

Deloitte.

 Maatschappelijke
Alliantie

**society
impact.**

27 MEI 2020

(Tijdelijke) huisvesting dak- en thuislozen

RAPPORT





Dit onderzoek betreft een samenwerking tussen de Maatschappelijke Alliantie en de Deloitte Impact Foundation.

De Deloitte Impact Foundation vormt het platform voor maatschappelijke initiatieven vanuit (medewerkers van) Deloitte om mee te werken aan projecten met maatschappelijke impact die bijdragen aan een betere wereld. Deloitte en Maatschappelijke Alliantie zoeken in dit project de samenwerking op om oplossingen te bieden rondom de problematiek van dak- en thuislozen (hierna: daklozen) die niet in staat zijn een woning te vinden binnen de huidige woningmarkt.



Inhoudsopgave

- 1 **Probleemanalyse**
- 2 **Vraagstelling**
- 3 **Plan van aanpak**
- 4 **Mogelijkheden in wet- en regelgeving**
- 5 **Best practices en voorbeeldcases**
- 6 **Conclusie en vervolg vanuit
Maatschappelijke Alliantie**

Probleemanalyse (1/3)

Tussen 2009 en 2018 is het aantal dak- en thuislozen in Nederland explosief gestegen. Voordat er dieper op dit probleem kan worden ingegaan dient te worden bepaald wat de definitie is van dak- en thuislozen en wat de kenmerken zijn van deze groep.

Toename aantal daklozen

Sinds de eerste schatting in 2009, is het aantal dak- en thuislozen (hierna: daklozen) 18- tot 65-jarigen in Nederland toegenomen van 17,8 duizend naar 39,3 duizend in 2018. Het aantal daklozen tussen 18 en 30 jaar is in deze periode verdrievoudigd, evenals het aantal daklozen met een niet-westerse migratieachtergrond.¹

Het geschatte aantal daklozen in de leeftijd van 18 tot 65 jaar steeg volgens het CBS vanaf 2009 met bijna 10 duizend, tot 27,3 duizend in 2012. In de jaren daarna leek de stijgende trend ten einde, maar tussen 2014 en 2018 nam het aantal opnieuw toe met ruim 12 duizend. Ook relatief gezien verdubbelde het aantal daklozen in de periode 2009-2018 ruimschoots, van 17 naar 37 per 10 duizend inwoners van 18 tot 65 jaar.¹

1. Bron: CBS (2019) *Aantal daklozen sinds 2009 meer dan verdubbeld*

Definitie van daklozen

Het CBS definieert daklozen als volgt: *“mensen die slapen in de open lucht, in overdekte openbare ruimten, zoals portieken, fietsenstallingen, stations, winkelcentra of een auto, of binnen slapen in passantenverblijven van de maatschappelijke opvang en eendaagse noodopvang, of op niet-structurele basis bij vrienden, kennissen of familie, zonder vaste verblijfplaats”*.²

Het College voor de rechten van de mens pleit voor een bredere kijk op dakloosheid. In deze bredere definitie wordt onderscheidt gemaakt tussen: dakloos, thuisloos, onveilig en ontoereikend (gebaseerd op de Ethos typologie). ‘Onveilig’ zijn bijvoorbeeld fysiek onveilig vanwege bedreigingen en geweld in huis of illegale contracten. ‘Ontoereikend’ is huisvesting die onveilig (fysiek) is om in te wonen of overvol. Beiden kunnen op korte termijn resulteren in dakloosheid.³

2. Bron: CBS (2019) *Daklozen*

3. Bron: College voor de rechten van de mens (2020) *Dak- en thuisloosheid*

Kenmerken van daklozen

Volgens het onderzoek ‘Inzicht in dakloosheid’⁴ uitgevoerd in opdracht van het CBS kenmerkt de groep daklozen in Nederland zich door:

- Een relatief groot aandeel ongehuwde mannen.
- Groot aandeel laagopgeleiden en niet westerse-allochtonen.
- Relatief groot aandeel in een van de vier grote steden (Amsterdam, Den Haag, Utrecht en Rotterdam, ook wel de G4).
- Voorgeschiedenis kenmerkt zich door relatieve situatie van armoede.
- Merendeel reeds afhankelijk van een uitkering.
- Grote instroom met daklozenregistraties GGZ-problematiek.

4. Bron: CBS (2018) *Inzicht in dakloosheid*

Probleemanalyse (2/3)

Er zijn verschillende redenen voor dakloosheid. Vaak is het een combinatie van (persoonlijke) factoren in combinatie met het grote gebrek aan betaalbare woningen in Nederland. De groei van het aantal daklozen zorgt op dit moment voor crisis bij de dag- en nachtopvang van bijvoorbeeld het Leger des Heils.

Redenen voor dakloosheid

Uit onderzoek in opdracht van de gemeente Rotterdam komt naar voren dat een gebeurtenis met grote impact op het leven van mensen vaak de aanleiding is voor hun dakloosheid. Genoemd worden met name scheiding of een conflict thuis, gezondheidsproblemen, het overlijden van een belangrijk persoon of baanverlies.¹

Vanaf deze gebeurtenis nemen problemen toe, met name schulden en het verliezen van overzicht op administratie en financiën. De periode vanaf deze gebeurtenis tot aan dak- en thuisloosheid varieert volgens het onderzoek van enkele weken tot vijf jaar of meer.

1. Bron: Onderzoek oorzaken dak- en thuisloosheid Rotterdam (2019)

Redenen dak- en thuisloos

- 50% huisuitzetting (90% door schulden)
- 30% conflict/relatiebreuk
- 5% geen huisvesting na verblijf instelling
- 5% uit buitenland

Nb. Voor instroom legaal verblijf + BSN nodig

5 | Rapport (tijdelijke) huisvesting dak- en thuislozen 2020 Deloitte

Gebrek aan betaalbare woningen

Volgens het CBS draagt het grote tekort in Nederland aan (betaalbare) huisvestingsmogelijkheden bij aan de snelle toename van dakloosheid aangezien mensen op straat belanden of vast zitten in het zorgsysteem omdat er simpelweg geen betaalbare huizen beschikbaar zijn.²

Cornel Vader (directeur Leger des Heils) concludeert dat er veel te weinig betaalbare woningen beschikbaar zijn wat dakloosheid in de kaart speelt. *"Er is een enorme krapte op de woningmarkt, waar kwetsbare mensen last van hebben. Er zijn veel te weinig woningen beschikbaar. Daardoor is er ook geen doorstroom in de kortdurende opvang. Mensen blijven 'vast zitten in de opvang'. De wachttijd in de kortdurende opvang is de laatste jaren alleen maar gestegen. Op dit moment moeten mensen gemiddeld 13 maanden wachten totdat er een woning beschikbaar is."*³

2. Bron: CBS (2019) *Aantal daklozen sinds 2009 meer dan verdubbeld*

3. Bron: Leger des Heils (2019) *Toename aantal daklozen - 'Veel te weinig woningen beschikbaar'*

Schuldproblematiek

Ook problemen rondom schuldenproblematiek zijn belemmerend voor door-en uitstroom. Voordat een dakloze naar een zelfstandige woning kan, moet de schuldenproblematiek geregeld zijn. Mensen zitten dus vast in het zorgsysteem, terwijl wonen het probleem is. Een perspectief ontbreekt en zorgkosten blijven op deze manier onnodig hoog.⁴

4. Bron: CBS (2019) *Aantal daklozen sinds 2009 meer dan verdubbeld*

Probleemanalyse (3/3)

Het doel van dit onderzoek is het vinden van mogelijkheden om (tijdelijke) huisvesting te realiseren voor daklozen die per direct beschikbaar is en die (tijdelijk) gehuurd kunnen worden voor een betaalbare prijs. Als doelgroep houden we de definitie aan van het CBS van daklozen.

