

## 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 locatie paste, zoals gebruikelijk bij de bijeenkomsten van de VGME, bij het discussieonderwerp: Theater De Maagd, gevestigd in een voormalig kerkgebouw. “Een voorbeeld van een pand dat een mooie herbestemming heeft gekregen”, zoals wethouder Ad van der Wegen in zijn welkomstwoord zei. Het zou ook jammer zijn. stelde hij, als alleen naar de financiën wordt gekeken. “Gebouwen hebben ook een maatschappelijke en emotionele waarde.”

Het beleid in Bergen op Zoom kwam in een latere uiteenzetting aan bod. Eerst was er de theorie, uiteengezet door Paula Smits, die een handzaam boekje over gemeentelijk vastgoed schreef.

De problematiek is duidelijk, vertelde zij na een schets van het speelveld van gemeentelijk vastgoed. “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?” Tussentijdse successen kunnen van invloed zijn op het besluit in het college en de raad, legde Smits uit. Het eindresultaat is een strategisch plan inclusief de werkprocessen. “Je wil weten wat de exploitatie per gebouw is, met betrouwbare gegevens, zodat je kunt sturen op financieel en maatschappelijk rendement en verantwoorde keuzes kunt maken.” Een andere oplossing, die in het buitenland al gangbaar is, is het creëren van een Gemeentelijk Vastgoed BV. De derde optie is uitbesteding aan een vastgoedbedrijf.

Die partij werd deze middag vertegenwoordigd door Geurt Breukink van Oranjewoud, dat dit jaar 60 jaar bestaat en milieu, sport en ruimte als belangrijkste thema's heeft.

Breukink schetste de ontwikkelingen: “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.”

Aan de hand van een zeshoek liet hij vervolgens zien hoe alles met alles samenhangt: de ambities, het plan, het contract, het beheer, toezicht, het meten en de uitvoering. “Als je één aspect van die zeshoek gaat veranderen heeft dat gevolgen op het totaal.”

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. “We beheren 220 panden, net als bij de meeste gemeenten is dat een heterogene portefeuille: woonhuizen, stadspaleis, een molen, een synagoge, scholen, wijkcentra, enz..”

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. Bij buurgemeenten met minder monumenten zal het antwoord anders uitvallen.”

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<sup>e</sup> 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.” Mensen, kiezers, het electoraat, zijn visueel ingesteld. Raadsleden praten graag over tastbare zaken, en dat verklaart volgens hem wellicht waarom gemeenten en ambtenaren zo investeringsgericht zijn. “Dat lintje moet het liefst in de wethoudersperiode doorgeknipt worden. Ze letten meer op stichtingskosten dan op de exploitatiekosten.”

Er zijn partijen die menen dat gemeenten vastgoedloos moeten zijn, vastgoed zou geen corps business zijn. Maar 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. Vastgoed is een middel om te voorzien in werkgelegenheid, woonruimte en recreatie. 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.”

Zo kwam Jessie van Tetterode tot een enkele 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.”

Ronald van Warmerdam ging kort in op de praktijk van de gemeente Amsterdam, als vastgoedontwikkelaar. Hij noemde drie gebouwen als voorbeeld.

Het Stadsarchief, de Bazel, waarbij een gesloten bankgebouw gerenoveerd werd tot een open instituut dat communiceert met de stad. “Omdat het moeilijk was het pand van te voren te definiëren, is hierbij gekozen voor een traditionele aanbesteding. Erg belangrijk bij dergelijke kostbare projecten is dat de opdrachtgever ook echt opdrachtgever is en rol daarvan op zich kan nemen. Belangrijk is ook dat de exploitatie op orde is, je moet weten dat je het kunt beheren en onderhouden.”

Tweede voorbeeld, het Stadsdeelkantoor ZuiderAmstel, een strak gebouw, dat aan de voorkant was te definiëren. “In dit soort gevallen kan gewerkt worden met Design & Construct of Design & Build of geïntegreerde contracten. Het is dan de ontwikkelaar die de architect aan zoekt en aanstuurt, en die ook verantwoordelijk voor de aanbesteding. Het voordeel is dat de politiek - de waan van de dag - buiten de deur wordt gezet.”

Bij het derde voorbeeld, het Filmmuseum Amsterdam Noord, werd wel een programma van eisen geschreven, maar er was geen kapitaal, dus werd gezocht naar een ontwikkelaar (de ING) en gewerkt met een PPS-constructie. “De ontwikkelaar kan dat echter niet zonder de opdrachtgever doen, want daarvoor is het gebouw te specifiek.”

Wat is slim? “Je moet per geval bekijken wat het beste is. Dat geldt voor het beheer en voor het ontwikkelen. Je moet in elk geval professioneel zijn. Met ‘outsourcing’ van taken gooi je veel kennis weg.”

Wat doet Amsterdam? “Als het gaat om cultuur, theater en filmzalen: Samenvoegen, zorgen dat de exploitatie op orde is, en zorgen dat panden niet meer verpauperen.” Als het gaat om kantoren: tien ouderwetse kantoorpanden zijn omgebouwd tot flexkantoren, waarbij bleek dat het kantoorareaal met 30-40 procent gereduceerd kon worden. “Mét een kwaliteitsslag, waar het prettig binnenkomen is, mensen een koffie kunt geven, enz. Door reductie van het areaal en door panden af te stoten hou je bovendien geld over om aan kwaliteit te werken.”

Duurzaamheid is een speerpunt. Het stadsarchief en het stadsdeelkantoor Zuider-Amstel hebben bijvoorbeeld allebei een A-label. “Renoveer op zo’n manier dat de energievraag naar beneden gaat”, luidde het advies van Van Warmerdam. “Het heeft nauwelijks invloed op de bouwkosten. Eens in je leven heb je kans om een gebouw te verbeteren. Zo’n oud gebouw is een cadeau uit het verleden, door het beter te maken kun je een gebouw van de toekomst neerzetten.”

Slotconclusie van Ronald van Warmerdam: “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. En 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.”