gemiddelde oudere in Nederland aan maaltijden aan huis te krijgen. Bovendien is men bereid voor de aanwezigheid van genoemde voorzieningen te betalen. Een servicepakket met een vast bedrag voor de noodzakelijke infrastructuur en een variabel deel voor de gebruikte diensten, sluit hierbij aan. De doelgroep hecht aan kwaliteit, maar is prijsbewust. Dit betekent ook dat de prijs-kwaliteitverhouding van diensten en voorzieningen controleerbaar en in orde moet zijn.



Belvédère Nieuw Wolfslaar, Ede

Huurappartementen nabij voorzieningen

Naast diensten kijkt de doelgroep naar het gebouw en de locatie. Het gegeven dat serviceflats bestaan uit appartementen sluit goed aan bij deze doelgroep. Daarbij ligt de nadruk op huur tussen de 500 en 600 euro per maand, zonder servicekosten. Belangrijke kenmerken zijn levensloopbestendigheid en rolstoeltoegankelijkheid. Ook domotica, een inloopkast en een ruime berging staan hoog op de verlanglijst, een eigen parkeerplaats is van ondergeschikt belang. Verder is het opvallend dat de doelgroep van serviceflats kiest voor een middelgroot complex. Het gebouw mag geen zorguitstraling hebben, maar toont dat er comfortabel zelfstandig kan worden gewoond. Een mooie, ruime entree, een groene, goed onderhouden woonomgeving en moderne, ruime appartementen die voorzien zijn van *up-to-date* technologie zijn allemaal punten waarop een serviceflat kan scoren. Bij voorkeur ligt het gebouw in een stedelijk woonmilieu met voldoende voorzieningen zoals een supermarkt en apotheek nabij. Er is sprake van een mix van bewoners, men zit niet te wachten op een buurt met alleen maar senioren. In het complex zelf woont men echter bij voorkeur met gelijkgestemden. De omgeving is kortom levendig, maar biedt ook voldoende rust en privacy. Dit komt neer op een wijk buiten het centrum van een middelgrote stad.

4 Advies aan serviceflats

4.1 Bedrijfsmatiger aanpak slechts de eerste stap

Drie centrale opgaven

Serviceflats zijn van een vernieuwend wooninitiatief van actieve, betrokken ouderen veranderd naar een woonvoorziening met een weinig positieve reputatie. De oorspronkelijke, vitale doelgroep is steeds minder in het concept geïnteresseerd. Ook kampen veel complexen met langdurige, soms zelfs structurele leegstand en achterstallig onderhoud. Deze constatering is niet nieuw. De afgelopen decennia hebben verschillende experts zich over het toekomstperspectief voor serviceflats gebogen. Hun conclusie is stevast dat het ooit innovatieve woonconcept niet is meegegroeid met de huidige woonwensen en levensstijl van ouderen. Resumerend staan serviceflats voor drie centrale opgaven:

- **Verdienmodel:** een rendabele exploitatie van het concept voor wonen en service zodat de kosten gedekt worden, de huisvestingskwaliteit voldoende is en het dienstenpakket aansluit bij de wensen van de bewoners.
- **Product-marktcombinaties:** een goede verhouding tussen vraag en aanbod waardoor er voldoende belangstelling is onder potentiële bewoners en het product voldoet aan een behoefte in de markt.
- **Governance:** de wijze waarop de flats georganiseerd zijn en bestuurd worden zodat zowel bewoners tevreden zijn over de huidige situatie als men in staat is veranderingen gericht op de toekomst door te voeren.

Aanpak serviceorganisatie en marketing

Ondanks of dankzij de herhaaldelijke oproep tot transformatie, wisten veel serviceflats zich lange tijd met kleine aanpassingen en veel improvisatie staande te houden. De economische crisis en stagnatie van de woningmarkt blijkt voor een deel van de serviceflats aanleiding te zijn geweest hun concept grondiger aan te pakken. Ze hebben, vaak met behulp van een externe partij, een bedrijfsmatige benadering gerealiseerd waarin kosten en baten meer in balans zijn. Hiervoor hebben ze vooral de serviceorganisatie en het bijbehorende dienstenpakket ingrijpend gereorganiseerd: zo min mogelijk collectieve service en terug naar de basis van 24-uursbeschikbaarheid en veel variabele gemaksdiensten. In dit proces zijn de servicekosten vaak sterk verlaagd.

Aansluitend hierop wordt vaak geïnvesteerd in marketing met als doel een duidelijker positionering van de serviceflat in de regio. Een serviceflat is een specifiek product dat een juiste toelichting vraagt. Complexen kunnen hierin met weinig middelen veel bereiken door de taak niet aan een reguliere makelaar over te laten, maar in eigen hand te nemen. Een goede website, die uiteenzet wat het wonen in de serviceflat inhoudt, is onmisbaar en ook met advertenties of artikelen in regionale media worden mogelijk nieuwe bewoners bereikt. Een persoonlijke benadering van geïnteresseerden is niettemin net zo belangrijk. Daarbij dient het besef te bestaan dat niet zozeer de ouderen zelf, maar hun familie beslissend is in hun huisvestingskeuze. Het houden van open dagen en het aangaan van gesprekken met mensen die om informatie vragen zijn bij uitstek geschikt om het unieke aspect van serviceflats te belichten. Door een kijkje in de keuken te geven en zeker daarbij eigen bewoners in te zetten, ervaren mensen de dienstverlening van dichtbij.