De Grondwet

Artikel 22.2 van de Grondwet stelt dat de Rijksoverheid zorg moet dragen voor de bevordering van voldoende woonegelegenheid. De overheid is daarmee verantwoordelijk voor het bieden van betaalbare en gezonde huisvesting voor ook daklozen. Gemeenten zijn integraal aan zet sinds 1 januari 2015. De keten is echter nog steeds complex en 16 duizend daklozen zitten langer dan nodig in een woonzorgvoorziening (Maatschappelijke Opvang, Vrouwenopvang, Beschermd Wonen en Intramurale jeugdzorg). Uitstroom is vaak mogelijk, maar cliënten hebben geen toegang tot een betaalbare woning waardoor de doorstroom in de woonketen stopt en mensen onnodig op straat belanden.

Crisis bij de dag- en nachtopvang

Het Leger des Heils is niet verrast door de nieuwe cijfers van het CBS die een toename van het aantal daklozen laat zien. *“Al langere tijd zien we dat steeds meer mensen een beroep doen op onze laagdrempelige dag- en nachtopvang. Bij onze dagopvang is er in anderhalf jaar tijd zelfs een toename van 8% te zien. Het gaat om mensen die te maken hebben met veel problemen tegelijkertijd. Ze hebben schulden, zijn verslaafd of hebben psychische problemen en kunnen niet langer terugvallen op een netwerk. En komen dan uiteindelijk op straat terecht. Ook zien we een toename van mensen bij onze soepbussen en veldwerkteams. We komen steeds meer mensen tegen op straat.”*¹

1. Bron: Leger des Heils (2019) Toename aantal daklozen - 'Veel te weinig woningen beschikbaar'

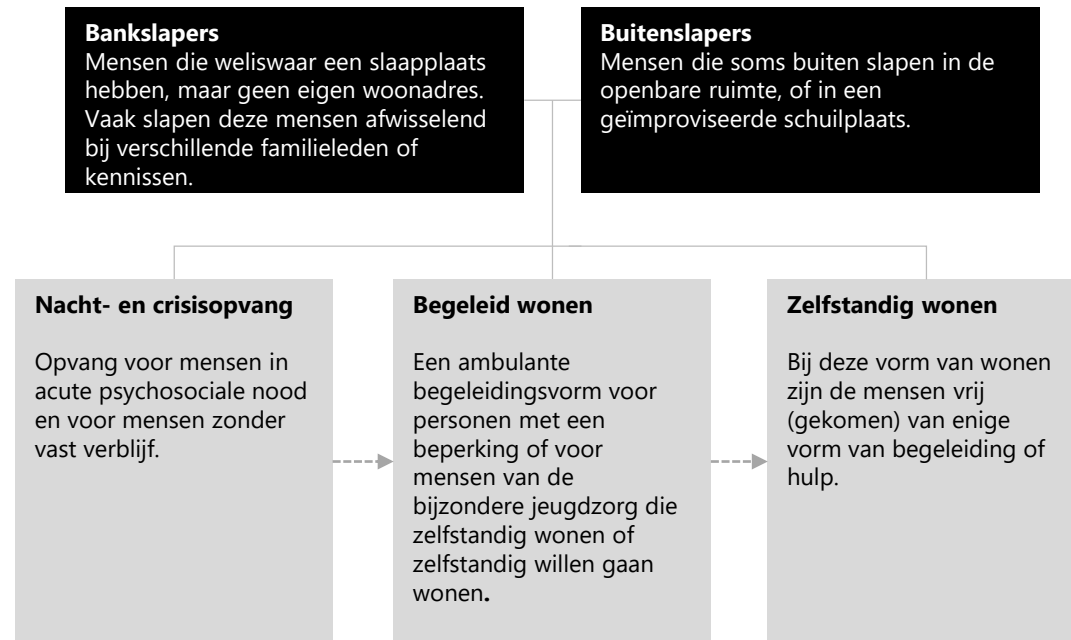
Behoefte van de doelgroep

De doelgroep heeft in eerste instantie behoefte aan huisvestingsmogelijkheden die direct beschikbaar zijn en die (tijdelijk) gehuurd kunnen worden voor een betaalbare prijs (sociale huur prijs) als (tijdelijke) oplossing om niet op straat terecht te komen, gebruik te hoeven maken van een plek in een (zorg)instelling, bij vrienden of familie te hoeven verblijven. Deze behoefte is van toepassing vanuit alle types van huisvesting aangezien de wachttijden in de gehele keten lang zijn.

Doelgroep

Aansluitend bij de definitie van het CBS spreken we bij de doelgroep in dit rapport van daklozen. Deze doelgroep kan worden gedifferentieerd in verschillende types huisvesting-, zorg- en begeleidingsbehoeften in de gehele keten.

Uitsplitsing doelgroep en behoefte

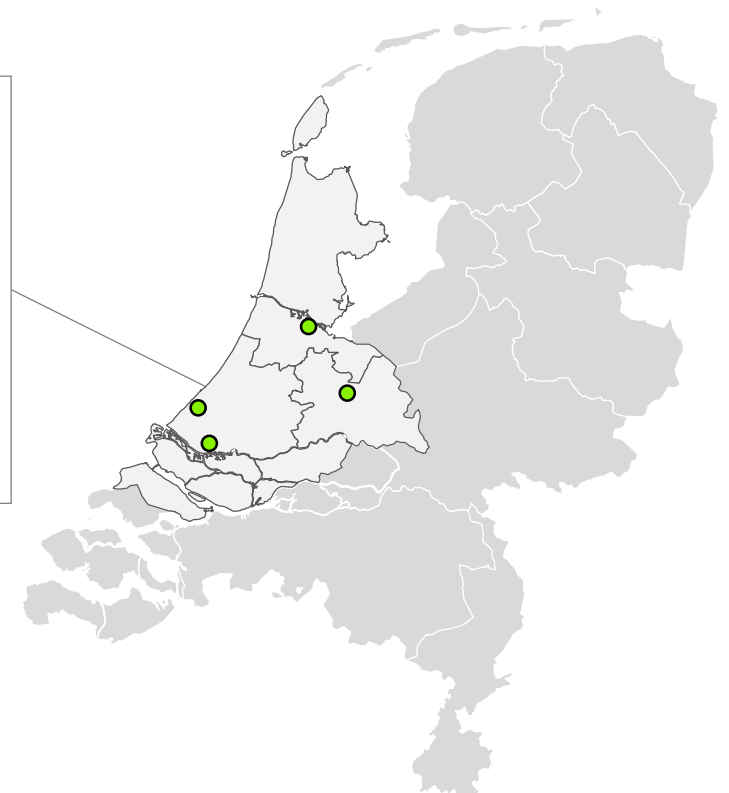


Het zogenaamde promotiemodel waarbij mensen eerst in de nachtopvang komen, dan doorstromen naar een 24-uursvoorziening, vervolgens naar begeleid wonen en ten slotte zelfstandige huisvesting.

Verspreiding doelgroep

37% in G4

Er zijn geen cijfers bekend bij het CBS over de verspreiding van de daklozen per Nederlandse gemeente of provincie. Wel is bekend dat er een relatief groot aantal daklozen verblijft in de G4 (Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht). Uit schattingen blijkt dat maar liefst rond de 37% van het totaal aantal daklozen in de grote 4 steden verblijft.¹
1. Bron: CBS (2019) Aantal daklozen sinds 2009 meer dan verdubbeld



Vraagstelling

Maatschappelijke Alliantie (MA) heeft Deloitte gevraagd om te ondersteunen bij het verkennen welke mogelijkheden bestaan om (tijdelijke) huisvesting te realiseren voor dak- en thuislozen. Daarbij staat het doel voorop hoe snel tot substantiële aantallen woningen kan worden gekomen voor de doelgroep (schaalbaarheid).

