

## De kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement

### Samenhang in programma's, functies én in mensen

*Jan Veuger*

**Resultaten van een onderzoek in de periode van oktober 2013 tot en met maart 2014 door het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen. Dit onderzoek is uitgevoerd samen met 77 professionals in vier gemeenten met in totaal 195.000 inwoners en een oppervlakte van circa 1.200 vierkante kilometer. De omvang van deze vier gemeenten samen is vergelijkbaar met die van de provincie Utrecht. Dit artikel gaat over de provincie Drenthe en in het bijzonder de vier gemeenten in Zuidoost Drenthe waar leegstand bovenaan de agenda van bestuurders en belanghebbenden staat. Een onderzoek met vragen, ideeën en oplossingen. De gemeenten zijn zichzelf aan het ontwikkelen en voelen zich verantwoordelijk voor de ontwikkelingen op het gebied van economie, maatschappelijk vastgoed, leegstand en herbestemming. Maar wat is de verbindende kracht tussen deze vier gemeenten?**

De kunst van het managen van maatschappelijk vastgoed is om vragen te stellen en geduld te hebben met antwoorden. Antwoorden kunnen zich ontplooiën door vragen te stellen en de dialoog aan te gaan met de maatschappij. Gemeenten zijn voortdurend op zoek naar een balans tussen de mogelijkheden van belanghebbenden en die van zichzelf. Een balans tussen publieke waarden, legitimatie en organisatie(capaciteit) is de uitdaging. Einstein ontdekte verrassende antwoorden door de vele vragen die hij stelde. Door steeds vragen te stellen, wordt gebruik gemaakt van persoonlijke kennis, bekwaamheid en vaardigheden. Net zoals zeilers die strak langs de wind varen en continu alert zijn op wind en stromingen.

#### **Verantwoordelijkheid nemen**

Herbestemming van vastgoed is een verbindende kracht voor behoud en versterking van een vitaal platteland, stad en dorp. We realiseren ons soms onvoldoende dat de dynamiek van gebouwen een andere dynamiek is dan die van een aantal jaren geleden. De behoefte verandert sneller dan de omlooptijd van een gebouw. De verminderende bevolkingsgroei en economische groei maken dat de schaal en omvang van leegstand veranderen. Het aanbod van vrijkomende panden wordt groter dan de vraag. Het zijn niet meer alleen de boerderijen, woningen en dorpswinkels die leeg komen te staan. Ook gebouwen als dorpshuizen, scholen, postkantoren en bibliotheken vragen om een vervangende functie. Daarbij zijn er onvoldoende middelen om panden te onderhouden, gaat leegstand steeds meer het stads- en dorpsbeeld bepalen en wordt daarmee de ruimtelijke kwaliteit van Drenthe beïnvloed. Mensen maken zich hier zorgen over en willen hier iets aan doen.

We zien dat het steeds belangrijker wordt om zicht te krijgen op het proces van leegstand en herbestemming. Kennis hebben van de verschillende oplossingsvarianten is daarbij heel belangrijk. Aan de hand van theorie en praktijk kunnen we naar een antwoord zoeken op deze

maatschappelijke opgave. Een blauwdruk is niet gewenst, maar handvatten zullen ons helpen de juiste stappen te zetten. Hiervoor zoeken we naar voorbeelden die goed hebben gewerkt zodat we daar van kunnen leren. Maar we willen vooral antwoorden vinden op de concrete vragen in gemeenten.

Het herbestemmen van vastgoed is een lastige opgave. Niet alleen om reden van demografie en economie, maar ook omdat deelnemende partijen verschillende belangen hebben. In dit artikel leest u onze eerste bevindingen in het verkennen van het vraagstuk rondom leegstand en herbestemming. De provincie Drenthe neemt haar verantwoordelijkheid en samen met gemeenten is onderzocht wat we hierin kunnen betekenen. Herbestemming van gebouwen is cruciaal voor behoud van het Drentse platteland.

### **Methodologie**

Op donderdag 9 januari 2014 vond de startbijeenkomst plaats. Bij deze bijeenkomst waren ongeveer 35 bestuurders, ambtenaren en anderen aanwezig. De bijeenkomst ging van start met een lezing van prof. dr. J.P. (Paul) Elhorst. Hij vertelde over de prijsinteractie van maatschappelijk vastgoed tussen gemeenten. Inwoners van Nederland beklagen zich regelmatig over lokale belastingen voor onroerend goed, paspoorten, parkeren, e.d. Als gemeenten op grote schaal huurprijzen introduceren of bestaande huurprijzen verhogen voor het gebruik van maatschappelijk vastgoed, om zo hun bezittingen efficiënter te beheren en de begroting sluitend te krijgen, zal naar verwachting ook op dit vlak ontevredenheid onder de bevolking ontstaan. Dit komt doordat de huurprijs die betaald moet worden voor het gebruik van maatschappelijk vastgoed, zoals de huur van een gemeentelijke sporthal door de plaatselijke sportvereniging, als een vorm van belasting wordt ervaren. Die verontwaardiging wordt als regel minder als blijkt dat de huurprijzen in omliggende gemeenten nog hoger liggen.

