

Virtuele MultiFunctionele Centra (VMFC)

Als duurzame oplossing voor de versnippering van maatschappelijk vastgoed

Auteur: Peter Schuttevaer, Vitha
co-auteur: Nico Kersten, Stade advies
reviewer: Jan Oosting, Interstudie NDO



Samenvatting

Maatschappelijk vastgoed is vastgoed dat een algemeen nuttige functie vervult, bijvoorbeeld een school of een buurthuis. Eigenaren en aanbieders van maatschappelijk vastgoed zijn gemeenten, corporaties, welzijnsinstellingen, etc.. Aanbieders van maatschappelijk vastgoed zijn niet gewend om samen te werken. Deels is dat vanuit een historisch gegroeide taakverdeling en taakopvatting die momenteel losgelaten zou kunnen worden, maar deels ook uit onderlinge concurrentie. Een school wil lang niet altijd met andere aanbieders samenwerken omdat men bang is dat men dan verplicht zal worden om bepaalde ruimten aan te bieden. Een buurtcentrum zal een café dat recreatieruimten aanbiedt als snel als concurrent zien (en andersom ook). Een corporatie heeft al snel het idee dat men door gemeenschapsruimten aan burgers aan te bieden met het wijkcentrum concurreert.

Daarnaast staan gemeenten, die over het algemeen met afstand de grootste eigenaar van maatschappelijke vastgoed zijn, (met gemiddeld 10.000 m² per wijk), niet te trappelen om regie te voeren op die samenwerking. Het resultaat is dat maatschappelijk vastgoed vaak lage tot zeer lage bezettingsgraden kent en dat er naast leegstand vaak ook sprake is van slechte toegankelijkheid voor ad-hoc gebruik en medegebruik. Men bouwt nogal eens een multifunctioneel centrum met ontmoetingsruimten in een wijk waar op zich al voldoende maatschappelijk vastgoed is, dat alleen niet multifunctioneel wordt ingezet.

Een dergelijke omgang met maatschappelijke vastgoed wordt als niet-duurzaam beschouwd. Van duurzaamheid is pas sprake als de verspilling van vastgoed tot een zeker minimum wordt beperkt. Aanbieders worden daarom uitgenodigd om zich in Virtuele MultiFunctionele Centra (VMFC's) te verenigen. Eigenaren en aanbieders van ruimten maken per wijk afspraken over financiën (bijv. over prijsafspraken), exploitatie, en over diverse beheervormen.

1. Inleiding.

Colofon:

n: Vitha

a: Witte Hindepark 2
6711 PB Ede

t: 0183 665 722

m: 06 2415 2341

e: info@vitha.nl

i: www.vitha.nl

giro: 5523291

kvk: 11062530

btw: 123860337B02

Doordat het eigendom van maatschappelijk vastgoed in Nederland over een groot aantal eigenaren versnipperd is worden per jaar miljarden Euro's verspild. Dat is een voorbeeld van hoe de Nederlandse overheden op een niet duurzame manier met publieke middelen omgaan. Dit forse probleem verdient meer aandacht dan het momenteel van de overheid krijgt. In de bezuinigingsdrift van de afgelopen jaren worden klaarblijkelijk eerst de 'makkelijke' bezuinigingsprooiën besprongen. Men plukt eerst het laaghangende fruit en veroorzaakt daarmee zoveel onrust dat men aan het hoger hangende fruit niet meer toe komt. Het probleem van de versnippering van maatschappelijk vastgoed hoort niet tot dat laaghangende fruit en belandt daardoor maar al te vaak in het onderste staartje van menig prioriteitenlijstje. En dat is onnodig, omdat het probleem wel degelijk goed adresseerbaar is, als je de oorzaken maar op een samenhangende manier aan durft te pakken.

Met dit artikel willen we daarom zowel een 'sense of urgency' overbrengen als een gevoel van maakbaarheid en haalbaarheid meegeven. We willen bevorderen dat overheden het gevoel krijgen dat het probleem goed oplosbaar is en dat men daarom niet bij de pakken neer moet zitten, maar durf moet tonen en er mee aan de slag moet gaan. Dat men zich realiseert dat er veel te halen is en veel te verdienen valt met het *ontsnippen* van het maatschappelijk vastgoed! We doen dat in een aantal stappen.