Probleem in het kort

- Tussen 2009 en 2018 steeg het aantal dakloze 18 tot 65 jarigen van 17,8 duizend naar 39,3 duizend. Omdat alleen mensen uit de Basisadministratie worden geteld, gaat Federatie Opvang uit van ruim 60 duizend mensen.
- De Grondwet stelt dat de overheid zorg moet dragen voor voldoende woonegelegenheid en is daarmee verantwoordelijk voor het bieden van betaalbare en gezonde huisvesting.
- Uitstroom is vaak mogelijk, maar daklozen hebben geen toegang tot een betaalbare woning waardoor de doorstroom stopt.
- Mensen zitten dus vast in het zorgsysteem, terwijl wonen het probleem is. Een perspectief ontbreekt en zorgkosten blijven op deze manier onnodig hoog.

Uitdaging

- De uitdaging is het vinden van mogelijkheden om tijdelijke huisvesting te realiseren (voor daklozen).
- Een manier om op korte termijn meer huisvestingsaanbod te bieden aan daklozen kan door het inrichten van tijdelijke huisvesting in bestaand vastgoed of in te realiseren (tijdelijk) vastgoed.
- De verkenning naar mogelijkheden is driedelig:
 1. *Verkenning mogelijkheden nieuwbouw voor doelgroep*
 2. *Verkenning mogelijkheden gebruik van bestaand vastgoed*
 3. *Verkenning mogelijkheden tijdelijk gebruik van grond en het realiseren van (tijdelijk) vastgoed*

Vraagstelling

- Inzicht krijgen in de succesfactoren en best practices om tijdelijke huisvesting voor daklozen te realiseren. Met als deelvragen:
 1. *Welke mogelijkheden bestaan er binnen vigerende regionale en landelijke wet- en regelgeving voor (tijdelijke) huisvestingsmogelijkheden en liggen daar mogelijke subsidies aan ten grondslag?*
 2. *Wat zijn de best practices ten aanzien van tijdelijke huisvesting voor dak- en thuislozen en wat zijn de succesvoorwaarden van de best practices en hoe zijn deze schaalbaar?*
 3. *Bestaan er binnen de vastgoedportefeuille van het Rijksvastgoedbedrijf (vastgoed of locaties) mogelijkheden die geschikt zijn voor tijdelijke huisvesting van dak- en thuislozen?*
 4. *Kan een construct ingericht worden waarmee lokale projecten opgeschaald kunnen worden?*

Plan van aanpak

Het plan van aanpak bestaat uit drie fases die leiden tot een schaalbare propositie met succesvoorwaarden, waarmee het mogelijk is huisvesting schaalbaar beschikbaar te maken voor daklozen.

Van analyse tot schaalbare propositie¹

Fase 1 Deskresearch, interviews & best practices

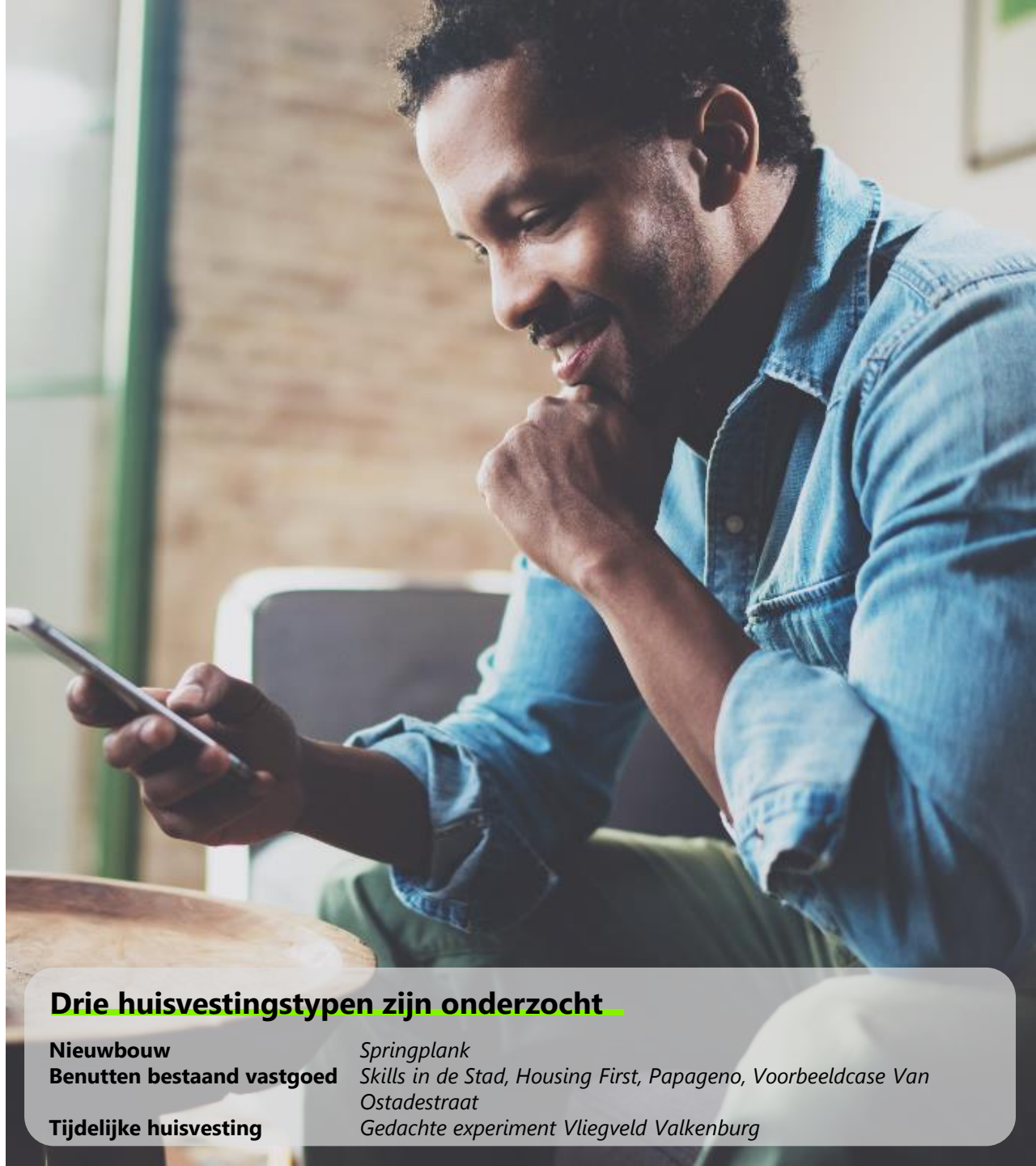
Fase 2 Cases

Fase 3 Schaalbare propositie

Als eerste stap hebben we de juridische mogelijkheden voor (tijdelijke) huisvestingsmogelijkheden in beeld gebracht. Dit is nodig om de randvoorwaarden in beeld te krijgen voor tijdelijke invulling van vastgoed en locaties. Daarnaast hebben we een aantal best practices geïnventariseerd en de succesvoorwaarden geanalyseerd. Dit hebben we gedaan door middel van deskresearch, het interviewen van stakeholders en het analyseren van de best practices. Hieruit is een overzicht tot stand gekomen van de juridische mogelijkheden en een analyse op basis van de best practices.

Vervolgens hebben we het analyseraamwerk toegepast op een aantal cases om hiermee in beeld te brengen hoe de cases schaalbaar ingezet kunnen worden om huisvesting mogelijk te maken. Dit heeft geresulteerd in een omschrijving van een schaalbare propositie bestaand uit een overzicht van succesfactoren en weg te nemen belemmeringen waarmee het mogelijk is (tijdelijke) huisvesting beschikbaar te maken voor daklozen.

