

Verborgen vastgoed

VEEL GEMEENTEN BESCHIKKEN OVER EEN WAARDEVOLLE VASTGOED PORTEFEUILLE. GOED BEHEER DAARVAN KAN HEEL WAT OPLEVEREN

DOOR ROBERT VAN TIL

IN 'T KORT

- Gemeenten zitten vaak op goudmijn van vastgoed
- Enkele daarvan zijn begon met beheer portefeuille
- Pionier Nijmegen besteedt beheer uit aan DHV

Een vastgoedmanager heeft een nachtmerrie. Hij bevindt zich in een vreemde stad en plotseling blijkt hij eigenaar van een grote vastgoedportefeuille. Maar hij weet niet welke objecten erin zitten, wat deze waard zijn, wie de huurders zijn en hoeveel zij betalen. Hoe zou hij al die informatie moeten verzamelen? Dat duurt jaren. En al die tijd zal hij moeten vertrouwen op zijn intuïtie. Menig wethouder zal kunnen bevestigen dat dit precies de situatie is die hij bij zijn aantreden aantrof. Ook nu zijn er nog talrijke gemeenten waar het vastgoed wordt aangestuurd door beleidsmedewerkers die onderhoud en beheer 'erbij' doen. De vraag hoe de processen kunnen worden gecentraliseerd, is het werkterrein geworden van een groeiend aantal adviesbureaus. Hoe maak je de informatie zo transparant dat er daadwerkelijk een efficiëncyslag kan worden gemaakt? Sommige partijen springen in op de vraag die bestuurders nog het meest boeit: hoeveel kan dat de gemeente opleveren?

Nu de beschikbare budgetten slinken, verliezen deze vragen hun vrijblijvendheid. Wie over goede informatie beschikt, kan daarmee strategisch opereren. Dat levert altijd winst op, is de ervaring van de 16 gemeenten, die zijn aangesloten bij de ROZ-benchmark voor gemeentelijk vastgoed. Gemeenten als Rotterdam, Utrecht, Den Haag, Enschede en Nijmegen zijn reeds vergevorderd met de centralisering van hun portefeuillebeheer. Daarbij gaat het dan niet alleen gebouwen, maar soms ook om het beheer van objecten als speeltuinen, watervlaktes, scholen, musea en buurthuizen.

De opbrengsten en besparingen zitten in alle hoeken

en gaten. In gemeenten die hun vastgoed met een onscherpe focus beheren, zijn altijd wel ingesleten, historisch gegroeide afwijkingen te vinden. Zo rekende Arnhem jarenlang te lage huurprijzen aan een aantal in monumentale panden gehuisveste horecabedrijven. Ook in Amsterdam-Centrum bleek dat de huursom in 40% van de contracten lager was dan het officiële beleid aangaf. In 2007 liep het stadsdeel daardoor circa € 1,5 mln aan huuropbrengsten mis. Inmiddels sporen de huren sporen nu 'in redelijke mate' met het gestelde beleidsdoel, meldt de rekenkamer. Toetreden tot de benchmark ligt voor beide steden nog buiten bereik, maar ook hier zijn de eerste stappen gezet.

VOORTREKKERSROL

Van de gemeenten die hun vastgoed hebben gecentraliseerd, vervult Nijmegen een voortrekkersrol. Het is ook de enige gemeente die het onderhoud en het beheer van haar 650 panden volledig heeft uitbesteed. Advies- en ingenieursbureau DHV won in 2007 de aanbesteding. Sindsdien treedt DHV op als 'managing agent', die tegen een vaste vergoeding het jaarlijkse onderhoudsbudget opstelt en de verantwoordelijkheid draagt voor het onderhoud binnen het vastgestelde budget van ongeveer € 4 mln, inclusief management fee.

Daarnaast treedt DHV op als risicodragend aannemer voor negen specifieke panden, waaronder het stadhuis, waarvoor het volledige onderhoud voor vijf jaar is afgekocht in een vaste aanneemsom, inclusief klachten en storingen tot € 10.000.

De winst voor Nijmegen bestaat uit een kostenbespa-



ring van minimaal 7,5% op een onderhoudsbudget van ongeveer € 23,5 mln over vijf jaar. De besparing is echter zuiver budgettair. Er waren voor de staat van onderhoud alleen nulmetingen verricht voor de negen panden, die onder het prestatiecontract vallen. Het besparingseffect voor de overige panden is daarom niet goed meetbaar. Er zijn intussen wel nieuwe nulmetingen verricht.

