

Maatschappelijk vast goed of beter?

Gemeenten hebben de zorg voor het algemene welzijn van hun inwoners. Een van de factoren die hierbij een rol speelt is de leefomgeving met bijbehorende voorzieningen. Naast de verschillende particuliere initiatieven vinden maatschappelijke activiteiten plaats binnen diverse gemeentelijke accommodaties. Hiervoor wordt vaak de term “maatschappelijk vastgoed” gehanteerd. Bijna 70% van de totale vastgoedportefeuille bestaat uit maatschappelijk vastgoed. Maar wordt dit wel allemaal even efficiënt en effectief ingezet of kan het beter?

Het gemeentelijk accommodatiebeleid is in Nederland volop in beweging. Gemeentebesturen maken plannen en keuzes ten aanzien van de toekomstige spreiding en kwaliteit van voorzieningen in hun gemeente. Aan deze gemeentelijke herbezinning op het eigen accommodatiebeleid liggen diverse redenen ten grondslag. Zo nadert in sommige gemeenten het moment waarop investeringen in onderhoud en verbouw niet langer toereikend zijn om de gevraagde kwaliteit van de voorzieningen blijvend te garanderen. In andere gemeenten maakt een (al dan niet recente) gemeentelijke herindeling het wenselijk en noodzakelijk om het voorzieningenniveau in de nieuw gevormde gemeente zorgvuldig tegen het licht te houden. Weer elders is het gebrek aan een heldere beleidslijn de oorzaak.

In de (fysieke) eisen die de gemeente stelt aan nieuw te realiseren of te renoveren maatschappelijke voorzieningen zijn trends waarneembaar. Deze trends vinden hun oorsprong min of meer vanuit het feit dat de instandhoudingverplichting van een goed gespreid en een omvangrijk voorzieningenpakket op gespannen voet staat met

- de beschikbare budgetten;
- de toenemende ruimtelijke schaarste in met name stedelijke gebieden;
- de ambities om tot vernieuwing van het accommodatiebestand te komen;
- de wens tot betaalbaarheid.

De belangrijkste (fysieke) ontwikkelingen zijn multifunctionaliteit, centralisering, schaalbaarheid en flexibiliteit. Maar ook vanuit organisatorisch oogpunt zijn veranderingen waarneembaar. De gemeentelijke rol bij het realiseren, exploiteren en beheren van maatschappelijke voorzieningen is steeds vaker onderwerp van discussie binnen de gemeenten zelf, maar ook binnen het maatschappelijk midden veld. Vragen die gemeenten zich daarbij idealiter stellen zijn:

- waarom hebben wij als gemeente vastgoed in bezit?
- hebben wij (dit) vastgoed nodig om onze beleidsdoelstellingen te realiseren?
- zijn wij de best geëquipeerde partij om dit vastgoed te beheren en exploiteren of zijn er andere partijen daartoe beter uitgerust zijn?

Een duidelijk en eenduidig antwoord op deze vragen is vaak moeilijk te geven door gemeenten, aangezien zij als partij bij meerdere beleidsvelden betrokken zijn en deze veelal verschillen qua aard, aantal en type gebruikers. Op ‘hoger’ gemeentelijk niveau vinden echter al de nodige ontwikkelingen plaats, die gevolgen hebben voor de rol van de gemeenten bij het in stand houden en vernieuwen van maatschappelijke voorzieningen. Het betreft hier met name de organisatievorm.

De (doorgaans) grote omvang van het gemeentelijke vastgoedbezit vraagt om een passende en mogelijk zelfs geheel nieuwe organisatievorm voor een adequate uitvoering van het vastgoedbeheer en mogelijk zelfs vastgoedontwikkeling (al dan niet gecombineerd met sturend grondbeleid). Bij de ideevorming omtrent een nieuwe organisatievorm is het een belangrijke eerste stap om inzicht te verkrijgen in de huidige vastgoedportefeuille en de wijze waarop het beheer op dit moment is vormgegeven binnen de gemeentelijke organisatie.

Waar binnen gemeenten in algemene zin steeds meer over decentralisatie wordt gesproken, lijkt op het terrein van het gemeentelijk vastgoed *centralisatie* juist het toverwoord te zijn. Bij het centraliseren en professionaliseren van gemeentelijk vastgoed is het van belang een (intern) gemeentelijke scheiding aan te brengen tussen degenen die verantwoordelijk zijn voor het *beleid* met betrekking tot de vastgoedbehoefte en degene die als *eigenaar* van het gemeentelijk vastgoed verantwoordelijk zijn voor een verantwoorde exploitatie en het beheer. Vanuit deze rollenscheiding ontstaat een belangrijke basis voor een goede balans tussen het maatschappelijk en financiële rendement van het gemeentelijk vastgoed. Daarnaast biedt een dergelijke scheiding ook randvoorwaarden om actief te zijn op het gebied van vastgoedontwikkeling. Dit dient niet verward te worden met uitbreiding van accommodaties *sec*, maar in verband gebracht te worden met het maken van strategische keuzen omtrent locaties (grondposities c.q., grondexploitaties), omvang van maatschappelijke voorziening en het optimaal benutten daarvan.

Het gemeentelijk streven naar een professionalisering van het beheer en de exploitatie van bij haar in eigendom zijnde maatschappelijke voorzieningen houdt onder meer in dat bij het maken van afspraken omtrent de verdeling van taken en verantwoordelijkheden als eerste uitgangspunt *taakscheiding* wordt gehanteerd. Het zorgen voor een effectieve en efficiënte *vastgoedexploitatie* behoort tot de kerntaak van de afdeling Vastgoed. De verantwoordelijkheid voor een effectieve en efficiënte exploitatie van de *functie* (het voeren van het facilitair beheer) behoort daarbij idealiter tot de kerntaak van betreffende beleidsafdeling danwel haar partner. Hierdoor wordt laatstgenoemde in staat gesteld de focus volledig op de maatschappelijk activiteit te richten, waar de beschikbare expertise (en doelstelling) ook op is gericht. Door het centraliseren van de verantwoordelijkheid voor de vastgoedexploitatie bij de gemeente wordt schaalvoordeel geboekt en is er sprake van maximale regie op een verantwoorde instandhouding van maatschappelijke voorzieningen.

Op dat terrein lijkt er zeker nog winst te boeken voor gemeenten: vastgoed kan dus inderdaad nog beter!