1. Zie bijlage 1 voor uitgeschreven gefaseerde plan van aanpak.



Drie huisvestingstypen zijn onderzocht

Nieuwbouw

Benutten bestaand vastgoed

Tijdelijke huisvesting

Springplank

Skills in de Stad, Housing First, Papageno, Voorbeeldcase Van Ostadestraat

Gedachte experiment Vliegveld Valkenburg

Mogelijkheden in wet- en regelgeving (1/2)

Welke mogelijkheden bestaan er binnen vigerende regionale en landelijke wet- en regelgeving voor (tijdelijke) huisvestingsmogelijkheden en liggen daar mogelijke subsidies aan ten grondslag?

Inleiding

In Nederland kennen locaties bestemmingen. Of er ruimte is voor daklozen hangt af van de bestemming op locatie. Naast permanente bestemmingen heeft de gemeente de mogelijkheid tijdelijke bestemmingen vast te stellen. Omdat bestemmingsplanprocedures doorgaans langjarig zijn en vragen om een permanente visie op een locatie kunnen tijdelijke bestemmingen op korte termijn oplossingen bieden. Daarnaast bieden verschillende contractsvormen, de Leegstandwet en leegstandbeheer mogelijk een oplossing voor de (tijdelijke) huisvesting van daklozen.

Hierna volgt een opsomming van vigerende wet- en regelgeving voor (tijdelijke) huisvestingsmogelijkheden:

- Wet ruimtelijke ordening / Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (hierna: Wro /Wabo)
- Crisis en herstelwet (hierna: Chw)
- Leegstandwet
- Wet doorstroming huurmarkt
- Leegstandbeheer / antikraak
- Subsidiemogelijkheden

Wro / Wabo¹

In de Wro is bepaald dat in een bestemmingsplan voorlopige bestemmingen kunnen worden aangewezen. Een voorlopige bestemming geldt ten hoogste vijf jaar (zonder verlenging onder Chw)². Na afloop moet deze wijken voor de definitieve bestemming met de daarbij behorende gebruiksregels.

Voor deze activiteiten (<5 jaar) kan een tijdelijke omgevingsvergunning worden verleend via de Wabo en de Bor (Besluit Omgevingsrecht). Het bestemmingsplan hoeft niet te worden gewijzigd, wel is voor de tijdelijke afwijking de uitgebreide procedure van toepassing.

Een gemeente kan met deze wetgeving flexibel en vlot inspelen op tijdelijke huisvesting door tijdelijk af te wijken van het bestemmingsplan door onder andere afwijken bouwvolume bouwwerken en functieverandering van leegstaande kantoren.

1. Iedere bouwaanvraag wordt in Nederland getoetst aan de Wet ruimtelijke ordening en de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht.

2. Bron: Artikel 3.2 Wro jo. Artikel 7c Besluit uitvoering Chw.

Crisis en herstelwet

Onder de Crisis en herstelwet wordt vooruitlopend op de Omgevingswet geëxperimenteerd met langere looptijden voor een voorlopige bestemming van 5 jaar naar maximaal 10 jaar. Hiermee zijn de eisen voor tijdelijke gebouwen versoepeld.

In artikel 2.4 van de Chw is bij wijze van experiment de mogelijkheid opgenomen om voor innovatieve projecten van de aangewezen wet- en regelgeving af te wijken middels een “bestemmingsplan met verbrede reikwijdte”, indien het project bijdraagt aan innovatieve ontwikkelingen of bijdraagt aan het versterken van de economische structuur.

Hiermee is theoretisch een voorlopige bestemming van maximaal tien jaar mogelijk en is de proceduretermijn voor vergunningverlening ingekort tot de reguliere procedure (van 26 naar 8 weken).

Mogelijkheden in wet- en regelgeving (2/2)

Welke mogelijkheden bestaan er binnen vigerende regionale en landelijke wet- en regelgeving voor (tijdelijke) huisvestingsmogelijkheden en liggen daar mogelijke subsidies aan ten grondslag?

Leegstandwet

Op grond van de Leegstandwet worden woningen verhuurd die op de nominatie staan voor sloop, renovatie of verkoop. Voor deze tijdelijke verhuur moet de verhuurder een vergunning aanvragen bij de gemeente. De huurovereenkomst duurt minimaal zes maanden.

Een gemeente heeft de mogelijkheid een vergunning af te geven voor vijf jaar (bij ter verkoop aangeboden woningen van particulier) zonder verlengingsmogelijkheid. Daarnaast kan de gemeente een vergunning afgeven voor maximaal 10 jaar zonder verlengingsmogelijkheid bij gebouwen met een omgevingsvergunning waarvoor tijdelijke afwijking van het bestemmingsplan is aangevraagd. In de overige scenario's wordt een vergunning voor maximaal twee jaar afgegeven door de gemeente.

Wet doorstroming huurmarkt

Doel van de Wet doorstroming huurmarkt is het bevorderen van de flexibiliteit op de huurmarkt en een impuls te geven aan een betere doorstroming. Deze wet is alleen van toepassing op huurcontracten die na 1 juli 2016 zijn gesloten.

Met deze wet is het mogelijk om tijdelijke huisvesting te realiseren door verhuur met een vooraf bepaalde tijd.

Huurovereenkomsten aangaande deze wet richten zich op een zelfstandige woonruimte van twee jaar of korter en op huurovereenkomsten voor onzelfstandige woonruimte van vijf jaar of korter. Hiermee is een mogelijkheid gecreëerd voor de verhuurder om tijdelijke huurovereenkomsten te sluiten waarbij de verhuurder de zekerheid heeft dat deze overeenkomst ook werkelijk eindigt.

Leegstandbeheer / antikraak

In het geval dat de Leegstandwet geen uitkomst biedt voor tijdelijke verhuur, is het mogelijk een bruikleenovereenkomst te sluiten. Een dergelijke flexibele contractsvorm (art. 7A: 1777 e.v. BW) is tijdelijk en duurt naargelang de bruikleengever wenst. In beginsel (behoudens redelijkheid en billijkheid) kan de overeenkomst zonder opgaaf van reden en met een korte opzegtermijn (14 of 28 dagen) worden beëindigd. De gebruiker heeft hierbij geen recht op vervangende woonruimte en geniet in beginsel geen huurbescherming. Voordeel is dat een (tijdelijk) leegstaande locatie toch invulling kan krijgen.

De wettelijke bepaling 'bewaarneming' (art. 7:600 BW) kan tevens worden toegepast. Hierbij 'bewaart' de gebruiker de zaak voor de eigenaar en geldt een minimale periode van 3 maanden en maximaal 1 jaar. Bewaarneming biedt voor de eigenaar minder flexibiliteit en kent specifieke bepalingen voor de vordering van terugneming (art. 7:605 BW).

Subsidiemogelijkheden

Vornoemde juridische huisvestingsmogelijkheden zijn casuïstisch van aard en daarmee zijn mogelijk toepasbare subsidies niet op voorhand te duiden.

Uit een korte analyse zijn onderstaande (niet-limitatieve) subsidiemogelijkheden naar voren gekomen die per situatie of op het moment van toepassing dienen te worden bestudeerd. Op dit moment bijvoorbeeld:

- Tijdelijke regeling stimulering huisvesting vergunninghouders.
- Subsidie flexibele huisvesting Overijssel.
- Regeling Vermindering Verhuurderheffing (RVV).
- Pilots flexibele asielopvang en flexwonen.
- Subsidieregeling beschermd wonen en maatschappelijke opvang.

Best practices en voorbeeldcases

Om in beeld te krijgen welke randvoorwaarden benodigd zijn voor een schaalbare propositie van (tijdelijke) huisvesting voor daklozen zijn verschillende praktijk cases geanalyseerd.

Van praktijk naar theorie

Om te kunnen komen tot een schaalbare propositie hebben wij een aantal best practices geïnventariseerd en vervolgens geselecteerd. Bij de analyse van deze best practices is eenzelfde template gehanteerd om de randvoorwaarden en succesfactoren voor opschaling te kunnen beoordelen en vergelijken. Daarnaast hebben we bij een tweetal voorbeeldcases de juridische mogelijkheden voor (tijdelijke) huisvestingsmogelijkheden in beeld gebracht. Dit hebben we gedaan door middel van deskresearch, het interviewen van stakeholders en het raadplegen van wet- en regelgeving.