- Eerst laten we de aard en de omvang van het probleem zien en maken een schatting van de forse verspilling van publieke middelen die daarvan het gevolg is.
- Vervolgens laten we zien dat de aandacht bij lokale overheden nog niet op het niveau ligt waarop het zou moeten liggen, gezien de ernst van het probleem.
- In aansluiting daarop laten we de weerbarstigheid van het probleem zien door de verschillende oorzaken in hun onderlinge samenhang te beschrijven.
- Vervolgens wordt een oplossingsrichting voorgesteld, genaamd "virtueel MultiFunctioneel Centrum (VMFC)" dat de oorzaken van het probleem integraal aanpakt.
- Tot slot wordt een bestaand ICT-instrument genaamd "RuimteVoorDeWijk" beschreven waarmee men de administratie van een dergelijk VMFC kan ondersteunen. Dit om het gevoel van maakbaarheid nog verder aan te wakkeren.

Dit artikel wordt naast de diverse aangehaalde bronnen ook onderbouwd door een eigen onderzoek dat was opgebouwd uit drie verschillende consultatierondes met de doelgroep, die met name uit gemeentelijke overheden bestaat. In de eerste plaats is er telefonisch contact geweest met functionarissen van 84 verschillende gemeenten om te inventariseren welke aandacht er voor het probleem is. In een tweede consultatieronde zijn in de vorm van een workshop de verschillende probleemorzaken en de geformuleerde oplossingsrichting besproken. Aan die workshop namen acht functionarissen van zes verschillende gemeenten deel en één vertegenwoordiger van een woningcorporatie (zie ook het afsluitende dankwoord). De deelnemers gaven zowel mondelinge als schriftelijke feedback. Als derde consultatie is het ICT-instrument RuimteVoorDeWijk aan functionarissen van twaalf gemeenten gedemonstreerd, zowel als aan een welzijnsinstelling en een corporatie. Zij hebben deels tijdens de demonstratie en deels schriftelijk achteraf terugg koppeling gegeven op nut en noodzaak van het instrument.

2. Aard van het probleem, omvang van verspilling

Vastgoed is 'maatschappelijk' als het een algemeen nuttige functie vervult, bijvoorbeeld een school of een buurthuis. Eigenaren en aanbieders van maatschappelijk vastgoed zijn voornamelijk gemeenten, corporaties, schoolbesturen en zorg- en welzijnsinstellingen. Van oudsher is de gemeente met afstand de grootste bezitter, maar tegenwoordig is zij lang niet de enige meer. Veel van het bezit is in de loop van de laatste drie decennia overgedragen of de exploitatie ervan is uitbesteed.

Uit een onderzoek van het kadaster, gepubliceerd in januari 2012 in het vakblad 'Vitale Stad' blijkt dat er in alle gemeenten tezamen 98 miljoen vierkante meter aan publiek vastgoed is (oppervlak in BVO; Bruto Vloer Oppervlak). Dat zijn 98 vierkante kilometers. Dat is grofweg anderhalf keer het totale grondoppervlak van de gemeente Almelo. De totale waarde van al dat vastgoed bedraagt € 177 miljard. Hiervan is 12 miljoen vierkante meter publiek bezit dat niet voor maatschappelijke doeleinden wordt ingezet. De waarde daarvan bedraagt € 20 miljard. Als dat laatste deel buiten beschouwing blijft, dan resteert er een totaal van 85,5 miljoen vierkante meter BVO aan maatschappelijk vastgoed in Nederland. De totale waarde daarvan wordt geschat op € 157 miljard en de huisvestingslasten per jaar zijn in de orde grootte van zo'n 15 miljard^[1].