Professor Elhorst werd opgevolgd door ing. J. (Jan) Veuger die verder in ging op de waardering van maatschappelijk vastgoed en vastgoedsturing. De essentie hiervan is dat er door een samenhang van de drie elementen legitimatie, publieke waarde en organisatie capaciteit er in samenhang een dialoog ontstaat voor maatschappelijke organisaties over waarom we de dingen die we doen, beter kunnen doen en wat de toegevoegde waarde is aan de maatschappij. Wanneer het op vastgoedsturing aankomt duidt Veuger een belangrijk verschil tussen de institutionele vastgoedbelegger en de maatschappelijke onderneming: bij de laatste ontbreken vaak concrete, heldere en vooraf gecommuniceerde en geformuleerde beleggingsdoelstellingen.

Maarten Vieveen MSc nam de aanwezigen mee naar twee praktijkvoorbeelden in Wirdum (Gr) en Eindhoven. Vieveen ging in op het spanningsveld tussen behoud en ontwikkeling van monumenten. Met de voorbeelden liet hij zien dat het herontwikkelingsproces ook wordt gestuurd door mechanismen die niet per definitie gerelateerd zijn aan de cultuurhistorische

waarden van de gebouwen. Door deze mechanismen te doorgronden kunnen herbestemming en energiebesparing worden ingezet als middel voor het behoud van monumenten. Aan de sessies bij de afzonderlijke gemeenten (Aa & Hunze, Borger-Odoorn, Coevorden en Emmen) hebben 50 mensen deelgenomen. Voornamelijk waren dit bestuurders en ambtenaren van de betreffende gemeente, maar ook de Provincie Drenthe was vertegenwoordigd. De sessies begonnen met inhoudelijke presentaties van de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed (Nationaal Programma Herbestemming), Kenniscentrum Herbestemming Noord en de Brede Overleggroep Kleine Dorpen. Het tweede deel was vooral gericht op het bediscussiëren van actuele vraagstukken binnen de gemeenten. Hieronder vindt u daarvan het resultaat.

De resultaten van de bijeenkomsten zijn gebundeld in het boek 'De kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement' dat op donderdag 27 maart 2014 door gedeputeerde van de Provincie Drenthe Rein Munnikma is overhandigd aan de wethouders van Aa & Hunze en Coevorden en aan de burgemeester van Borger Odoorn. Deze bijeenkomst is bezocht door ca. 40 bestuurders, ambtenaren en andere geïnteresseerden.



*Foto 1: In gesprek met de professionals (27 maart 2014)*

### **Consequent acteren**

De ronde langs de vier gemeenten heeft ons laten zien dat het in deze gemeenten gaat om leren over scholen, organiseren, positie innemen en anticiperen in maatschappelijk vastgoed en haar context. Dit is een conclusie die past bij de oorspronkelijke opdracht van de provincie Drenthe die met dit project beoogt om inhoudelijke, domein overstijgende discussies en samenwerkingen in en tussen gemeenten te bewerkstelligen. Door multidisciplinair de problematiek van maatschappelijk vastgoed, leegstand, herbestemming en economie op te pakken, ontstaan nieuwe inzichten en dus mogelijke oplossingen die per object, project en gebied verschillend kunnen zijn. Wat de gemeenten met elkaar gemeen hebben is dat het

gaat om leren in een nieuwe werkelijkheid door samenhang in programma's, functies én in mensen.

Uit de ronde langs de vier verschillende gemeenten kan het volgende worden geconcludeerd. Gemeenten vragen zich af wat ze maatschappelijk willen bereiken, wat ze daarvoor nodig hebben en hoe dit zich verhoudt tot het huidige bezit. Daarbij komt de vraag aan de orde wat het de gemeente financieel en maatschappelijk gezien waard is ten opzichte van dat wat je als gemeente kunt. Daarbij moeten overwegingen worden gemaakt welke panden de gemeente mee wil nemen naar de toekomst, en welke zij daarvoor minder belangrijk vinden. Bij het vormgeven van een visie op het voorkomen van en het anticiperen op eventuele leegstand is de betrokkenheid van zowel raad als bestuurders en de ambtelijke organisatie van groot belang. Het gaat dan dus om een samenhang van deze drie schakels waarmee een parallel te trekken is met het model van Mark Moore (1995). Consequent acteren lijkt belangrijk te zijn om de vraag uit de samenleving te legitimeren.

