

Moeten gemeenten hun vastgoed houden? Nou...

Veel gemeenten zijn de laatste jaren bezig om hun vastgoed op orde te brengen en daar beleid voor te ontwikkelen. Maar moet een gemeente vastgoed wel in eigendom houden? Die vraag is niet eenduidig te beantwoorden, bleek tijdens een sociëteit van de Stichting VastgoedManagers-Expert (VGME) op woensdag 7 september in Bergen op Zoom.

De bijeenkomst vond plaats in Theater De Maagd, een voormalig kerkgebouw, tegelijkertijd een mooi voorbeeld van vastgoed dat een herbestemming heeft gekregen.

De problematiek is duidelijk, zoals Paula Smits, schrijfster van een handzaam boekje over gemeentelijk vastgoedmanagement, in een notendop liet zien. “Er is geen geld, kennis van vastgoed is weliswaar aanwezig, maar wordt niet gedeeld en is over verschillende afdelingen verspreid. Bovendien is er geen aandacht voor integraal beheer. Er is sprake van kostendenken en vaak is dat alleen gericht op onderhoud.”

Een mogelijke oplossing is om het vastgoed zelf te houden en het op één plek te organiseren. “Dat begint met inventariseren en kijken naar je quick wins. Repareer gelijk wat nodig is, wacht daar niet mee. Wat raak je kwijt? Wat is het waard? Kijk daarna wat je wil behouden?” Het eindresultaat is een strategisch plan inclusief de werkprocessen. “Je moet kunnen sturen op financieel en maatschappelijk rendement en verantwoorde keuzes maken.” Een andere oplossing is uitbesteding aan een vastgoedbedrijf.

Oranjewoud, dat dit jaar 60 jaar bestaat, is zo’n bedrijf. Het werd deze middag vertegenwoordigd door Geurt Breukink, die de ontwikkelingen aanstipte: “Een afslankende overheid zal wellicht taken uitbesteden, om te zorgen dat ze minder risico’s loopt. De markt is wel bereid om die risico’s te gaan lopen.” Nieuwe contractvormen dienen zich aan. De gemeente wil zicht op opbrengsten en gaat huur heffen, zo wordt zichtbaar dat het vastgoed geld oplevert. Een bekend thema is herbestemming van leegstaande panden, evenals verbetering van de energieprestaties. Ten slotte is er de gemeente als regievoerende partij. “Wat is dan goed? Wat is fout? Alles is goed en fout, want je hebt te maken met de politieke omgeving, de wens van de burgers, van de wethouders, het bestuur. En dat kan elke vier jaar veranderen. Eén ding is zeker: De overheid wil efficiënter opereren (ze moet dat ook), minder kosten maken, en de opbrengst ook optimaliseren.”

Jessie van Tetterode, teammanager vastgoed, ging vervolgens uitgebreid op de praktijk in Bergen op Zoom, waar sinds 2010 alle kennis en kunde binnen één team is verzameld.

Moet een gemeente haar vastgoed behouden? Het antwoord op die vraag verschilt per gemeente, legde Van Tetterode uit. “In Bergen op Zoom is men heel erg gesteld op beeldbepalende monumenten, dat bepaalt voor een deel het antwoord.”

Het belang ervan onderstreepte hij met wereldberoemde bouwwerken als de Piramide van Cheops in Giseh en het Paleis van Versailles bij Parijs. “Vanuit de optiek van citymarketing kun je zeggen dat die gebouwen het goed doen.” Een markant voorbeeld in Bergen op Zoom zelf is de Markiezenhof, gebouwd eind 15^e eeuw. “Er is ooit een plan geweest om het hele pand te slopen, dat is gelukkig nooit gebeurd, want ook dit pand past in citymarketing.” Een ander voorbeeld is het begin dit jaar geopende poppodium Gebouw-T.

“Politieke bestuurders willen hun handtekening achterlaten”, vervolgde Van Tetterode, “of dat nu een farao is, een koning of een wethouder. Dat kan door het vaststellen van een beleidsnota, maar hoeveel interessanter is het niet om dat door middel van een gebouw te doen, dat ook na je bestuursperiode blijft bestaan.”

Gezien het bovenstaande, aldus Jessie van Tetterode, “is het zeer de vraag of politieke bestuurders de regie inzake vastgoedmanagement wel uit handen willen geven.”