Veel van dit maatschappelijk vastgoed kan naast de hoofdgebruiker ook door medegebruikers op adhoc basis of voor één of meer dagdelen in de week gebruikt worden. Een sporthal bijvoorbeeld, heeft vaak geen vaste gebruiker maar wordt door een sportbedrijf uitgebaat. Het kent dus alleen medegebruikers en wordt aan hen op uurbasis verhuurd. Voor veel gymnasietiekzalen ligt dat weer anders omdat daar vaak een school hoofdgebruiker is. Maar daarbij resteren over het algemeen een flink aantal dagdelen waarin de zaal voor medegebruik beschikbaar is. Ook verzorgingshuizen, scholen en gemeentehuizen kennen ruimten die voor een groot deel van de tijd leeg staan. Denk bijvoorbeeld aan een raadzaal of een aula. In die uren zouden die ruimten ook aan medegebruikers verhuurd kunnen worden. Aan burgers die daar iets willen organiseren of aan bedrijven die daar willen vergaderen.

Landelijke gegevens over aard en omvang van het medegebruik ontbreken. Men kan echter wel een indruk krijgen van de potentiële omvang van het medegebruik door zich te bedenken dat men ruim € 4 miljard per jaar aan huurinkomsten kan genereren door slechts 10 procent van het beschikbare oppervlak aan medegebruikers te verhuren! En dat is dan niet eens tegen commerciële maar tegen zogenaamde *maatschappelijke* tarieven[2].

Uit het aangehaalde onderzoek van het kadaster blijkt dat overheden ongeveer een derde deel van dat maatschappelijk vastgoed zelf in bezit hebben. In de Randstad is dat aandeel iets groter en daarbuiten iets kleiner. Van het overige bezit is ongeveer de helft in handen van diverse stichtingen en de andere helft van andere eigenaren. Stichtingen zijn niet alleen woningcorporaties maar ook schoolbesturen en welzijnsinstellingen. Onder 'andere eigenaren' kan men zich particulieren voorstellen, maar ook kerkbesturen, ondernemingen of samenwerkingsverbanden van dergelijke eigenaren. In een middelgrote gemeente met 40.000 inwoners heb je zo al snel met 20 of meer eigenaren te maken. Al met al geeft dat een behoorlijk versnipperd beeld dat soms tot rare verhoudingen leidt.

Er zijn wijken waarin corporaties hun vergaderruimten en informatiepunten niet of nauwelijks voor het publiek open stellen, uit angst dat men dan met het even verderop gelegen Multi-Functionele Centrum (MFC) zal concurreren. Dus staan die ruimten tachtig procent van de tijd leeg. Meer samenwerking met dat MFC zou echter tot een complementair aanbod kunnen leiden en tot gezamenlijke vormen van beheer, waardoor kosten bespaard kunnen worden. Er zijn wijken waar zoveel scholen en welzijnsinstellingen zijn, dat er voor de burgers een overvloed aan ruimte voor medegebruik is terwijl de gewone burger er nog geen zaaltje kan huren. De eigenaren en exploitanten vinden vaak dat het regelen van een conciërge en het verwarmen van het pand meer kost dan dat er inkomsten uit medegebruik tegenover staan. Aula's, bewegingsruimten, sportzalen, muziekstudio's en multimediaruimten staan zo 's avonds en in het weekend te verpieteren, terwijl de jeugd dan bij het cafetaria rondhangt en de kaartclub op een zolderkamer bij één van de leden thuis zijn kaartje legt.

In de vorige paragraaf is duidelijk gemaakt dat het om veel geld gaat. Desondanks blijkt ruim de helft van de gemeenten nooit te meten welke bijdrage het (beheer van) maatschappelijk vastgoed aan haar beleidsdoelen levert[3]. Aan de andere kant zijn er echter ook enkele gemeenten die daar juist heel ver in gaan en ook de bezettingsgraden meten. De gemeente Waalre ontdekte zo dat de bezetting van haar gemeenschapshuizen ver onder de 50% zit. Voor de sporthallen is dat 57%. Een recent onderzoek in de gemeente Goirle wijst op vergelijkbare cijfers. Het overgrote deel van de in het kader van ons onderzoek geconsulteerde ambtenaren verwacht dezelfde soort bezettingsgraden in de eigen gemeente aan te treffen. Men kan daarom veronderstellen dat het om een landelijk beeld gaat. Het paradoxale is dat er ondanks deze overvloed aan ruimte vaak toch een ruimtegebrek is. Gemeenten die over een zogenaamd Makelpunt beschikken hebben vaak de ervaring dat veel organisaties met een ruimtevraag maar met moeite aan een passende ruimte voor hun activiteiten komen. Dit duidt op een stevige mismatch tussen vraag en aanbod.