Concurrentieslag nog niet gewonnen

Met deze ingrepen ontstaat een beter verdienmodel voor de serviceflat in de huidige situatie, maar op langere termijn is dit als toekomststrategie ontoereikend. De vergrijzing en veranderingen in de zorg bieden nieuwe kansen, maar alleen met een goed product kan een serviceflat concurrerend zijn. Feit is dat er de afgelopen jaren vele wooncomplexen voor senioren zijn gebouwd die beter aangepaste, ruimere en soms goedkopere appartementen bieden dan serviceflats. Ook leegkomende verzorgingshuizen zullen in de kansrijke markt van beschut en verzorgd wonen stappen. Velen oriënteren zich al op een nieuwe toekomst als *all-inclusive* zorgpension waar de bewoners net als in klassieke serviceflats zelfstandig wonen met een dienstenpakket. Voor de kritische senior, die op basis van zijn wensen en budget een integrale afweging maakt wat voor hem de beste combinatie oplevert van wonen, woonomgeving, zorg, welzijn en diensten, is er kortom veel te kiezen. De kans is groot dat menige serviceflats in deze concurrentiestrijd het onderspit delven omdat er, ondanks de bedrijfsmatige aanpassingen, dikwijls nog steeds een gat bestaat tussen het product en de prijs die ze ervoor vragen. Wanneer eigenaren van serviceflats kortom de vruchten willen plukken van de ontwikkelingen in de seniorenhuisvesting, zullen ze verder moeten professionaliseren in hun bedrijfsvoering en vastgoedbeheer dan ze tot nu toe gedaan hebben.

4.2 Naar een betere marktpositie

Kenmerken en behoeften van de doelgroep

38

Om hun verdienmodel duurzaam te verstevigen, dient iedere serviceflat zich te bezinnen op haar marktpositie. Dat betekent niet alleen uitgaan van de bestaande kenmerken, maar een verkenning maken van de potentiële doelgroep, hun wensen en het daarbij passende dienstenpakket.

Marktonderzoek laat zien dat 15 procent van het aantal ouderen in Nederland belangstelling kan hebben voor de serviceflat. Dit betreft vooral senioren in de vierde levensfase, vanaf ongeveer 70 tot 75 jaar. Ze zoeken naar een vorm van beschut en verzorgd wonen en hebben een (beginnende) behoefte aan professionele ondersteuning. Deze groep wil graag wonen tussen gelijkgestemden voor contact en activiteiten, maar hecht daarnaast aan een vertrouwde en zekere, professioneel georganiseerde omgeving. Voor dergelijke dienstverlening zijn ze bereid zelf te betalen.

Slechts een beperkt deel van hen zal ook daadwerkelijk verhuizen. De gezondheidstoestand en de wens dichterbij voorzieningen te wonen zijn belangrijke redenen voor de doelgroep om te verhuizen. Willen ze daarbij uiteindelijk voor een serviceflat kiezen, dan moet die aan hun specifieke wensen en behoeften voldoen. Ten eerste is dat een woonomgeving gericht op senioren waarin men geheel zelfstandig woont, met behoud van de eigen regie. In het complex dient alles geboden te worden om langer zelfstandig te wonen en sociale contacten te behouden. Dit betekent dat wonen, zorg en welzijn samenkomen in een beschutte omgeving. Dit vertaalt zich bij voorkeur in voorzieningen als alarmering, huishoudelijke hulp, klusjes en onderhoud door een huismeester. Een maaltijdvoorziening is minder noodzakelijk, zeker als mensen de mogelijkheid hebben het zelf in de omgeving te organiseren.

Basisprincipes voor product-marktcombinaties

Uit de ervaringen van de bestuurders van afgelopen jaren en de marktanalyse van Smart Agent Company kan worden geconcludeerd dat er voldoende markt bestaat voor:

- Een beschutte woonvoorziening met zelfstandige, aangepaste woningen en de mogelijkheid 24 uur per dag een medewerker op te roepen.
- In deze woonvoorzieningen wordt systematisch aandacht besteed aan ontmoeting en activiteiten voor en door de bewoners.
- De beschikbaarheid van comfortdiensten zoals maaltijden, onderhoud en huishoudelijke verzorging die individueel in te kopen en af te rekenen zijn.

De serviceflat kan zich onderscheiden door de combinatie van goed wonen in een gemeenschap van gelijkgestemden met de zekerheid van 24-uursbeschikbaarheid van personeel. Hiervoor is de doelgroep bereid een vast bedrag per maand te betalen. Overige dienstverlening dient zoveel mogelijk individueel te worden aangeboden en afgerekend.



Vondelflat, Groningen

Iedere serviceflat zou op grond van deze beschrijving zijn dienstenpakket en de mate van flexibiliteit kritisch moeten beschouwen. Daarbij dient men een afweging te maken tussen presentie en prijs. Het product dat serviceflats verkopen is zekerheid, aanwezigheid en veiligheid. Het gaat om het persoonlijk contact van gekend en gezien worden. Hier hangt een prijskaartje aan. Hoe meer in eigen huis met eigen, vaste medewerkers en exclusief voor bewoners, hoe duurder. Een aantal serviceflats laat in de praktijk zien dat toekomstige bewoners bereid zijn te betalen voor een woonzorgarrangement dat door eigen personeel in het gebouw wordt geboden. Voorwaarde daarbij is echter een modern, aangepast appartement en een bedrijfsmatige aansturing van de personele organisatie. Deze keuze is zeker niet voor iedere serviceflat weggelegd omdat de prijs die de bewoner moet betalen in overeenstemming moet zijn met het exclusieve karakter van het woonzorgarrangement en de uitstraling van het gebouw.

4.3 Met zorg onderscheidend

Een aantrekkelijk zorgconcept

Uit onderzoek van zowel Smart Agent Company als TimesLab blijkt dat er voor serviceflats groei zit in het aanbieden van zorgdiensten als nieuwe service voor de veranderende doelgroep. Door de stijgende leeftijd is hier steeds meer vraag naar. Een van de belangrijkste eisen van potentiële bewoners is dat men, naast gebruik van gemaksdiensten, 24 uur per dag een beroep kan doen op zorg. Deze zorggarantie is cruciaal voor het gevoel van veiligheid en comfort dat men zoekt. Daarbij biedt het de mogelijkheid dat mensen er de rest van hun leven kunnen blijven wonen, oftewel niet nogmaals hoeven te verhuizen.