PROFESSIONALISEREN

Ook inverdieneffecten die voortvloeien uit het accommodatiebeleid of uit strategische besluiten, zijn moeilijk in harde getallen te vangen. Volgens Carel Sweens, die voor de gemeente optreedt als strategisch adviseur, zit de winst vooral in de bundeling van kennis en kunde. Nijmegen is onder meer vertegenwoordigd in de Kopgroep, een organisatie die zichzelf om-

schrijft als 'een landelijke voorhoede van professionals die vaart wil maken met de vernieuwing van maatschappelijke voorzieningen en vastgoed'.

Nijmegen heeft ook een onderzoek geïnitieerd naar het maatschappelijk rendement voor de multifunctionele accommodaties. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door Berenschot. Naast Nijmegen nemen Utrecht, Enschede en Apeldoorn deel aan het onderzoek.

Sweens: 'Dat doen we ook met de sportaccommodaties. Daarnaast draaien we mee in een audit van het adviesbureau Hospitality Consultants. Dan zit je eigenlijk al weer een fase verder dan het louter kijken naar de techniek. Dat tekent de trend naar verdere professionalisering. Externe partijen dwingen je om over allerlei dingen informatie aan te reiken. Ook al zouden we na de vijf jaar met DHV weer besluiten om alles zelf te doen, dan blijft dat effect van het ver-

STADHUIS (LINKS) EN
STEDELIJK GYMNASIUM IN
NIJMEGEN

OP ZOEK NAAR VERBORGEN SCHATTEN

Het centraliseren van vastgoed is een proces van stenen, mensen en processen. De inzet van externe partijen die de organisatie een spiegel voorhouden is daarom een voor de hand liggende keuze. 'De kennis over WOZ-waardes, de staat van de gebouwen, huurders en huurcontracten is vaak erg versnipperd over de organisatie', zegt directeur Karin Lodder van het adviesbureau Living Vision. 'De verkapte subsidies die daaruit voortkomen, vertroebelen het zicht op de werkelijke geldstromen. Dat los je alleen op met een volledige transparantie van kosten en opbrengsten.' Mede naar aanleiding van een advies van Living Vision kwamen meerdere gemeenten 'verborgen

schatten' op het spoor, die onder meer verborgen zaten in een te lage boekwaarde van enkele panden.

'Vandaar dat we ons project de naam "Tafelzilver" hebben gegeven. Er is niemand die ooit alle kastjes en laatjes nakijkt, waar die oude lepels en zilveren kandelaren van oma liggen. Je weet niet eens dat je ze hebt. Ons advies is: zoek al die laatjes door, poets de spullen op en onderzoek wat het nu eigenlijk waard is. Veel panden die op de markt een hoge waarde vertegenwoordigen, worden onbenut en beneden kostenniveau aangeboden. En dan kun je de vraag stellen: heb ik al dat tafelzilver wel nodig? Of is de financiële situatie zodanig dat de gemeente

zich dat niet meer kan veroorloven.'

Niet minder essentieel is de optimale afstemming op de vraag van gebruikers en het optimale gebruik van de accommodaties. De aard en omvang van de portefeuille moet daarop zijn afgestemd. 'Dat vergt inzicht in de primaire processen van de organisaties die erin worden gehuisvest. Dat kan gaan over welzijnsorganisaties, scholen, sportverenigingen, huisartsen of ambtenaren. Dat kan dan leiden tot een voorkeur voor multifunctionele accommodaties, die ook niet altijd nieuw hoeven te worden gebouwd, maar ook in bestaande gebouwen kunnen worden ontwikkeld', aldus programamanager Anne-Marie van der Spek.

HELFT GEMEENTEN WEEFT NIET AAN WIE ZIJ HUN GEBOUWEN VERHUREN

Dat een professionaliseringsslag onvermijdelijk is, is bij de meeste gemeentebestuurders wel doorgedrongen. De grote hoeveelheid objecten verhindert echter een snelle aanpak. Zo voert de helft van de gemeenten geen echt vastgoedbeleid. De helft kan desgevraagd ook geen gegevens overleggen waarin staat aan wie zij hun gebouwen verhuren. Tien procent van de gemeenten kan zelfs niet kan aangeven hoeveel panden zij bezitten. Dit blijkt uit het 'Landelijk Onderzoek Vastgoedmanagement Nederlandse Gemeenten', die onderzoeker Walter Rozendaal vorige maand presenteerde op een studiebijeenkomst van de Nederlandse Vereniging van Vastgoedmanagement Platform (NEVAP).