Samenvattend kan men het probleem zo omschrijven dat veel maatschappelijk vastgoed ontoegankelijk is voor medegebruikers terwijl de aanbieders die zich specifiek op medegebruik richten elkaar juist beconcurreren en met lage bezettingsgraden kampen.

De omvang van het probleem is met behulp van de voorgaande bevindingen enigszins in geld uit te drukken. Stel, zoals eerder aangenomen, dat het voor medegebruik verhuurbare deel van het maatschappelijk vastgoed zo'n 10 procent van het totaal uitmaakt. Dan brengt dat bij een bezetting van 100 procent landelijk zo'n € 4 miljard per jaar op. Een onderbezetting van 50 procent betekent dan een verliespost van € 2 miljard per jaar! Een andere manier om de omvang van het probleem in geld uit te drukken is dat men redeneert dat men om bovengenoemde redenen minstens 5 procent van het geheel aan vastgoed kan afstoten. Dat scheelt per jaar alleen al aan huisvestingslasten een bedrag van € 750 miljoen. Daarbij moet nog aangetekend worden dat een inschatting van 10 procent als vastgoed dat voor medegebruik in aanmerking komt een voorzichtige schatting is. De werkelijke bedragen kunnen daar wel eens ver boven liggen. Bovendien kan men naar een meer multifunctionele manier van exploiteren van maatschappelijk vastgoed streven die dat percentage in de toekomst nog zal verhogen.

3. Welke aandacht is er voor het probleem?

De gemeente is in dit versnipperde veld van eigenaren in bijna alle gevallen de grootste en meest dominante partij. Dit zowel naar percentage van het vastgoedbezit als naar organisatieomvang. Bovendien staat de taak van de gemeente het dichtst bij de algemene nutsfunctie van maatschappelijk vastgoed. De volgende taakverantwoordelijkheid rust daarom bij gemeenten:

Gemeenten dienen op de maatschappelijk vastgoedmarkt een voortrekkersrol te vervullen in de samenwerking met andere eigenaren

Het is echter de vraag of gemeenten zich hier wel bewust van zijn. Het is daarom interessant om te verkennen hoeveel aandacht gemeenten voor dit onderwerp op kunnen brengen.

In een telefonische verkenning van Vitha is in 2011 bij vierentachtig gemeenten op ambtelijk niveau onderzocht welke aandacht er bestaat voor een bemiddelende of een regisserende rol inzake maatschappelijk vastgoed. Blijkens de reacties kan men de volgende intensiteiten in aandacht voor het onderwerp onderscheiden:

- *afwezig/laag*: deze gemeenten hebben het onderwerp niet op de agenda staan. Dat blijkt bijvoorbeeld doordat een medewerker er zelf wel enthousiast over is, maar zijn collega's niet meekrijgt; of dat het hoofd vastgoed geen onderscheid maakt tussen vaste verhuur en medegebruik, dat de afdeling Ruimtelijke Ontwikkeling aangeeft dat men "het" als gemeente na de oplevering van een pand "uit handen geeft", etc..
- *beleidsmatig*: deze gemeenten beschikken over geaccordeerd beleid of zijn bezig dergelijk beleid op te stellen.
- *uitvoerend*: deze gemeenten hebben al actief uitvoerende stappen gezet. Zij hebben bijvoorbeeld een makelpunt ingericht of brengen partijen actief bij elkaar.
- *niet te duiden*: bij deze gemeenten was de aard van de reacties zodanig, dat de aard en de mate van aandacht voor het onderwerp niet goed te beoordelen was. Bijvoorbeeld doordat de reacties afhoudend of inconsistent waren.

