



Veel gemeentelijk **vastgoed** komt de komende jaren leeg te staan. **Wat moeten gemeenten met al die ongebruikte verzorgingshuizen, scholen en buurthuizen?** Leegstand is niet alleen erg, maar ook flexibiliteit, zegt Almere. Mits je het aanbod managet.

SASKIA BUITELAAR

# Puzzelen met leegstand

Dat het vastgoedbedrijf van de gemeente Almere in het stadhuis 'de club van Henk Hoogland' wordt genoemd, zegt wel iets. Dat manager Hoogland het zelf heeft over 'onze jongens - en dames - van het vastgoedbedrijf', ook. Hier is een afdeling aan het werk die anders is dan alle andere. Niet dat ze zich belangrijker voelen, ze staan 'naast' de beleidsafdelingen die ze faciliteren door hun gepuzzel met vierkante meters.

Ja, ze hebben een beetje een status aparte. Met een zelfgemaakt glossy fotoboek van Almere's mooiste gebouwen en een relatiegeschenkje met eigen logo erop - een duimstok, want meten is weten. En vooral, met een vastgoedmanagementsysteem waarmee ze controle hebben over het hele vastgoed-

bestand van Almere. De *online tool* is een combinatie van de aloude kaartenbak met gemeentelijke gebouwen, aangevuld met gegevens over de tevredenheid van gebruikers, de onderhoudsstaat, het financiële en maatschappelijke resultaat en *Google streetview*, de functie met het *Big Brother*-gevoel: voor 'de club' in het stadhuis blijft geen gemeentelijke meter ongezien.

## Leegstaand buurthuis

Almere is een koploper, stelt Ingrid de Moel van Bouwstenen voor Sociaal, kennisplatform over maatschappelijk vastgoed. Nog maar weinig gemeenten zijn op deze manier 'in control': hebben hun vastgoedbeheer gecentraliseerd en sturen daarmee op maatschappelijke doelen.

'WAAROM EEN NIEUW WIJKCENTRUM BOUWEN?'

De Hanzehogeschool Groningen houdt in de *Barometer Maatschappelijk Vastgoed* al enkele jaren bij hoe het is gesteld met gemeentelijk vastgoed. Uit de meest recente cijfers blijkt dat het merendeel van de gemeenten het maatschappelijk vastgoed centraal organiseert en uitvoert. Dit geldt voor kleine en vooral grote gemeenten; middelgrote gemeenten doen nog veel de centraal. Maar het is in beweging, is de indruk van betrokkenen. Momenteel geven gemeenten prioriteit aan het verkrijgen van inzicht in de gemeentelijke vastgoedportefeuille, stelt Sabrina Struthmann in het artikel *Strategisch(er) sturen met gemeentelijk vastgoed*, onderdeel van de Barometer 2013. 'Het einddoel, strategisch sturen met vastgoed, wordt door gemeenten gezien als

# VNG Jaarcongres 17 en 18 juni 2014 Drechtsteden

17 juni  
Annemarie Jorritsma  
Arno Brok  
Benjamin Barber  
Kim Putters  
Maurits Hendriks

[www.vngjaarcongres.nl](http://www.vngjaarcongres.nl)

Schrijf  
je nu in

18 juni  
Annemarie Jorritsma  
Bert Blase  
Ronald Plasterk

Welkom

Alblasserdam  
Dordrecht  
Hendrik-Ido-Ambacht  
Papendrecht  
Sliedrecht  
Zwijndrecht

VNG  
VNG-17-06

een volgend ontwikkelstadium', constateert Struthmann. Die behoefte is een gevolg van dalende inkomsten van gemeenten en veranderende regelgeving. Raadsleden, kiezers, maar ook gemeenten zelf hechten steeds meer belang aan verantwoording en doelmatigheid. Waarom een nieuw wijkcentrum bouwen als diverse buurthuizen leegstaan?

Kennisplatform Bouwstenen probeert de leegstand van maatschappelijk vastgoed al geruime tijd onder de aandacht te brengen. Want terwijl gemeenten zich de afgelopen crisisjaren vooral druk maakten over de lege winkels en kantoren op hun grondgebied, leken ze hun eigen vastgoed over het hoofd te zien. Twintig miljoen vierkante meter in 2030, meer dan de lege kantoren en winkels bij elkaar, becijferde Bouwstenen vorig jaar. Zorgvastgoed vooral, door de veranderingen op het terrein van wonen en zorg, maar ook schoolgebouwen, sportvoorzieningen en buurtcentra, als gevolg van bevolkingsdaling en bezuinigingen.