In onderstaande lijst zijn de geanalyseerde best practices en voorbeeldcases benoemd en gecategoriseerd naar type huisvesting.

Nieuwbouw

- Springplank

Benutten bestaand vastgoed

- Skills in de Stad
- Housing First
- Papageno
- *Gemeente Den Haag*
Voorbeeldcase:
Van Ostadestraat

Tijdelijk vastgoed

- Skills in de Stad:
Gedachte experiment
Vliegveld Valkenburg



Springplank – Tilburg

Op verschillende locaties in Den Bosch, Eindhoven en Tilburg heeft Springplank tijdelijke huisvesting gerealiseerd door vanuit werk kansen te creëren voor daklozen. Hieronder een uiteenzetting van de opzet in Tilburg.

Best practice Springplank

Inleiding

Springplank richt zich op het naar werk begeleiden van mensen zonder woning of die deze dreigen te verliezen door een combinatie van problemen. In Eindhoven en Den Bosch heeft de aanpak zich afgelopen jaren succesvol bewezen waarbij in Eindhoven inmiddels de helft van alle daklozen worden begeleidt door Springplank.

Stakeholders

- Woningbouw
- Bedrijfsleven
- Ketenpartners
 - Start Foundation (sociaal fonds)
 - ING Nederland Fonds
- Gemeenten

Doelgroep

Een Springplank-kandidaat heeft geen woning en werk en heeft problematische schulden. De kandidaat is niet zelfredzaam en kan het leven niet overzien, heeft dit niet geleerd en/of wordt meegezogen in niet steunende netwerken. Belangrijke randvoorwaarde is dat gebruikte middelen of psychisch functioneren niet blokkerend is voor het volhouden van werk.

Governance

- Springplank is de 'netwerkregisseur'. Op alle noodzakelijke leefgebieden wordt begeleiding geboden aan de doelgroep.
- Ketenpartners confirmeren zich aan de aanpak van Springplank in hun begeleiding en Springplank bewaakt de gemaakte afspraken.

Business case

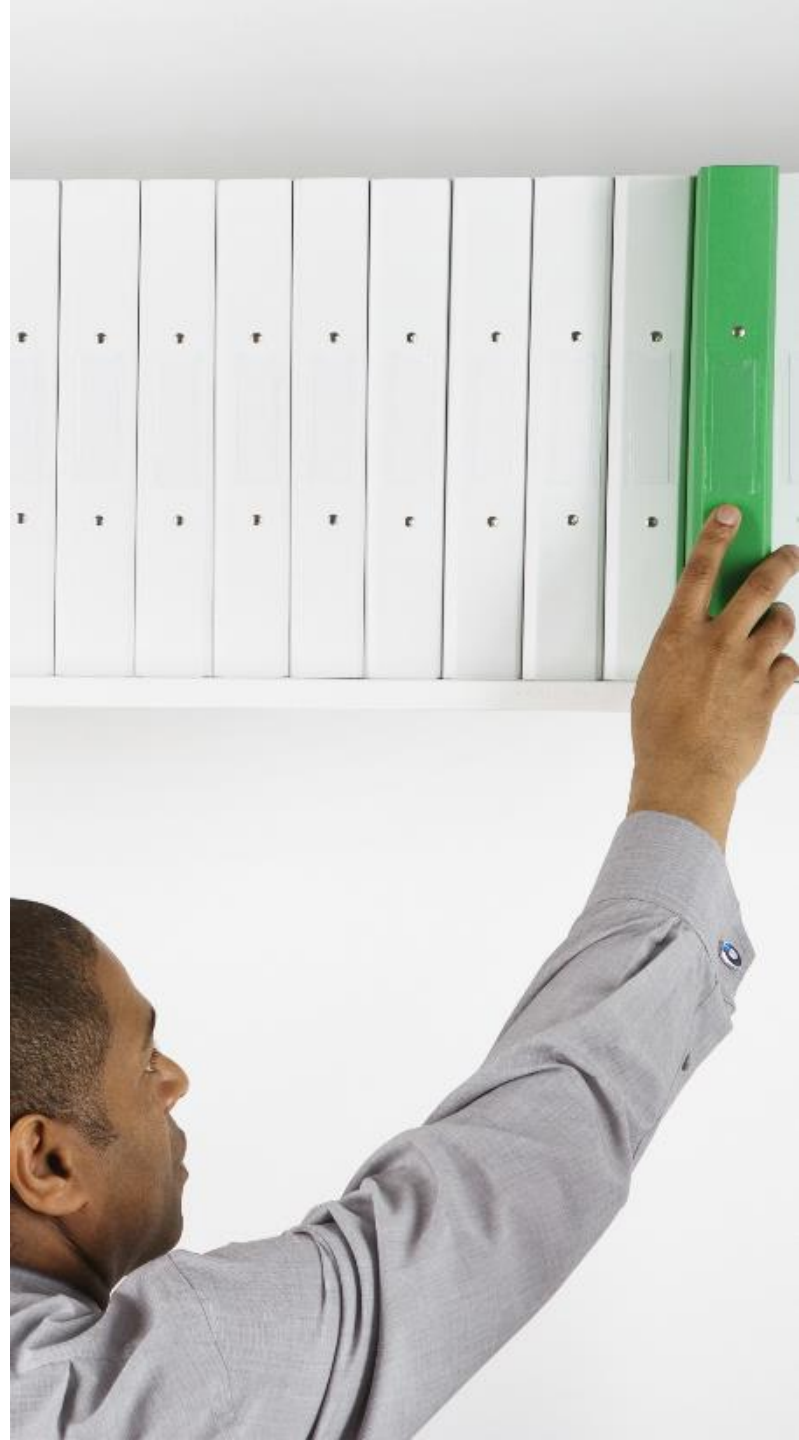
Na intake en een succesplan met de kandidaat volgt een arbeidscontract en huisvesting. Op dit moment loopt dit proces voor 25 kandidaten. Doel is zo mogelijk uitstromen naar een zorgpartner of zelfstandig wonen. Voor huisvesting wordt gewerkt met De Meeuw, die tijdelijke units bouwt en met financiering van VDL Groep.

Financiering

In de lopende projecten wordt input-financiering (sociale lening) vanuit sociale fondsen/ investeerders opgehaald van totaal €225.000 voor 25 kandidaten. De input-financiering moet uiteindelijk afgelost worden met een output-financiering. Hierbij zijn er drie categorieën:

- €2.813 per kandidaat die uitkeringsonafhankelijk is die al een bijstandsuitkering in het kader van de Participatiewet hadden of de verwachting was dat zij deze zouden krijgen.
- €9.300 per kandidaat die door inzet Springplank geen gebruik hoeft te maken van de nachtopvang of een andere vorm van maatschappelijke opvang.
- €10.350 per kandidaat die anders gebruik zou hebben gemaakt van beschermd wonen en dit door inzet Springplank niet doen.

Op het moment dat Springplank al haar resultaten behaalt dan wordt de totale inputfinanciering uitgekeerd, ongeacht het aantal ingestroomde kandidaten. Wanneer Springplank betere resultaten haalt, dan is dit een additionele besparing voor de gemeente. De wens is resultaatgerichte financiering.



Skills in de Stad (1/2)

Jongeren worden als onderdeel van het concept Skills in de Stad gehuisvest in leegstaand Rijksvastgoed in de pilot gemeenten Maastricht en Leeuwarden. Ook in andere gemeenten wordt onderzocht op welke wijze publiek vastgoed ingezet kan worden om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken.