Net zoals nu bij de maaltijdservice kunnen besturen hun bewoners hierin tegemoetkomen door de zorg te coördineren. Juist in het collectief regelen en inkopen van zorgdiensten liggen nieuwe kansen. Serviceflats in een regio of provincie kunnen zich bijvoorbeeld verenigen als nieuwe inkooporganisatie voor zorg- en dienstverlening. Zoals de Vereniging Eigen Huis als consumentenorganisatie goedkope energie inkoop, zo zou de serviceflat zich kunnen organiseren en hun zorg- en dienstenvraag aanbieden aan innovatieve partijen met een gegarandeerd aanbod. Doordat ouderen steeds meer zelf financieel verantwoordelijk worden voor de zorg- en dienstverlening die zij nodig hebben om zelfstandig te wonen, zal de komende jaren een groot commercieel aanbod ontstaan. Door hierop in te spelen met het bieden van schaalgrootte en aantrekkelijke 'klanten' kan de serviceflat zich onderscheiden van andere vormen van ouderenhuisvesting.

40



Oranjewoud, Heerenveen

Kern van de afspraak met een vaste zorgaanbieder zou de aanwezigheid van een vast en vertrouwd aanspreekpunt in de serviceflat moeten zijn. Deze persoon bewaakt de samenhang van de zorg en ondersteuning, maar ziet ook toe op het welzijn van bewoners en houdt vinger aan de pols in geval van

toenemende kwetsbaarheid. Ook hierbij zijn diverse organisatiemodellen mogelijk: van professioneel georganiseerd tot een grotere zelforganisatie met bijvoorbeeld een beheerdersechtpaar of inwonende studenten. Wanneer de serviceflat hiervoor een ‘aanbesteding’ organiseert kunnen verschillende organisatie- en financieringsmodellen worden besproken.

Wanneer we kijken naar nieuwe aanbieders in de zorg is bijvoorbeeld mogelijk:

- Een individueel garantiepakket van een aantal uren zorg per maand.
- Een 24-uursoproepdienst gekoppeld aan een gebied.
- Het onderdak geven aan tijdelijke opnamefuncties voor verzorging na ziekenhuisopname.
- Het organiseren van zorg voor een groep geïndiceerde bewoners met een vast team.

Rol in het lokale zorgnetwerk

De hierboven genoemde punten bieden volop kansen voor serviceflats in de veranderende wereld van wonen, zorg en welzijn. Serviceflats kunnen een belangrijke rol vervullen in het creëren van voldoende lokaal draagvlak om, bijvoorbeeld, een 24-uursoproepdienst te organiseren met de omliggende wijk, omwonenden uit te nodigen bij activiteiten, voorzieningen zoals het restaurant of de maaltijdservice voor hen open te stellen of ruimtes beschikbaar stellen voor wijkactiviteiten.

4.4 Strategisch vastgoedbeleid

Ten opzichte van andere beschutte woonvormen is de huisvestingskwaliteit van veel serviceflats onder de maat. Gebouwen zijn jarenlang verwaarloosd en appartementen voldoen niet aan de eisen van deze tijd. In het minste geval volstaat een grote opknappbeurt, maar vanwege onvoldoende bouwkundige en functionele kwaliteit is bij menig complex ingrijpende verbouwing of soms zelfs sloop-nieuwbouw nodig. Gezien de wensen en behoeften van de doelgroep en het moment van de verhuizing is het cruciaal dat het gebouw functioneel is aangepast aan de lichamelijke beperkingen van de toekomstige bewonersgroep. Rollatortoegankelijk is daarbij het minimum. Bovendien is de locatie van het gebouw, in de nabijheid van voorzieningen zoals winkels, een aantrekkelijk pluspunt. In een tabel uitgezet wordt de marktpotentie van het gebouw door deze twee variabelen bepaald.

41

		-	+
locatie	-	--	+-
	+	-+	++
		aanpassingsniveau	

Score Strategie

-/- Wanneer het vastgoed op zowel de locatie als de functionele kwaliteit slecht presteert, dan lijkt een strategie voor een nieuwe doelgroep meer voor de hand te liggen.

- +/- Wanneer de locatie uitstekend is, ligt de mogelijkheid van een renovatie open.
- /+ Wanneer het gebouw uitstekend scoort, echter de locatie niet, ligt de strategie van de versterking van een exclusief woonproduct met goede service open.
- +/+ Goede uitgangspositie, strategie meer gericht op de ontwikkeling van goed servicepakket

De grootte en kwaliteit van de huisvesting en de prijzen van de concurrenten in de omgeving bepalen het prijsniveau van de appartementen. De marktanalyse van Smart Agent Company laat zien dat het grootste deel van de belangstellende senioren de voorkeur geeft aan huren in plaats van kopen. Om hierop in te spelen kunnen vanuit serviceflats stichtingen worden opgericht die de verhuur op zich gaan nemen. De marktanalyse geeft tevens aan dat potentiële nieuwe bewoners geen hoog prijsniveau in gedachten hebben. De wens is een huurprijs van netto maximaal 600,- euro per maand. De vraag is of dit realistisch is omdat huurprijzen in de sociale sector reeds vaak rond dit niveau liggen.