## Prijkaartje

Inmiddels zit de urgentie van deze problematiek bij de gemeenten wel tussen de oren, merkt De Moel van Bouwstenen. En langzamerhand weten ze ook wel welk vastgoed ze in bezit hebben. 'Maar betekent inzicht in je vastgoedportefeuille ook dat je weet wat leeg staat en hoe je daarop kunt sturen? Daar heeft het gros van de gemeenten nog heel wat werk te doen.' Er zijn er zat waar het vastgoed nog verdeeld is over de beleidsafdelingen. Waar Onderwijs een lijst met schoolgebouwen heeft en Wijkbeheer de lijst met buurthuizen. En dat dan de sluiting van een clubhuis niet is gekoppeld aan de opening van een ontmoetingsplek verderop. Toch ziet De Moel ook veel gemeenten bezig met sturen op maatschappelijk vastgoed. Voor hen doet een nieuwe vraag op: welk vastgoedmanagementsysteem moet je kiezen? De afgelopen jaren zijn zeker veertig systemen op de markt gekomen, elk met hun eigen extra's of beperkingen en het daarbij passende prijkaartje. Bouwstenen analyseerde de systemen, vroeg gebrui-

kers naar hun ervaringen en presenteert de resultaten tijdens een bijeenkomst op 19 juni. De keuze voor een systeem is afhankelijk van de eisen die de gemeente eraan stelt, zegt De Moel. 'Zit je als gemeente nog in de beginfase van vastgoedmanagement en heb je geen geld voor een integraal systeem? Wil je alles over je vastgoed weten en het gesprek aangaan met gebruikers? Of wil je met de raad spreken over kosten en baten?'

## Centralisatie

Een passend vastgoedmanagementsysteem is belangrijk, maar niet de hele oplossing. Dat zegt Monique Arkesteijn, docent vastgoedbeheer en -ontwikkeling aan de TU Delft en bezig met onderzoek naar besluitvorming over gemeentelijk en semi-publiek vastgoed. In de publicatie *Centralisatie Vastgoedbeheer alleen leidt niet tot strategisch handelen* betoogde ze eerder al dat het ook nodig is dat centraal beheerde gegevens worden gekoppeld aan de visie en doelstellingen die de gemeente met vastgoed heeft. Een vastgoedmanagementsysteem is daarbij een goede ondersteuning, licht Arkesteijn toe. 'Maar systemen alleen zijn het antwoord niet. Het is de combinatie van de juiste informatie, cultuur en professionaliteit van de organisatie; systemen zijn zo intelligent als de mensen die ermee werken.' Uit haar nog lopende onderzoek blijkt het effectief om beslissingsondersteunende systemen in te zetten die helpen bij het nemen van besluiten over vastgoed. 'Daarmee beslis je op basis van de voorkeuren van alle stakeholders, waarbij je zowel de brede visie als de keuzes in deelportefeuilles meeneemt. Dat noemen we het voorkeursgericht ontwerpen van een vastgoedstrategie. We zijn deze methode nu aan het testen.' Terug naar Almere, waar de vastgoedbeslissingen wellicht nog niet zo optimaal zijn als in Arkesteijns proeftuin, maar waar VVD-wethouder Mark Pol toch blij is met het werk van het vastgoedbedrijf. Almere ziet vastgoed niet als doel, maar als middel om beleidsdoelen te bereiken. Pol: 'Daarvoor moet je inzichtelijk hebben welke gebou-

wen je hebt, waarvoor en wanneer ze te gebruiken zijn. Dat is ons aardig gelukt.' Het vastgoedbedrijf Almere beheert de 320 gemeentelijke gebouwen (700.000 vierkante meter) en stemt jaarlijks met beleidsafdelingen de behoeften af. De leegstand in Almere valt mee, maar de vergrijzing heeft de komende jaren grote gevolgen voor het gebruik van schoolgebouwen en jeugdhonken. 'We hebben al een schoolgebouw omgevormd tot gebiedscentrum van de gemeente, waar onder andere de wijkregisseur zit, voor contact met bewoners', zegt Pol. In een ander schoolpand heeft een ondernemer een dansschool geopend en ook kinderdagverblijven vullen gaten. Voor gemeentelijke gebouwen die geen maatschappelijke bestemming meer hebben, is commerciële verhuur of verkoop een prima oplossing. 'De vastgoedwereld is dynamisch, dat vraagt om flexibiliteit. Vastgoedmanagement zorgt daarvoor.'

## Voetbalkooi of snackbar

Henk Hoogland, manager van het vastgoedbedrijf, zoomt met de analysetool Vastgoedmaps in op de kaart van zijn stad. Hij zoekt een onderkomen voor ouderen die willen biljarten. Uit de selectie beschikbare panden komt ook een ongewoon wijkgebouwje waar jeugdwerk plaatsvindt. Het is vrij te maken voor de biljarters, mits de jongeren een andere plek in de buurt kunnen krijgen, blijkt uit het systeem. Graag zelfs, het jongerenwerk wil er weg. De soos uit 1985 is technisch in orde, maar slecht te vinden, heeft een uitstraling van niks en te lage ruimtes voor jeugdactiviteiten. Hoogland tovert het allemaal in enkele kliks tevoorschijn. De huurkosten dekken keurig de kosten, ook dat blijkt uit de data. En de ontwikkelkans is goed. Als de jongeren verkrassen, mag de boel ook worden gesloopt, zegt Hoogland. Binnenkort spreken ze de beleidsafdeling weer, dan zal het blijken. Misschien wil de buurt liever een voetbalkooi op die plek of een snackbar, of toch de ouderen met hun biljart. En anders klikt zijn club nog wat verder. *Big Brother* puzzelt het wel bij elkaar. <