Best practice Skills in de Stad - Maastricht

Inleiding

Skills in de Stad (hierna: Skills) is een concept dat jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt helpt bij het vinden van een baan, door in te zetten op het ontwikkelen van vaardigheden (Skills) en de belemmeringen die er zijn te beslechten. Het Rijksvastgoedbedrijf stelt voor de pilot onder voorwaarden een voormalige marechausseekazerne in Maastricht ter beschikking en een kantoorgebouw in Leeuwarden. Daar worden onder één dak de 4 bouwstenen van het project samengebracht: leer-/werktrajecten, onderwijs, wonen en support. Een integraal aanbod waarmee kwetsbare jongeren op alle terreinen support krijgen om in te kunnen stromen op de arbeidsmarkt. In Maastricht is de ontwikkeling van het project in een vergevorderd stadium. De Skills pilot is een leermodel. Op basis van verkregen ervaring en expertise kan de aanpak ook door andere gemeenten worden gebruikt om publiek vastgoed in te zetten voor maatschappelijke vraagstukken, zoals de uitval van jongeren.

Stakeholders

- Porthos
- Gemeente Maastricht
- Rijksvastgoedbedrijf
- Provincie Limburg
- Lokale (non-)profit organisaties

Doelgroep

Lager opgeleide, niet gekwalificeerde maar kansrijke jongeren in een kwetsbare positie tussen de 17-35 jaar. Per jaar zal er plek zijn voor 20 a 30 jongeren.

Governance

- Skills in de Stad is een pilot en een samenwerkingsverband van de gemeente Maastricht, het Rijksvastgoedbedrijf en Porthos.
- Coöperatieve vereniging Porthos is de beoogde partner voor het uitvoeren van het volledige Skills concept. Porthos wordt tevens verantwoordelijk voor het aantrekken van jongeren en is de risicodragend exploitant.
- De gemeente Maastricht is partner in het Skills project en nauw betrokken, gedurende de gehele looptijd met name voor de financiering van de begeleiding /coaching van de jongeren.
- Het RVB stelt onder voorwaarden de voormalige marechausseekazerne ter beschikking voor het project. Een pilot met een looptijd van 5 – 10 jaar.

Business case / Financiering

Uitgangspunt is het realiseren van een ontschotte financiering, waarbij jongeren gebruik maken van verschillende vormen van ondersteuning. Naast het genereren van baten op basis van de MKBA ter dekking van de kosten, wordt in het Skills financieringsmodel gekozen voor een tarief per plek, niet gekoppeld aan een individu, met als voordeel:

- Laagdrempelig en sneller toegang tot ondersteuning, minder bureaucratie dus minder kosten
- Flexibel inzetten van ondersteuning, niet afhankelijk van de verschillende indicaties.

Business case / Financiering

- Een besparing op de totale maatschappelijke gelden. Er wordt niet gewerkt met zorgindicaties, maar met een tarief per plek, gebaseerd op de totale kosten voor coaching en begeleiding gericht op het verkrijgen van sociale- en werknemersvaardigheden. De Warming Up training. Hierbij wordt uitgegaan van een tarief van ca. € 20.000 per Skills plek.
- Het Skills concept gaat uit van een kennisintensieve leer-/werk en woonomgeving waar de deelnemers zoveel als mogelijk een BBL traject volgen en productief zijn (maakindustrie, fashion, bouw & techniek, horecaopleiding e.d.). De baten daarvan vormen een dekking in de businesscase.
- Voor Skills in de Stad is een MKBA uitgevoerd: Vastgoed gewikt, maatschappelijk gewogen - (Köster/ Hagen - 2019). De inzet van publiek vastgoed als motor levert een maatschappelijke en economische meerwaarde op. Het biedt inzicht in bekende en minder voor de hand liggende actoren, publiek en privaat, waar kosten en baten neerslaan. Baten vallen bij publiek én private partijen te weten: gemeente / Rijk/ ministeries / bedrijven / non-profit organisaties én de jongeren.

In de Skills business case en het vastgoed is sprake van een ingroeiscenario. Skills in de Stad is een initiatief van het Rijksvastgoedbedrijf, Atelier Rijksbouwmeester in samenwerking met Frank Köster ICS-Advies.

Skills in de Stad (2/2)

Het Rijksvastgoedbedrijf heeft als gevolg van veranderende huisvestingsvragen te maken met een wisselende vastgoedportefeuille waarbij zowel transformatie als verkoop en herbestemming van uiteenlopende objecten aan de orde zijn. Een voorbeeld van een groot en langdurig herbestemmingstraject is het voormalig vliegveld Valkenburg.

Ander publiek (rijks)vastgoed

GEDACHTE EXPERIMENT - Het vliegveldterrein Valkenburg van het Rijksvastgoedbedrijf (RVB) heeft de mogelijkheid om te worden herontwikkeld tot woongebied en leent zich als voorbeeldcase voor een schaalbare propositie. Als gedachte experiment zijn de juridische mogelijkheden onderzocht inzake het vliegveldterrein Valkenburg in Katwijk.

De herontwikkeling tot woongebied op locatie wordt momenteel voorbereid. Dit type herontwikkelingen zijn meestal langjarig (10+ jaar). Op locatie vliegveld Valkenburg geldt het vigerende bestemmingsplan: "Tijdelijk gebruik Locatie Valkenburg". Er liggen mogelijkheden om vooruitlopend op definitieve tijdelijke functies toe te staan maar mogelijk kan onder de *Wro/Wabo* en de *Chw* (indien het project bijdraagt aan innovatieve ontwikkelingen of bijdraagt aan het versterken van de economische structuur) tijdelijk huisvesting op de locatie worden gerealiseerd.

Indien onder het huidige bestemmingsplan huisvesting voor daklozen geen permanente mogelijkheden biedt kan, vanuit juridisch oogpunt, het volgende traject mogelijkheden voor huisvesting van daklozen bieden. Via de *Wabo* kan een aanvraag bij de gemeente worden ingediend voor een tijdelijke wijziging (of tijdelijke afwijking) van het bestemmingsplan. Dit is geregeld in de zogeheten 'kruimelregeling' (art. 2.12, lid 1, *Wabo* jo. Bijlage II, art. 4 Bor). Afwijkingen van het bestemmingsplan die vallen onder de kruimelgevallen, geldt onder de *Wabo* de reguliere procedure met een beslistermijn van 8 weken. Bezwaar, beroep en hoger beroep zijn mogelijk. Wel kunnen de artikelen 4:7 en 4:8 Awb worden toegepast binnen de 8 weken termijn (met eventuele verlenging van 6 weken).

Bij tijdelijke wijziging van het bestemmingsplan kan bestaande bebouwing op de locatie, die geschikt is voor tijdelijke bewoning, de *Leegstandwet* en een vorm van *leegstandbeheer* (bijv. bruikleenovereenkomst). Via de *Leegstandwet* kan de eigenaar van het object voor tijdelijke verhuur een vergunning aanvragen bij de gemeente.

Het vliegveldterrein kan dienen als tijdelijke benutting van bestaand vastgoed. Momenteel liggen er (technische) uitdagingen (infra) en zijn er tegelijkertijd ook (beleidsmatige) aanknopingspunten. Voor de eigenaar van het terrein zal ruimte bieden aan tijdelijke functies mede afhankelijk zijn van de voorgestane ontwikkelingsstrategie. Hierover komt pas later dit jaar zekerheid. Deze verkenning laat zien dat er mogelijkheden liggen bij overtollig publiek vastgoed waar langdurige plan- en voorbereidingsprocessen een rol spelen.



Housing First – Landelijk

In tegenstelling tot de traditionele aanpak begint Platform Housing First met het direct aanbieden van een zelfstandige woning voor iemand die dakloos is.

Best practice Housing First

Inleiding

Housing First richt zich op het direct en permanent huisvesten van dakloze mensen met meervoudige problematiek. Deze mensen krijgen zonder voorwaarden vooraf een woning en daarnaast intensieve, integrale ondersteuning bij hun verdere herstel. De aangeboden woningen zijn niet geconcentreerd, maar verspreid over wijken vanuit de gedachte dat die spreiding het herstel- en re-integratieproces bespoedigt.