42



Het Lindenhof, Enschede

De prijsindicatie geeft zodoende ook aan dat de doelgroep van veelal voormalige huiseigenaren, zeer kritisch is op prijs en kwaliteit van de appartementen die op de markt worden aangeboden. Een prijsvergelijking van de eigen serviceflat met het aanbod op de regionale woningmarkt is een goed startpunt. Serviceflats kunnen vooral goede huisvesting aanbieden aan de middeninkomens van inkomens van 33.000,- tot 66.000,- per jaar. Deze groep kan steeds minder een sociale huurwoning huren en is hierdoor aangewezen op de particuliere huurmarkt. Uit het onderzoek blijkt dat huidige serviceflats veelal huurprijzen bieden tot 1.000,- per maand. Een huurprijs boven deze grens is uitsluitend mogelijk wanneer er sprake is van goede bouwkundige en functionele kwaliteit en een locatie dichtbij winkels en andere voorzieningen.

4.5 Het eigenaarschap van serviceflats

Vastgoedbeheer is geen ‘raketwetenschap’, iedereen met een beetje gezond verstand kan bovenstaande analyse maken. Het probleem bij serviceflats wordt meer veroorzaakt door het proces: hoe komen we tot een transformatie van het gebouw en het serviceproduct. Om deze slag te maken is expertise, adequaat bestuur en voldoende financiële ruimte nodig. Dit vergt van de eigenaar investeringskracht, organisatievermogen en een lange adem. Dat staat in scherp contrast tot het leven dat individuele kopers zich wensten toen zij zich een service-appartement aanschaffen. Ieder bestuur van een serviceflat met enige ambitie tot transformatie zal dit dilemma herkennen. Bij het verkennen van mogelijke oplossingen zijn er twee zaken die onlosmakelijk met elkaar samenhangen in die zo treffend worden omschreven in de uitspraak ‘Wie betaalt, bepaalt’. Naarmate mensen meer zeggenschap wensen over de gang van zaken, betalen ze ook vaker de rekening ervan.

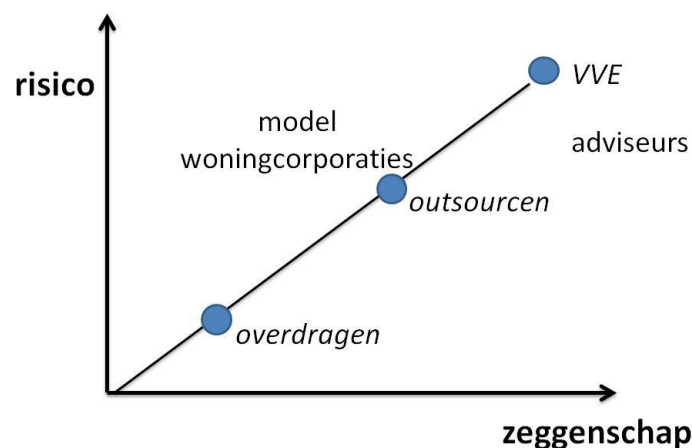
Besturen van serviceflats kiezen hierin verschillende posities. In het transformatieproces kunnen grofweg drie modellen worden onderscheiden.

1. Zelfbestuur en -organisatie

Een aantal bestuurders van flats heeft de touwtjes stevig in handen. Het bestuur functioneert goed en laat zich vaak versterken door externe adviseurs of familie van bewoners die bestuursfuncties op zich neemt. Dit model vergt dat het bestuur voldoende inzichten, vaardigheden en deskundigheid heeft voor strategisch vastgoedbeheer en, in het geval van eigen personeel, van het aansturen van een organisatie. Eventueel kan men terugvallen op adviseurs of VvE-beheerders.

In dit model hebben de serviceflat en haar bewoners volledige zeggenschap, en zijn tevens volledig financieel verantwoordelijk voor eventuele tegenvallers. Door adequaat en draagkrachtig bestuur en een goede bedrijfsvoering weten ze een gezonde organisatie neer te zetten en noodzakelijke fondsen aan te trekken. Met name wanneer de serviceflat ingrijpend gerenoveerd moet worden of er sprake is van een grondige herziening van het geleverde product, ontstaan echter toch vaak problemen in dit model. Vanwege de hindermacht die voor individuele bewoners mogelijk is, kunnen bestuurders niet beslissen en zo het gewenste transformatieproces tot stand brengen. Door gebrek aan draagvlak trekken ook financiers en andere partijen zich terug. Omdat er niet geïnvesteerd wordt, zal vervolgens een forse waardedaling optreden wanneer de leegstand in het complex toeneemt. Uitkomst op termijn is dat de appartementen aantrekkelijk worden voor speculerende beleggers die bij herontwikkeling met name oog hebben voor het te behalen rendement.

43



Wanneer een bestuur er wel in slaagt een goed transformatieplan te ontwikkelen en bewoners bereid heeft gevonden hierin te participeren, is de financiering vaak een struikelblok. Individuele bewoners kunnen vaak vanwege hun leeftijd en de actuele waarde van het appartement geen hypotheek of lening krijgen. Een alternatieve mogelijkheid is om via het Stimuleringsfonds Volkshuisvesting Nederlandse gemeenten (SVn) een laagrentende lening beschikbaar te stellen. Voorwaarde hiervoor is wel dat de gemeente waarin de serviceflat staat, bereid dient te zijn geld te storten in een SVn-fonds. Het fonds is revolverend, de bewoner dient de lening af te betalen, er is dus geen sprake van subsidie.

2. Tussenweg - outsourcen

Om de impasse van zelfbestuur en uiteindelijke gedwongen 'uitverkoop' te voorkomen, kan gekozen worden voor een tussenweg. Daarbij worden belangrijke taken overgedragen aan een uitvoerende organisatie, bijvoorbeeld een woningcorporatie die op contractbasis het planmatige en mutatie-onderhoud uitvoert en een huismeester levert. Besturen kiezen vaak ook voor uitbesteding van de service en de 24-uursaanwezigheid aan een dienstverlener of een zorgondernemer. Afspraken worden dan gemaakt over de prijs en de geleverde dienstverlening.

