



RENOVATIE VAN DE GRONINGSE STADSSCHOUWBURG IN 2016.
FOTO: ANJO DE HAAN – ANP

GEMEENTEN LATEN KANSEN ONBENUT

Veel gemeenten zien maatschappelijk vastgoed als bijzaak. Daardoor blijven kansen liggen, aldus Ingrid de Moel, directeur van Bouwstenen voor Sociaal. 'De vraag of het beter kan, wordt vaak pas gesteld als er iets misgaat en politieke druk ontstaat. Maar dan ben je eigenlijk te laat. Gemeenten zouden in hun portefeuillebeleid veel scherper aan de wind kunnen varen en elkaars kennis beter kunnen benutten.'

Het buurthuis, de sporthal, het schoolgebouw, de bibliotheek, het theater: maatschappelijk vastgoed vormt een behoorlijke kostenpost op de gemeentelijke begroting. Bovendien zijn vrijwel alle beleidsafdelingen er op een of andere manier bij betrokken. En toch komen veel gemeenten niet veel verder dan het simpelweg registreren van de verschillende vastgoedobjecten, gekoppeld aan een vrij basale vorm van beheer en onderhoud.

Dat heeft veel te maken met de omvang, zo blijkt uit een quickscan die Twynstra Gudde in samenwerking met Bouwstenen heeft uitgevoerd. 'Bijna alle gemeenten beschikken inmiddels over een centraal systeem waar de informatie over hun vastgoedobjecten wordt opgeslagen', vertelt Wicher Schönau, adviseur bij Twynstra Gudde. 'Maar als je ze vervolgens vraagt hoe betrouwbaar die informatie is en of die ook als managementinformatie kan worden gebruikt, dan treedt



► **NAAM:**
Wicher Schönau

► **FUNCTIE:**
Senior adviseur

► **BIJ:**
Twynstra Gudde

► Twynstra Gudde geeft organisatieadvies voor publieke vastgoedorganisaties, waaronder gemeenten

► WWW.TWYNSTRAGUDEDE.NL

Twynstra Gudde

er een verschil op tussen grote en kleine gemeenten. Kleine en middelgrote gemeenten hebben de objectinformatie weliswaar verzameld maar wagen te betwijfelen of het allemaal wel zo betrouwbaar en actueel is. Grotere gemeenten stellen onomwonden dat 90 procent van hun vastgoedinformatie op orde is en van voldoende kwaliteit om de portefeuille op aan te sturen.'

INCIDENTENPOLITIEK

Het is met name lastig om de beschikbare gegevens op te waarderen van ruwe data tot hanteerbare informatie op basis waarvan strategisch vastgoedbeleid kan worden geformuleerd. 'Dat is de grote opgave', aldus Schönau. 'En daar hebben grote gemeenten veel grotere stappen gezet dan kleinere gemeenten.'

Daar komt een onderschatting van omvang, belang en waarde van de eigen vastgoedportefeuille nog bij. 'In het kader van een rekenkameronderzoek dat ik voor een kleine gemeente recent deed vroeg ik aan een raadslid hoeveel van de 50 objecten die deze gemeente in portefeuille heeft nou een politiek dossier vormde. "Allemaal", was het antwoord. Een logisch gevolg van het feit dat kleine en middelgrote

gemeenten regelmatig met tegenvallers in de vastgoedportefeuille worden geconfronteerd. Voordat je het weet ben je als college en raad met elkaar in een discussie verwickeld over de isolatie van de gymzaal. Terwijl het eigenlijk over de grote lijnen zou moeten gaan.'

Ingrid de Moel: 'Als gemeente wil je in ieder geval verlost zijn van dat soort incidentenpolitiek, waardoor de raad tot in detail over specifieke objecten wil worden geïnformeerd. Vastgoed is grotendeels onderhoud en beheer en helemaal niet sexy. Dat wil je gewoon op orde hebben. En de gemeenteraad moet erop kunnen vertrouwen dat het ambtelijk apparaat het ook daadwerkelijk onder controle heeft.'

GEÏNSTITUTIONALISEERD

De gemeente Enschede is in dat verband een goed voorbeeld. Schönau: 'Daar verwacht de vastgoedorganisatie dat de wethouder voor wat betreft het onderhoud van het maatschappelijk vastgoed de komende jaren niet meer naar de raad hoeft. Het meerjaren onderhoudsplan is vastgesteld en in de begroting is er een toereikende voorziening getroffen. Maatschappelijk vastgoed wordt daarmee echt 'going concern'.'

Ook middelgrote gemeenten als Oss en Etten-Leur hebben hun maatschappelijk vastgoed op bestuurlijk en organisatorisch niveau goed op orde. 'Het bijzondere van Oss is dat zij al jaren bezig zijn met professionaliseren. Uit de quickscan blijkt dat deze gemeentelijke vastgoedafdeling heel bewuste stappen heeft gezet, maar ook weet waar de grenzen liggen. Dat heeft geleid tot een natuurlijke betrokkenheid van vastgoed bij de maatschappelijke opgaven van de gemeente.' Etten-Leur is een voorbeeld van een gemeente die op meerdere vlakken andere gemeenten een stap voor is, vindt Schönau. 'Op het gebied van vastgoedbeleid, vastgoedinformatie en -systemen, maar ook in de kennis en kunde van medewerkers op het gebied van vastgoedmanagement.'