Stakeholders

- Housing First Nederland (collectieve belangenbehartiger voor Housing First praktijken)
- Gemeenten
- Woningcorporaties

Doelgroep

Housing First is ontworpen voor mensen die significante hulp nodig hebben om dakloosheid achter zich te laten. Onder de groepen die Housing First-diensten kunnen helpen, zijn mensen die dakloos zijn met ernstige psychische aandoeningen of psychische problemen, daklozen met problematisch drugs- en alcoholgebruik en daklozen met een slechte lichamelijke gezondheid, ziekte en handicaps.

Governance

Housing First is een netwerkorganisatie die is aangesloten bij de Housing First Europe Hub en via de Federatie Opvang verbonden aan het Netwerk Sociale Inclusie en Participatie.

Business case / Financiering

Housing First richt zich voor de huisvesting op:

- Permanente woningen met huursubsidie.
- Over verschillende wijken verspreid.
- Direct permanente bewoning.

Housing First heeft het concept ontwikkeld voor een zware doelgroep met een grote zorgvraag. Gedurende de implementatie is deze doelgroep verbreed naar mensen van beschermde woonvormen (bv. in Amsterdam) en gespecialiseerd voor jongeren en gezinnen. Het platform heeft een gids ontwikkeld met haar formule waar sprake is van separate zorgcontracten en wooncontracten. Afhankelijk van het type contract wordt bepaald wie de financiering van de woning draagt.

Iedere deelnemer Housing First betaald zelf zijn huur. Waar die huur vandaan komt wisselt per persoon. Dat kan een uitkering zijn maar ook van werk zijn. Soms is er vanuit de gemeente bij Housing First Jongeren sprake van een extra compensatie.

Naast dat er wordt gestreefd dat bewoners inkomsten genereren uit betaald werk wordt er ingezet op herstel van alle leefdomeinen.



Papageno Huis – Laren

Stichting Papageno heeft een eigen en unieke formule ontwikkeld ten aanzien van tijdelijke woonruimte voor jongeren en jongvolwassenen met autisme. Er zit een zekere overlap in doelgroepen van mensen met autisme en dak- en thuislozen.

Best practice Papageno Huis - Laren

Inleiding

Stichting Papageno biedt naast dagbesteding ook tijdelijke woonruimte aan voor jongvolwassen bewoners met Autisme spectrum stoornis (ASS), die in clusters bij elkaar wonen. Bewoners stromen uit wanneer een bewoner 'zo zelfstandig mogelijk is' of qua ontwikkeling toe is aan een andere woonvorm.

Stakeholders

- 's Heeren Loo Zorggroep
- Gemeente Laren

Doelgroep

De doelgroep van een Papageno Huis bestaat uit jongvolwassenen (18+) die vanuit thuis of een zorgstelling de volgende stap willen zetten naar een zelfstandiger vorm van wonen.

Governance

De activiteiten zijn ondergebracht in de stichtingen Papageno Fonds, Papageno Huis en Papageno. Voor de uitvoering van de zorg werkt Papageno samen met haar zorgpartner 's Heeren Loo. 's Heeren Loo is verantwoordelijk voor de zorg (en zorgmedewerkers) voor zowel dagbesteding als wonen en voor de naleving van de beleidskaders vanuit wet- en regelgeving. Daarnaast werkt Papageno met vele vrijwilligers: om hun hulp optimaal in te zetten, wordt gewerkt met een professionele vrijwilligerscoördinator.

Business case

Papageno heeft haar formule uitgeschreven in een handboek.

- Papageno kent drie varianten huizen (12, 18, 24 bewoners)
- Elk huis is zelfstandig verantwoordelijk voor de financiële en administratieve vastlegging en verantwoording. Het huis maakt gebruik van het financieel administratief en ICT programma van Papageno.
- De locatie van het huis wordt aangedragen of ontwikkeld door lokale initiatiefnemers die het bestuur vormen.
- Constructieve relatie met de gemeente is cruciaal.

Financiering

Een Papageno Huis wordt in principe als volgt gefinancierd:

- 50% komt van de Hoofdstichting: stichting Papageno Fonds door middels van een renteloze lening.
- 25% dient lokaal te worden opgehaald.
- 25% mag extern gefinancierd worden (dat hoeft natuurlijk niet, meer uit bijeengebracht geld betaald is meegenomen). Rente en aflossing moeten worden voldaan uit huurinkomsten.

Wat betreft de huisvesting voor bewoners: een marktconforme huur moet worden vastgesteld voor het appartement met de extra faciliteiten, die er voor bewoners beschikbaar zijn. Hiervoor wordt een huurcontract afgesloten dat aansluit bij de zorgovereenkomst die de betreffende bewoner heeft met 's Heeren Loo. Een deel van de jongeren huurt rechtstreeks bij Papageno. Bij het bepalen van de huurprijs wordt rekening gehouden met de huursubsidie grens. Een Papageno Huis wordt altijd gevestigd in een pand met zorgbestemming.



Voorbeeldcase Van Ostadestraat

Op de Van Ostadestraat 110 te Den Haag is een business case uitgewerkt voor de realisatie van tijdelijke huisvesting voor daklozen.

Van Ostadestraat te Den Haag

Als voorbeeldcasus en mogelijk concrete kans zijn de juridische mogelijkheden onderzocht inzake de locatie aan de Van Ostadestraat 110 in Den Haag. In de business case gaat het om 33 zelfstandige woonstudio's (30m²) waarbij de huurprijs is gemaximeerd tot € 432,11 (jongeren onder 23 jaar) en € 737,14 (boven 23 jaar) zodat de maximale huurtoeslag verstrekt kan worden.

In 2018/2019 is gestart met het verkennen van de mogelijkheden op de locatie tot ontwikkeling van 33 kamers voor Jongeren Perspectief Fonds (JPF)-jongeren en/of dak- en thuisloze jongeren. Door een lange aanloop, ambtelijke discussies over toewijzing van het pand en het openstaan voor een andere manier van ontwikkeling van het pand tot woonunits voor jongeren, is er vertraging opgelopen. Momenteel liggen er (technische) uitdagingen (inbouw tijdelijke woonunits) en zijn er tegelijkertijd ook (beleidsmatige) aanknopingspunten voor vervolg.

Tijdens deze opdracht zijn gesprekken gevoerd met Society Impact over concrete mogelijkheden. De locatie is momenteel in eigendom van de gemeente Den Haag die heeft aangegeven (tijdelijke) invulling en de doelgroep dak- en thuislozen als mogelijkheid te zien. Momenteel is de businesscase afgerond en ligt deze ter besluitvorming voor bij het College. Wij hebben Society Impact geadviseerd een intentieovereenkomst met de gemeente te sluiten voor concrete invulling van het project.

Op de locatie aan de Van Ostadestraat geldt het vigerende bestemmingsplan: "Schilderswijk". Het plan betreft twee bestemmingen: 'Maatschappelijk' en 'Bedrijf'. Uit de bestemmingsomschrijving volgt dat de aangewezen grond bestemd is voor onder andere welzijns-, levensbeschouwelijke-, speel- en parkeervoorzieningen en bedrijfsmatige activiteiten. Het object staat momenteel grotendeels leeg en er is een aantal ruimtes verhuurd via bruikleenovereenkomsten voor bedrijfsmatige activiteiten. De locatie is op heden niet geschikt voor bewoning. Vanuit juridisch oogpunt kan onder de huidige bestemming tijdelijke huisvesting niet worden gerealiseerd. De bestemming van het object dient te worden gewijzigd naar 'Wonen'. Door een aanvraag bij de gemeente in te dienen voor een (tijdelijke) wijziging van het bestemmingsplan. Dit is geregeld in de zogeheten 'kruimelregeling' (art. 2.12, lid 1, Wabo jo. Bijlage II, art. 4 Bor). Afwijkingen van het bestemmingsplan die vallen onder de kruimelgevallen, geldt onder de *Wabo* de reguliere procedure met een beslistermijn van 8 weken. Bezwaar, beroep en hoger beroep zijn mogelijk. Wel kunnen de artikelen 4:7 en 4:8 Awb worden toegepast binnen de 8 weken termijn (met eventuele verlenging van 6 weken). Als het bevoegd gezag na 8 weken geen besluit heeft genomen, is de vergunning van rechtswege verleend.