In dit model worden voorwaarden voor levering afgesproken in de overeenkomst. De uitvoering ervan en eventuele tegenvallers in de kosten van uitvoering liggen bij de dienstverlenende partij. De mogelijkheid tot bijsturing voor de serviceflat kan uitsluitend bij het afsluiten van een nieuw contract.

Er liggen volop kansen voor professionele partijen om de nieuwe eigenaren en bewoners te ondersteunen: van asset-management tot aan thuiszorgverleners. Het ontbreekt nu nog veelal aan de juiste schakel tussen deze partijen. Meer inspelen op de beschikbaarheid van diensten in plaats van het aanbieden van *all-inclusive* pakketten. Mensen hebben de behoefte om te kunnen kiezen tussen diensten of sparen voor een bepaalde dienst. De garantie van de beschikbaarheid is veel belangrijker dan het dagelijkse aanbod.

44

3. Overdragen: verkoop en huur in ruil

In het derde model legt de serviceflat de gehele verantwoordelijkheid voor het product vrijwillig in handen van een derde partij. Het complex wordt verkocht en de bewoners huren van de nieuwe eigenaar. Deze wordt daarmee verantwoordelijk voor het product. Hij ontvangt de opbrengsten, maar heeft ook het risico. Zeggenschap over het product kan worden vastgelegd in overeenkomsten met de nieuwe eigenaar. Met name wanneer het gebouw een grote renovatie eist, wordt dit model verkend. Besturen hebben daarbij behoefte aan een onafhankelijke, betrouwbare partij die hen bij een dergelijke stap ondersteunt. Serviceflats zouden hiervoor zelf een overkoepelende, professionele ondersteuning kunnen oprichten.

Voor institutionele partijen en andere vastgoedbeleggers liggen er mooie kansen om in deze markt te stappen. Mits dit partijen zijn die niet gaan voor de *quick wins* maar voor een duurzame en solide belegging zolang de vergrijzingsgolf duurt. Dat betekent voor nog minstens 25 jaar. Ook wil dat zeggen dat de investering beter rendeert door het aanbieden van meer dan alleen wonen in een niet geïnstitutionaliseerde omgeving in de vrije sector. Veel senioren zouden kiezen voor huur wanneer ze hun appartement kunnen verkopen en terughuren van een betrouwbare verhuurder. Zij hebben baat bij investeerders die gaan voor de lange termijn en niet voor speculatie. Daarvoor is behoefte aan meer transparantie in de markt, meer dienstverleners die zich richten op wonen en welzijn en meer investeringsbereidheid.

In potentie is dit een relatief grote markt voor bouwend en ontwikkelend Nederland. Daarbij is behoefte aan partijen die zowel de (her)bouw als het beheer voor hun rekening kunnen nemen. Zit zijn partijen die

zowel de (toekomstig) eigenaar als de bewoner (huurder) weten te ontzorgen en die een gebouw neerzetten en beheren. Een snelle rekensom leert dat het al gauw gaat om 2.000 tot 4.000 potentiële complexen die gebouwd of verbouwd kunnen worden. Bij strategisch handelen van alle betrokkenen kan kortom er een aanzienlijke markt worden ontsloten.

46



De Oldenborgh, Zeist

Literatuur

Bergvelt, D. & H. van Rossum, *Een tweede jeugd. Ouderenhuisvesting in ontwikkeling*. Amsterdam: RIGO Research en Advies (2004).

Bolscher, A. *Lessen voor de serviceflat*, uit de pilot van de provincie Utrecht (2013).

Campen, C. van, et al. *Met zorg ouder worden. Zorgtrajecten van ouderen in tien jaar*. Den Haag: SCP (2013).

Castelijns, E. et al. *De vergrijzing voorbij*. Utrecht: Berenschot (2013).

Dam, F. van, et al. *Vergrijzing en ruimte: gevolgen voor de woningmarkt, vrijetijdsbesteding, mobiliteit en regionale economie*. Den Haag: PBL (2013).

Galen, J. van, et al. *Monitor Investeren voor de Toekomst 2012*. Delft: ABF Research (2013).

Groot, C. de, et al. *Vergrijzing, woningmarkt en woningvoorraad*. In: Demos, 28(10) pp. 1-3 (2012).

Groot, C. *Vergrijzing en woningmarkt*. Den Haag: PBL (2013).

Immerzeel, M. van & J.J. van der Leeuw, *Een toekomst voor de serviceflat*. Rotterdam: Innovatieprogramma voor de zorg (2005).

Jong, D. A & I. Esvelde, *Huren of kopen? Een kwestie van gezin, baan, gezondheid en geld*. In: Demos, 30(1) pp. 4-7 (2014).

Kam, G. de, et al. *Kwetsbaar en zelfstandig. Een onderzoek naar de effecten van woonservicegebieden voor ouderen*. Nijmegen: Institute for Management Research (2012).

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

47

Leeuw, J.J. van der, *Serviceflats voor ouderen*. Utrecht: NIZW (2004).

Lijzenga, J. & T. van der Waals, *Woonvoorkeuren specifieke woonvormen voor ouderen: een verhaal met veel gezichten*. Arnhem: Companen (2014).

Nagel, A. *De herontwikkeling van servicekoopflats*. Scriptie voor de opleiding Civiele Techniek, Universiteit Twente (2006).

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

Post, H. et al. *Wonen, zorggebruik en verhuisgedrag van ouderen. Een kwantitatieve analyse*. Utrecht: TNO (2012).

Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur, *Briefadvies Langer zelfstandig, een gedeelde opgave van wonen, zorg en welzijn*. Den Haag: Rli (2014).