Het beeld sluit aan bij een eerder dit jaar verschenen onderzoek van Twynstra Gudde: inzicht in de kosten en opbrengsten per vierkante meter ontbreken en vooral de middelgrote gemeenten laten de kansen op een efficiëncyslag onbenut. Ook het uitbesteden van het onderhoud en beheer van de portefeuille is nog niet een optie, waar veel gemeenten aan toe zijn. Slechts tien procent heeft activiteiten uitbesteed.

sneld professionaliseren. Dat is ook winst.'

Niet alle marktpartijen stonden overigens te trappelen om de opdracht in Nijmegen binnen te slepen. Vier andere inschrijvers haakten af. 'Dat kan ik ook wel begrijpen', zegt Ben Geeve, strategisch adviseur bij DHV en tevens verantwoordelijk voor het project in Nijmegen. 'Voor het stadhuis moesten we één bedrag noemen om het gebouw in een bepaalde conditie te houden. Plus dat we verantwoordelijk zijn voor alle kosten voor klachten en storingen. De vraag is dan: kun je de uitvoeringskosten voor een periode van vijf jaar voldoende inschatten op basis van door de opdrachtgever verstrekte informatie?'

'Rotterdam, Utrecht, Den Haag, Enschede en Nijmegen zijn al ver met portefeuillebeheer'

'Er zit een molen tussen, het stadhuis, een brandweerkazerne en een multifunctionele accommodatie waarin van 's morgens vroeg tot 's avonds laat allerlei mensen zitten'

Sweens steekt de hand in eigen boezem: 'De praktijk was complexer dan we van te voren hadden ingeschat. Dat zit deels in wat wij van de marktpartijen gevraagd hebben en deels in het feit dat de portefeuille heel divers is samengesteld. Alle objecten zijn uniek. Het is daarom moeilijk een bepaalde routine op te bouwen. Er zit een molen tussen, het stadhuis met veel interne huurders, een brandweerkazerne en een multifunctionele accommodatie waarin van 's morgens vroeg tot 's avonds laat allerlei mensen zitten, die verschillende belangen hebben. Een beheerder moet dan heel adequaat kunnen reageren om de klanttevredenheid op peil te houden.'

VAN TECHNIEK NAAR STRATEGIE

De strategische besluitvorming valt niet onder het regiecontract. Maar Geeve sluit niet uit dat gemeenten in de toekomst ook hiervoor een beroep zullen doen op marktpartijen. Maar dat zullen dan wel onafhankelijke partijen moeten, bij voorkeur met een link naar techniek en duurzaamheid.

'Voor het optimaliseren van de exploitatieresultaten zijn die van groot belang', zegt Geeve. 'We zien nog veel enkel glas en zaken op het gebied van installatietechniek en brandveiligheid, die verbeterd kunnen worden. Bovendien kunnen we als onafhankelijke partij makkelijk schakelen tussen partijen en kunnen objectief beoordelen of maatregelen doeltreffend en haalbaar zijn.'

Afgezet tegen de energie die veel gemeenten nu in hun vastgoedbeleid willen steken, valt de activiteit met outsourcing nog tegen, vindt Geeve. 'In heel Nederland hebben we nog maar aanbestedingen twee gezien, één van Wassenaar en één mislukte aanbesteding. En in Amsterdam gaat het om een beperkte portefeuille. Bij dit soort projecten spelen wij, zoals wij dat noemen, de rol van de managing agent. Iemand die de processen organiseert. De Raad van Bestuur van DHV heeft deze rol aangewezen als één van de speerpunten voor de business ontwikkeling. Wij zien daar een goede toekomst voor.'

Sweens sluit zich daarbij aan. 'De deelnemers aan de ROZ-benchmark vertegenwoordigen nu vijf miljard aan vastgoed, terwijl de markt een omvang heeft van veertig miljard. Dat geeft wel aan dat er nog een golf aan professionalisering zit aan te komen. Het is een groeiemarkt in wording. Techniek is een belangrijke component, maar ga je uit van de maatschappelijke opgaven en het spreidings- en aanbodpatroon dat een gemeente wil nastreven, dan kunnen ook andere partijen die rol gaan spelen.' ■