Voor een ander aspect gebruikte hij de definitie van behouden: “Activiteiten die worden ondernomen om verdere verslechtering van bouwwerken te voorkomen, uit culturele, esthetische of historische overwegingen. Maak die overwegingen als gemeente specifiek en kijk dan of je vastgoed wil behouden of niet. Probeer in plaats van kostengericht of investeringsgericht denken over te schakelen naar waardegericht handelen.”

De vraag is dan: Hoe maak je die overwegingen specifiek? Antwoord: Door bij elk vastgoed te kijken wat de toegevoegde waarde ervan is. “De doelstelling van waardegericht vastgoed is om het gemeentelijk vastgoed maximaal te laten bijdragen aan de kerntaken van de gemeente door een optimale mix van toegevoegde waarden te creëren.”

Maar bestuurders hebben allemaal andere belangen en een andere focus. Zo zijn er ook verschillende vastgoedrollen. Met enig Politiek Bestuurlijk Inlevingsvermogen (PBI) is daar zicht op te krijgen.

“De *dienstverlener* ziet het vastgoed vooral als een bedrijfsmiddel voor de interne organisatie en dienstverlening. Vaak zijn het wethouders die financiën en personeel in hun portefeuille hebben. De *belangenbehartiger* ziet vastgoed als iets wat bijdraagt aan de inhoudelijke maatschappelijke beleidsdoelen. Vaak zijn het wethouders van sport, cultuur en welzijn. De *huismeester* ziet vastgoed als onderdeel van de gebouwde omgeving, hij wil de aantrekkingskracht van de stad vergroten, voor bewoners, bedrijven en instellingen. Vaak gaat het om een wethouder van ruimtelijke ordening, volkshuisvesting of economische zaken.” Deze bestuurders kijken dus ook anders naar de toegevoegde waarde van vastgoed. Hun belangen kunnen elkaar tegenwerken of versterken. “Als je zorgt dat je verschillende toegevoegde waarden kunt bedienen, kun je een breder draagvlak in de raad bereiken, zodat de politieke besluitvorming eerder gunstig uitvalt.”

Zijn slotconclusies: Moet een gemeente zijn vastgoed behouden? “Ja, als het gaat over de definitie van behouden.” Is daar altijd eigendom voor nodig? “Nee, want het kan zijn dat je vanwege geldgebrek als gemeente niet in staat bent om verslechtering van een bouwwerk tegen te gaan en een pand daarom moet afstoten. Eigendom is niet strikt noodzakelijk.” Kan de gemeente activiteiten deels uitbesteden? “Ja, onderhoud bijvoorbeeld, al wil dat niet zeggen dat dat altijd beter is. Het hangt ervan af of een partij uiteindelijk de risico’s wil overnemen en ook dragen als het fout gaat.”

Kan het gehele vastgoedmanagement worden uitbesteed? “Dat hangt af van de mate waarin een partij voldoende PBI heeft. Het is een uitdaging om dat in een contract vast te leggen.”

De laatste spreker, Ronald van Warmerdam, ging in op de praktijk van de gemeente Amsterdam, als vastgoedontwikkelaar. Hij voerde onder meer drie voorbeeldgebouwen op

(Stadsarchief De Bazel, het Stadsdeelkantoor ZuiderAmstel, en het Filmmuseum Amsterdam Noord) en verdedigde duurzaamheid. Zijn conclusies: “Er moet een ijzeren voorraad zijn, wat mij betreft in eigendom van de gemeente, met daaromheen panden waarin de gemeente kan ademen. Soms moet je uitbreiden, soms moet je krimpen. Bij dat vastgoed hoort een strategie, je moet weten waar je naar toe wilt, wat je belangrijk vindt, en wat je ermee kunt. Per geval moet je bekijken wat de beste keuze is voor een gebouw of cluster van gebouwen. Daar moet een gemeente gewoon verantwoordelijk voor zijn. Het over de schutting gooien - de markt moet het maar oplossen - vind ik niet kunnen. De gemeente moet haar opdrachtgevende rol en haar toetsende rol kunnen vervullen. En dat moet ze professioneel doen.”

Noot voor de redactie: Voor nadere informatie over de bijeenkomsten van VGME kunt u contact opnemen met Margriet van Westenbrugge, bestuurslid VGME en dagvoorzitter, tel. 06-33 04 67 30 of via: margriet@vgme.nl.