Spierings, D. *De Wenselijke Schaal. Fysieke schaalgrootte en sociale kwaliteit van wonen in woonzorgcomplexen*. Den Bosch: Uitgeverij BOXPress (2014).

Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting, *Advies inzake het experimentthema serviceplus bij huurwoningen* (1994).

Vitaal Zorgvastgoed, *Van eigendom naar eigenheid en eigentijds*. Cahier serviceflats 2.0 (2013).

Wel, G.W. van der, *De toekomst van servicekoopflats*. Rotterdam: SEV (1999).

48



Parkflat Stadsfenne, Sneek

Bijlagen

Gegevens twaalf geselecteerde serviceflats veldwerk

<i>Naam</i>	Kinheim	Vondelflat	De Middelburcht
<i>Locatie</i>	Haarlem	Groningen	Middelburg
<i>Ligging</i>	In woonwijk	In woonwijk	In woonwijk
<i>Eigendomsvorm</i>	Vereniging van Eigenaren	Stichting particulier	Vereniging van Eigenaren
<i>Bouwjaar</i>	1967	1970	1972
<i>Woonvorm</i>	Koop en huur als optie	Huur	Koop en huur als optie
<i>Appartementen</i>	133	163	114
<i>Kamers per app.</i>	2 en 3 kamers	2 en 3 kamers	2 en 3 kamers
<i>Oppervlakte app.</i>	60 - 115 m ²	54 - 107 m ²	45 - 70 m ²
<i>Prijzen koop</i>	55.000 tot 149.000 euro	Geen	39.000 tot 89.000 euro
<i>Entreegeld</i>	750 euro	Geen	Geen
<i>Prijzen huur</i>	650 - 1100 euro p.m.	450 - 825 euro p.m.	375 - 750 euro p.m.
<i>Servicekosten</i>	240 euro p.m.	750 - 1000 euro p.m.	225 euro p.m. kopers, 100 euro nieuwe huurders
<i>Type pakket</i>	Beperkt	Uitgebreid	Basis
<i>Maaltijden</i>	Catering in eigen keuken	Eigen keuken	Geen
<i>Personeel</i>	4 fte, 6 man	Ca. 30 man	3 man in dienst van SDS
<i>Bijdrage onderhoud</i>	125 - 180 euro p.m.	In de huur	120 - 175 euro p.m.
<i>Zorgaanbod</i>	24-uurszorg in de buurt	Geen	Geen
<i>Leeftijdsgrens</i>	Vanaf 50 jaar	Geen	Geen
<i>Leeftijd bewoners</i>	79 jaar	70+	70+ (maar deels ook jonger)
<i>Herkomst bewoners</i>	Regio, maar ook daarbuiten	Regio, maar ook daarbuiten	Regio
<i>Externe partners</i>	SDS	Zorginstelling	SDS
<i>Dagelijkse leiding</i>	Directeur	Directeur	Locatiemanager
<i>Bestuur</i>	Bewoners en kinderen	Externen	externen
<i>Eindverantwoordelijk</i>	Besturen en directeur	Directeur	Bestuur VvE
<i>Leegstand</i>	Nauwelijks	Nauwelijks	Ca. 6% van de koopppt.
<i>Profilering</i>	Comfortabel zelfstandig wonen	Zorgzaam zelfstandig wonen	Zelfstandig wonen met diensten
<i>Maandlasten koop</i>	365 - 420 + hypotheek	/	395 - 475 euro + hypotheek
<i>Maandlasten huur</i>	900 - 1350 euro	1200 - 1850 euro	750 - 900 euro

50

<i>Naam</i>	Belvédère Nieuw Wolfslaar	Parkflat Stadsfenne	Het Lindenhof
<i>Locatie</i>	Breda	Sneek	Enschede
<i>Ligging</i>	In woonwijk	In wijk aan de stadsrand	In woonwijk
<i>Eigendomsvorm</i>	Vereniging van Eigenaren	Coöperatieve Vereniging	Corporatie
<i>Bouwjaar</i>	1976	1971	1977
<i>Woonvorm</i>	Koop en huur als optie	Combinatie koop en huur	Huur
<i>Appartementen</i>	100	105	128
<i>Kamers per app.</i>	1 tot 3 kamers	2 en 3 kamers	2 tot 4 kamers
<i>Oppervlakte app.</i>	55 - 130 m ²	58 - 78 m ²	50 - 75 m ²
<i>Prijzen koop</i>	69.000 - 195.000 euro	85.000 - 175.000 euro	Geen
<i>Entreegeld</i>	Geen	Geen	Geen
<i>Prijzen huur</i>	800 - 1000 euro p.m.	210 - 425 euro p.m.	385 - 850 euro p.m.
<i>Servicekosten</i>	350 - 560 euro p.m.	550 - 800 huur, 760 - 1260 koop	170 - 285 euro p.m.
<i>Type pakket</i>	Beperkt	Uitgebreid	Basis
<i>Maaltijden</i>	Catering in eigen keuken	Eigen keuken	Externe catering
<i>Personeel</i>	6 man, 4 fte vast	70 man	3 man
<i>Bijdrage onderhoud</i>	75 - 180 euro p.m.	In de servicekosten	In de huur
<i>Zorgaanbod</i>	Geen	24-uurs, eigen zorgmedewerkers	24-uurszorgpost aan huis
<i>Leeftijdsgrens</i>	Senioren	Geen	55+
<i>Leeftijd bewoners</i>	80+	80+	80+
<i>Herkomst bewoners</i>	Regio, maar ook verder	Hele land, regionale binding	Regio
<i>Externe partners</i>	Geen	Geen	Zorginstelling
<i>Dagelijkse leiding</i>	Locatiemanager	Directeur	Locatiemanager
<i>Bestuur</i>	Bewoners en kinderen	Kinderen en externen	Externen corporatie
<i>Eindverantwoordelijk</i>	Bestuur VvE	Directeur	Corporatie
<i>Leegstand</i>	Ca. 7%	Geen, wachtlijst	Ca. 40%
<i>Profilering</i>	Comfortabel zelfstandig wonen	Verzorgd wonen	Betaalbaar verzorgd wonen
<i>Maandlasten koop</i>	425 - 750 euro + hypotheek	760 - 1450 + hypotheek	/
<i>Maandlasten huur</i>	1150 - 1550 euro	800 - 1440 euro	550 - 1150 euro