Best practices met belemmeringen en succesfactoren

Wat zijn de best practices ten aanzien van huisvesting voor dak- en thuislozen, wat zijn hun belemmeringen, succesfactoren en hoe zijn ze (op)schaalbaar?

	<u>Springplank</u>	<u>Skills in de Stad</u>	<u>Housing First</u>	<u>Papageno</u>	<u>Voorbeeldcase - Van Ostadestraat</u>	<u>Skills in de Stad – Gedachte experiment Vliegveld Valkenburg</u>
Succesfactor	Financiering krijgen voor sociaal resultaat	Besparen op maatschappelijk (zorg)geld	Per direct woning zonder voorwaarden	Bestendige samenwerking financier, operator en zorgpartner	Beschikbaarheid locatie	(Mogelijk) benutten tijdelijke invulling
Belemmering voor opschaling	Financieel risico moet worden gedekt Locaties	Beschikbaar krijgen (verschillende vormen) van zorggeld	Formule is (te) casuïstisch Locaties	Specifieke doelgroep (autisme) en 'high-end'	Politieke rompslomp en (grootschalige) afspraken met gemeente/overheid	Complexiteit en snelheid ruimtelijke ordening procedure
Actie voor opschaling	Grootschalige afspraken maken met meerdere (centrum) gemeenten	Versimpelen business case (bijvoorbeeld losse afspraken voor huisvesting en zorg)	Maken van (lands-brede) generieke afspraken	Verbreden doelgroep en verbreden bereik naar alle provincies.	Vastleggen (grootschalige) samenwerking in een vroeg stadium	Toepassen juridische mogelijkheden van permanent naar tijdelijk gebruik

Huisvestingstypen

Nieuwbouw

Benutten bestaand vastgoed

Tijdelijke huisvesting

Springplank

Skills in de Stad, Housing First, Papageno, Voorbeeldcase Van Ostadestraat

Gedacht experiment Vliegveld Valkenburg

Conclusies voor een schaalbare propositie

Hoe kan binnen de mogelijkheden van de wet- en regelgeving en op basis van de analyse van de best practices een (op korte termijn) schaalbare propositie voor (tijdelijke) huisvesting van daklozen worden gerealiseerd? Conclusie; kijkend naar praktijkvoorbeelden kan met tijdelijke huisvesting, nieuw te bouwen op tijdelijke locaties het snelst en het meest substantieel tot woningen voor de doelgroep worden gekomen. Permanente nieuwbouw kost veel tijd en vergt extra financiering. Benutting bestaand vastgoed is casuïstisch en vergt eveneens veel procedure-tijd.

Conclusie

Succesvoorwaarden

1. Bestendige samenwerkingspartners
2. Beschikbaarheid locatie op korte termijn
3. Financiering zonder (complexe) voorwaarden

Belemmeringen voor opschaling

1. Beschikbaarheid locaties op korte termijn
2. De doelgroep is soms te (weinig) specifiek
3. Financiering/business case vaak (te) complex

Mogelijkheden voor opschaling

1. Inzetten op **tijdelijke nieuwbouw** voor snelle realisatie van tijdelijke huisvesting. Denk aan reststroken met geen andere bestemming in de komende jaren.
Dit gezien permanente nieuwbouw en renovatie bestaand vastgoed vaak een lange doorlooptijd kent en beperkte schaalomvang.
2. **Brede afspraken** maken met gemeenten en Rijk over beschikbaarheid locaties en sluiten van de business case. Denk aan prestatieafspraken over locaties voor deze doelgroep en benutten van gelden die bureaucratisch vastliggen.

Aanbevelingen MA

Maak brede afspraken over locaties

Hoe komen locaties beschikbaar en hoe vinden we die voor tijdelijke huisvesting?

- Met gemeenten en RVB op zoek naar (commitment) voor benutten tijdelijke locaties voor de doelgroep
- Uitgangspunt is benutting locatie voor 10-15 jaar.

Bestendig de business case voor tijdelijke nieuwbouw

Hoe bouw je (vervolgens) de business case op voor de beschikbare locaties voor tijdelijke huisvesting?

- Bindt partners voor beantwoording prangende vragen voor een haalbare business case:
 - Wat moeten/mogen die woningen kosten?
 - Welke opbrengsten staan daar tegenover (doelgroep heeft maximaal bijstand, zit in schuldhulpbegeleiding en krijgt mogelijk nog huursubsidie)
 - Wat is de onrendabele top?
- Startpunt is bijvoorbeeld het organiseren van sessie(s) met bouwers, beleggers, en fondsen met als doel tot sluitende business cases te komen.

Bijlagen

Plan van aanpak

In ons plan van aanpak onderscheiden wij een aantal fases. Hieronder volgt een toelichting welke activiteiten plaatsvinden per fase. De laatste fase resulteert in de eindrapportage voor de Maatschappelijke Alliantie.

Fase 0 Kick Off

Doel

- Overeenstemming krijgen over scope, aanpak, planning en verantwoordelijkheden

Activiteiten

- Startbijeenkomst en afstemming scope
- Bepalen best practices en stakeholders
- Uitwisselen informatie en bespreken benodigde data, bronnen en partijen
- Overeenkomen afstemmomenten

Op te leveren resultaat:
Overeenstemming opdracht

Fase 1 Deskresearch, interviews & best practices

Doel

- In beeld brengen juridische mogelijkheden voor (tijdelijke) huisvestingsmogelijkheden
- Inventariseren best practices en in beeld brengen succesvoorwaarden

Activiteiten

- Deskresearch wet en regelgeving en best practices
- Interviewen stakeholders
- Analyseren best practices
- Opstellen analyseraamwerk hoe best practices schaalbaar ingezet kunnen worden

Op te leveren resultaat:
Juridische mogelijkheden en analyseraamwerk best practices

Fase 2 Cases en best practices

Doel

- Toepassen analyseraamwerk op casussen/pilots Rijksvastgoedbedrijf
- In beeld brengen hoe casussen/pilots schaalbaar ingezet kunnen worden

Activiteiten

- Uitvoeren analyse van de casussen/pilots van het Rijksvastgoedbedrijf.
- Interviewen medewerkers van het Rijksvastgoedbedrijf met kennis over de casussen/pilots.

Op te leveren resultaat:
Overzicht schaalbare succesvoorwaarden

Fase 3 Schaalbare propositie

Doel

- Rapporteren van bevindingen en aanbevelingen.

Activiteiten

- Construct omschrijven waarmee het mogelijk is casussen/pilots schaalbaar beschikbaar te maken voor (tijdelijke) huisvesting voor dak- en thuislozen.
- Opstellen conceptrapportage en bespreken met opdrachtgever
- Verwerken feedback en opstellen definitief eindrapport

Op te leveren resultaat:
Schaalbare propositie



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee (“DTTL”), its network of member firms, and their related entities. DTTL and each of its member firms are legally separate and independent entities. DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) does not provide services to clients. Please see www.deloitte.nl/about to learn more about our global network of member firms.

Deloitte provides audit & assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax and related services to public and private clients spanning multiple industries. Deloitte serves four out of five Fortune Global 500® companies through a globally connected network of member firms in more than 150 countries and territories bringing world-class capabilities, insights and service to address clients’ most complex business challenges. To learn more about how Deloitte’s approximately 264,000 professionals make an impact that matters, please connect with us on Facebook, LinkedIn, or Twitter.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively, the “Deloitte network”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.