### **In de beperking toont zich de meester**

Maar wat is dan die vraag uit de samenleving? Om bijvoorbeeld de behoefte aan huidige en potentiële voorzieningen te bepalen is het belangrijk om te weten hoe de dorpen in elkaar zitten: welke mensen wonen er en wat willen zij? Als dan bekend is wat de voorzieningenbehoefte is, is dan een nieuw gebouw of een multifunctioneel centrum het ei van Columbus? Bij het combineren van meerdere functies in één gebouw gaat het niet alleen om het werken onder één fysiek dak, maar juist om synergievoordelen te halen. Het versterken van synergie door gezamenlijk aan ieders belang én het gezamenlijk belang te werken. Het zou daarom goed zijn om de diverse bestuurders / stakeholders voor de ingebruikname van een gebouw bij elkaar aan tafel te krijgen en een gezamenlijk belang te definiëren.

Als gezamenlijke belangen helder zijn, blijft het een uitdaging om duidelijke uitspraken te doen over het al dan niet behouden van vastgoed en waarom. Niet denken vanuit *'de gemeente heeft het gebouw toch al'*. Dit is een gedachtegang die gemeenten willen doorbreken door vraag gestuurd in plaats van aanbod gestuurd te denken en te handelen. Ervaring leert dat er bij het mededelen van een voorgenomen sluiting en/of sloop van een gebouw, er mensen opstaan om dit te voorkomen. De kunst is dan ook om andere partijen en belanghebbenden te interesseren en te mobiliseren voor een object, door de mogelijkheden te verbreden en deze ook daadwerkelijk te laten zien. Ook als gemeente zou je ook een principe-houding aan kunnen nemen: 'Er wordt niet meer nieuw gebouwd', punt. In de beperking toont zich de meester.

### **Conclusie: Samenhang in programma's, functies én in mensen**

De vraag die je je ook kunt stellen: waarom kunnen gemeenten privaat en maatschappelijk niet binnen één object zouden combineren? Hier liggen wellicht kansen voor een haalbaar exploitatieresultaat dat ook op termijn houdbaar is. Vraag is wel hoever je hierin wilt en kunt gaan en welke voorwaarden hieraan gesteld moeten worden. Ook door een proef-ondervindelijke wijze kunnen hiervoor kaders gesteld worden. En elke uitzondering bevestigt natuurlijk de regel, maar laat ondernemerschap leidend zijn binnen de gestelde kaders.

Bij de vier gemeenten is het streven van het professionaliseren van het vastgoedmanagement zeker aanwezig. Daarbij willen zij meer vanuit diverse disciplines samen vastgoedzaken oppakken. Er moet meer gedacht worden vanuit programma's en gebieden in plaats van vanuit enkele objecten. Wanneer de gemeenten programma's in de greep krijgen, kan zij wellicht wat aan de knoppen van de schaarste draaien en objecten in stand houden waar later vraag naar kan ontstaan. De gemeenten willen streven naar een grotere samenhang in programma's, functies én in mensen. Dit is de belangrijkste conclusie van de leergang langs vier gemeenten.

### **Vervolgonderzoek**

Bij de verschillende gemeenten wordt naar aanleiding van de vier sessies in samenwerking vervolgonderzoek opgezet door de verschillende belanghouders. Deze vragen worden hierna per gemeente weergegeven. Met de antwoorden op deze vragen kunnen nieuwe oplossingen worden gegeneerd, voor nu en in de toekomst. In de gemeente Borger-Odoorn zal dit vervolg voorval ingaan op de leegkomende scholen in deze gemeente: wat is de volgorde van mogelijkheden die afgewogen moeten worden en de daarmee samenhangende beslissingen? In Coevorden is men meer bezig met de organisatie van het vastgoed en hoe inhoudelijke keuzes zich vertalen naar een eventueel vastgoedbedrijf en de portefeuille. In de gemeente Emmen zijn er al diverse gremia in het leven geroepen, maar daar is de vraag juist hoe zij deze bewust en effectief kunnen inzetten. Tot slot buigt de gemeente Aa en Hunze zich graag over het bij elkaar brengen van bestuurders en andere stakeholders zodat er een gezamenlijk belang gedefinieerd kan worden van waaruit men kan handelen.

De resultaten van het volledige onderzoek zijn opgenomen in: Veuger, J. et al (2014), *De kunst van maatschappelijk vastgoedmanagement. Samenhang in maatschappelijk vastgoed, economie, herbestemming en leegstand*. Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen. Assen: Van Gorcum (142 p.).