<i>Naam</i>	Zalnéflat	Belvédère	Oranjewoud
<i>Locatie</i>	Zwolle	Ede	Heerenveen
<i>Ligging</i>	In woonwijk	In woonwijk	Landelijk nabij de stad
<i>Eigendomsvorm</i>	Vereniging van Eigenaren	Vereniging van Eigenaren	Stichting particulier
<i>Bouwjaar</i>	1966	1973	1967
<i>Woonvorm</i>	Combinatie koop en huur	Combinatie koop en huur	Huur
<i>appartementen</i>	92	98	162
<i>Kamers per app.</i>	2 tot 4 kamers	2 en 3 kamers	1 tot 3 kamers
<i>Oppervlakte app.</i>	72 - 150 m ²	75 - 104 m ²	48 – 80 m ²
<i>Prijzen koop</i>	64.000 - 125.000 euro	Vanaf 87.500 euro	Geen
<i>Entreegeld</i>	Geen	Geen	Geen
<i>Prijzen huur</i>	475 - 915 euro p.m.	780 - 1050 euro p.m.	627 - 1011 euro p.m.
<i>Servicekosten</i>	300 euro - 500 euro p.m.	200 huur, 257 koop p.m.	220 - 350 euro p.m.
<i>Type pakket</i>	Beperkt	Basis	Beperkt
<i>Maaltijden</i>	Externe catering	Catering, afgewerkt in eigen keuken	Catering in eigen keuken
<i>Personeel</i>	8 man vast	6 vast	21 man, niet fulltime
<i>Bijdrage onderhoud</i>	100 - 180 euro p.m.	179 - 208 p.m.	In de huur
<i>Zorgaanbod</i>	Zorgteam in gebouw	Zorgcoördinator	24-uurszorgteam in het gebouw
<i>Leeftijdsgrens</i>	Geen	Vanaf 55 jaar tot 75 jaar	Geen
<i>Leeftijd bewoners</i>	70+	80+	80+
<i>Herkomst bewoners</i>	Vooral regio	Hele land	Regio, maar ook verder
<i>Externe partners</i>	Voorheen SDS	Corporatie Woonstede	Zorginstelling
<i>Dagelijkse leiding</i>	Locatiemanager	Directeur	Directeur, managers service en zorg
<i>Bestuur</i>	Bewoners en externen	Bewoners en externe	Externe professionals
<i>Eindverantwoordelijk</i>	VvE-bestuur	Bestuur VvE	Bestuur stichting
<i>Leegstand</i>	Nauwelijks	Nauwelijks	Veel
<i>Profilering</i>	Comfortabel zelfstandig wonen	Zelfstandig wonen met diensten	Verzorgd wonen
<i>Maandlasten koop</i>	400 - 700 euro + hypotheek	Ca. 450 - 500 + hypotheek	/
<i>Maandlasten huur</i>	775 - 1400 euro	1000 - 1250 euro	850 - 1360 euro

<i>Naam</i>	Amaliagaarde	De Oldenborgh	Waalsdorp
<i>Locatie</i>	Baarn	Zeist	Den Haag
<i>Ligging</i>	Landelijk centraal	Landelijk centraal	Landelijk nabij de stad
<i>Eigendomsvorm</i>	Coöperatieve Vereniging	Coöperatieve Vereniging	Stichting particulier
<i>Bouwjaar</i>	1972	1960	1972
<i>Woonvorm</i>	Koop en huur als optie	Koop en huur aan erven	Huur
<i>Appartementen</i>	61	85	113
<i>Kamers per app.</i>	2 en 3 kamers	2 tot 4 kamers	2 en 3 kamers
<i>Oppervlakte app.</i>	56 – 70 m ²	70 - 90 m ²	84 - 115 m ²
<i>Prijzen koop</i>	35.000 - 140.000 euro	25.000 - 92.000 euro	Geen
<i>Entreegeld</i>	750 euro	1750 - 2250 euro	Geen
<i>Prijzen huur</i>	900 - 1250 euro p.m. inclusief	Onbekend	1200 - 1900 euro p.m.
<i>Servicekosten</i>	575 - 1010 euro p.m.	370 - 480 euro p.m.	400 euro p.m.
<i>Type pakket</i>	Beperkt	Basis	Uitgebreid
<i>Maaltijden</i>	Eigen keuken	Geen	Eigen keuken
<i>Personeel</i>	1 man vast, 3 ingehuurd	2 man vast	Ca. 40 incl. zorgmedewerkers
<i>Bijdrage onderhoud</i>	In de servicekosten	In de servicekosten	Geen
<i>Zorgaanbod</i>	Geen	Geen	24-uurs, eigen
<i>Leeftijdsgrens</i>	Formeel niet	Vanaf 50 jaar	Senioren
<i>Leeftijd bewoners</i>	80+	80+	85+
<i>Herkomst bewoners</i>	Het hele land	Het hele land	Regio
<i>Externe partners</i>	Eemland Wonen, corporatie	Voorheen SDS	Zorgpartner
<i>Dagelijkse leiding</i>	Geen	Directeur	Locatiemanager
<i>Bestuur</i>	Kinderen en externen	Bewoners en kinderen	Externe professionals
<i>Eindverantwoordelijk</i>	Bestuur VvE	Bestuur VvE	Bestuur stichting
<i>Leegstand</i>	Ca. 33%	Ca. 5%	Geen, wachtlijst
<i>Profilering</i>	Comfortabel zelfstandig wonen	Comfortabel zelfstandig wonen	Verzorgd wonen
<i>Maandlasten koop</i>	575 - 1010 euro + hypotheek	370 - 480 euro + hypotheek	/
<i>Maandlasten huur</i>	895 - 1250 euro	Onbekend	1600 - 2300 euro