STAPSGEWIJS ONTWIKKELEN

Dat de meeste kleine en middelgrote gemeenten nog niet zover zijn is te verklaren. 'Je moet als gemeente toch een bepaalde ontwikkeling doormaken. Niet voor niets heeft Enschede het vastgoedbeleid in tien jaar tijd drie keer herschreven. De eerste versie stond in het teken van het op orde krijgen van het maatschappelijk vastgoed. De tweede versie richtte zich op de beleidsafdelingen en wat er voor nodig was om het vastgoed voor hen beter te laten functioneren. Dan maak je de slag naar accountmanagement. De derde aanscherping maakte de slag van doelmatigheid naar doeltref-

fendheid: welke maatschappelijke doelen willen we met ons vastgoed dienen?’

De Moel: ‘Vastgoedbeleid is een relatief nieuw vakgebied voor gemeenten. Het ontwikkelt zich in relatie tot de vraag die op een bepaald moment leeft. Als je het meteen al te groots en meeslepend maakt, gaat het sowieso verkeerd. Je kunt iedere keer slechts een volgende stap zetten en geen zes stappen in een keer. Een stapsgewijze aanpak is noodzakelijk om tot professionalisering komen.’

Dat komt ook duidelijk naar voren uit de quickscan, aldus Schönau. ‘Diverse respondenten klagen dat het beleid weliswaar is geformuleerd, maar er nog niet naar wordt gehandeld. Of dat de verschillende diensten hun eigen weg gaan, omdat het nieuw opgerichte vastgoedbedrijf nog geen positie in het apparaat heeft verworven.’ Mede daardoor hangt het vaak van de mensen af die het gemeentelijk vastgoedbedrijf vorm en inhoud moeten geven. ‘Waar het in kleine gemeenten goed gaat, blijkt dat succes meestal te ontlenen aan de inzet en betrokkenheid van specifieke personen. Dat hoor je in veel gesprekken terug.’ ←



- ▶ **NAAM:**
Ingrid de Moel
- ▶ **FUNCTIE:**
Directeur
- ▶ **BIJ:**
Bouwstenen
- ▶ **Bouwstenen is een platform voor bestuurders en professionals in maatschappelijk vastgoed**

▶ WWW.BOUWSTENEN.NL



ALMERE PROFITEERT VAN NETWERK

Bouwstenen is een lerend netwerk. Sinds 2010 richt de organisatie zich specifiek op de professionalisering van het vastgoedmanagement bij publieke organisaties, door bijeenkomsten te organiseren en kennisproducten te ontwikkelen, waar de leden het meest behoefte aan hebben. Dat gebeurt met zowel inhoudelijke als financiële steun van het werkveld zelf (gemeenten, onderwijsinstellingen, corporaties) maar ook met steun van de VNG en andere brancheverenigingen.

Een van de eerste gemeenten die zich bij het netwerk aansloot was Almere. Henk Hoogland van het gemeentelijk vastgoedbedrijf: ‘Deelname aan Bouwstenen heeft ons ongelooflijk veel opgeleverd. Met name ook omdat er niet alleen inhoudelijk maar ook beleidsmatig kennis wordt uitgewisseld. Wat doe jij nou en waarom doe je het zo? Daarin is Bouwstenen in de loop der tijd erg goed geworden. We houden de kennis niet voor ons zelf, maar publiceren deze. Dankzij Bouwstenen kunnen wij in Almere soms 60 procent sneller tot besluitvorming komen, omdat het gaat over zaken die in andere gemeenten al hun waarde hebben bewezen. Als je het zelf moet uitzoeken duurt het allemaal veel langer.

Hoogland rekt erop dat de komende jaren nog veel meer gemeenten zich bij Bouwstenen zullen aansluiten. ‘Naast het openbaar gebied is maatschappelijk vastgoed een van de grootste kapitaalgoederen van gemeenten. Dan kun je het je niet veroorloven om er niet mee aan de slag te gaan. Bouwstenen biedt daar laagdrempelig een groot aantal instrumenten voor aan. Diverse gemeenten die zich recent hebben aangesloten maken inmiddels enorme snelheid op dit terrein. Mede dankzij de informatie die zij in het netwerk ophaalt. Het onderstreept dat deze netwerkorganisatie van grote waarde is. Je krijgt toegang tot kennis, die je voor een belangrijk deel ook direct in de eigen praktijk kunt inzetten. Voorzien van advies van deskundige maar ook gelijkgestemde collega’s. Wie wil zo’n kans nou aan zich voorbij laten gaan?’

▶ **MEER INFORMATIE VINDT U OP**
WWW.BOUWSTENENVOORSOCIAAL.NL/.

Op deze website zijn ook de resultaten van de quickscan te lezen.