Vragenlijst veldwerk

In het onderzoek onder de twaalf 'succesvolle' serviceflats stonden een drietal opgaven centraal:

- **Verdienmodel:** een rendabele exploitatie van het concept voor wonen en service zodat de kosten gedekt worden, de huisvestingskwaliteit voldoende is en het dienstenpakket aansluit bij de wensen van de bewoners. Hieronder valt ook het waarborgen van onderhoud aan het pand.
- **Product-marktcombinaties:** een goede verhouding tussen vraag en aanbod waardoor er voldoende belangstelling is onder potentiële bewoners en het product voldoet aan een behoefte in de markt. Hieronder valt de kwestie van de aan te bieden diensten (wonen, service en zorg) en vorm van betaling door bewoners (vast of variabel).
- **Governance** (management en bestuur): de wijze waarop de flats georganiseerd zijn en bestuurd worden zodat zowel bewoners tevreden zijn over de huidige situatie als men in staat is veranderingen gericht op de toekomst door te voeren.

In de gesprekken zijn deze onderwerpen aan de orde gesteld. Omdat het open interviews zijn, is niet gewerkt met een gestructureerde vragenlijst. Wel werd als leidraad een itemlist met onderwerpen en meer specifieke vragen gehanteerd.

Verdienmodel:

- Welke service wordt aangeboden?
- Wat is daar de afgelopen jaren in veranderd? Hoe is dit proces verlopen?
- Wordt er ingezet op zorg?
- Welke afspraken zijn daarover met andere aanbieders?
- Hoe wordt de koppeling met wonen?
- Zijn er fysieke aanpassingen in de flat of appartementen gedaan?
- Hoe betalen bewoners ervoor?
- Worden hiermee alle kosten gedekt?
- Welke mate van flexibiliteit is er in afname van de service? Vast pakket of keuzevrijheid?
- Hoe wordt het personeel aangetrokken en bekostigd? Vaste dienst, inhuur of vrijwilligers?
- Wordt er op de service verdiend of is het doel enkel uit de kosten te komen?
- Voldoet het pakket aan de behoeften van bewoners?

53

Product-marktcombinatie:

- In hoeverre wordt de flat 'vermarkt'? Is er een marketingstrategie?
- Op welke doelgroep richt de flat zich?
- Is dit de afgelopen jaren veranderd? Hoe is dit proces verlopen?
- Hoe worden nieuwe bewoners gevonden? Is er reclame en zo ja, waar?
- Hoe worden leegstaande appartementen aangeboden? Wie maakt deze keuze?
- Trekt dit veel potentieel geïnteresseerde bewoners? En welke kenmerken hebben zij (leeftijd, samenstelling huishouden, inkomen, locatie, fysieke gesteldheid)?
- Wordt een deel van de flat voor andere functies gebruikt of is daar wel eens aan gedacht?
- Welke functies zijn dit en hoe is deze combinatie ontstaan?
- Hoe verhoudt deze functie zich tot de oude bewoners van de flat?

Governance:

- Welk besturingsmodel heeft de serviceflat?
- Welke eigendomsconstructie wordt er gehanteerd en zijn hierin veranderingen gemaakt? Hoe is dit proces verlopen?
- Wie heeft zitting in het bestuur?
- Hoe worden besluiten genomen? Wie heeft inspraak?
- Zijn bewoners tevreden over de organisatie?
- Hoe worden conflicten opgelost?
- Is er een toekomstvisie en strategie?
- Welke partijen zijn daarbij betrokken?
- Welke afspraken zijn gemaakt met externe beheerders en aanbieders?

Colofon

Langer thuis

Platform31, Movisie en Aedes-Actiz Kenniscentrum Wonen-Zorg werken van 2013 - 2015 aan het kennis- en experimentenprogramma 'Langer Thuis'. Het scheiden van wonen en zorg en de hervormingsagenda van de langdurige zorg hebben stevige gevolgen voor de zorg- en woningmarkt. Het vraagt om nieuwe aanpakken, instrumenten en kennisgeving. 'Langer Thuis' werkt aan verbetering van bestaande woonarrangementen en het nieuwe samenspel tussen gemeenten, burgerinitiatieven en 'sociale' en maatschappelijke ondernemers om een veelzijdig welzijns- en zorgdiensten en woonaanbod mogelijk te maken. Het ministerie van BZK en het ministerie van VWS ondersteunen het programma om lokale partijen te faciliteren in hun zoektocht naar nieuwe oplossingen. In experimenten, studies, workshops, webdossier en leerkringen zoekt 'Langer Thuis' met het werkveld naar concrete oplossingen.

www.platform31.nl/langerthuis

55

Uitgave Platform31

Auteurs : Tineke Lupi, Lennart Homan (TimesLab) en Netty van Triest
Redactie : Willy van de Riet, Nootdorp
Opmaak : FMZ Tekstverwerking, Vlaardingen
Foto cover : Alex Schröder, Den Haag

Hoewel grote zorgvuldigheid is betracht bij het samenstellen van dit rapport, aanvaarden Platform31 en de betrokkenen geen enkele aansprakelijkheid uit welke hoofde dan ook voor het gebruik van de in deze publicatie vermelde gegevens.

Alles uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt mits de bron wordt vermeld.

Den Haag, februari 2015