De telefonische gesprekken hebben vanaf augustus tot halverwege december 2011 plaatsgevonden. Verkend werd, of de betreffende gemeente aandacht voor het thema had, teneinde een inschatting van de behoefte aan ondersteuning te kunnen maken. Deze (deels commerciële) beweegredenen werden toegelicht en een product genaamd "RuimteVoorDeWijk" werd daarbij ook expliciet genoemd. Desondanks lieten de meeste gemeenten zich er niet van weerhouden om open over de stand van zaken te communiceren. Bij dertien gemeenten die zich gesloten opstelden werd de mate van aandacht als "niet te duiden" beoordeeld (tenzij een beoordeling uit andere bronnen dan de gemeente zelf mogelijk was).

In onderstaand overzicht is de gemeentelijke aandacht voor het onderwerp gekwantificeerd. De dertien gemeenten waarbij de mate van aandacht 'niet te duiden' was zijn daarbij weggelaten. Er is tevens een onderscheid gemaakt tussen plattelandse en stedelijke gemeenten.

aard en intensiteit van aandacht	aantal gemeenten		aantal stedelijk		aantal Plattelands	
	abs.	rel.	Abs.	rel.	abs.	rel.
Afwezig	37	52%	24	47%	13	65%
Beleidsmatig	22	31%	15	29%	7	35%
Uitvoerend	12	17%	12	24%	-	0%
Totaal	71	100%	51	100%	20	100%

Opvallend is dat het aantal gemeenten dat aandacht voor dit onderwerp heeft in de minderheid is. En daarvan is het aantal gemeenten dat zich tot beleid beperkt ook nog eens bijna twee keer zo groot dan die welke de uitvoering al in gang gezet hebben. Uiteindelijk heeft slechts één op de zes gemeenten beleid in uitvoering. Deze uitvoerende gemeenten zijn zonder uitzondering stedelijke gemeenten. Op het platteland is weliswaar zo hier en daar wel

sprake van beleidsvorming op dit vlak, maar het wordt nog nergens uitgevoerd. De plattelands gemeenten laten zich daarbij overwegend leiden door het argument, dat zij "al het beheer over vastgoed hebben uitbesteed".

4. Probleemanalyse, Oorzaken

a) Gebrekkige aandacht voor het probleem

Al met al kan men op grond van de verkenning uit de vorige paragraaf stellen dat de aandacht van gemeenten voor het onderwerp zowel naar aard als naar intensiteit nog niet in overeenstemming is met het maatschappelijk belang van het thema, noch met de hoeveelheid geld die er in om gaat. Beleidsambtenaren die er iets aan willen doen hebben er daarom een lastige dobber aan, hun bestuurders mee te krijgen.

b) Patstelling in de samenwerking

In het licht van de omvang van het geconstateerde probleem is het opmerkelijk dat eigenaren van maatschappelijk vastgoed nog vrijwel nergens samenwerken. Ook in gemeenten waar wel aandacht voor het onderwerp is lijkt een patstelling te bestaan waarin niemand het initiatief durft te nemen. In gevallen waarin een gemeente de exploitatie van wijkcentra integraal aan een welzijnsinstelling heeft uitbesteed, zal zo'n gemeente niet snel het initiatief tot samenwerken nemen. Anderzijds zal de welzijnsinstelling dat ook niet snel doen omdat zij de daar toe benodigde extra inspanning niet bij hun welzijnsdoelstelling vindt passen. Bovendien kan de welzijnsinstelling het gevoel hebben dat zij hun concurrenten in de 'driving seat' zetten als ze de samenwerking te veel aanhalen. Een vergelijkbare situatie treffen we op het platteland aan waar gemeenten het beheer (en vaak ook het eigendom) massaal aan stichtingen en dorpsraden hebben overgedaan, die op hun beurt initiatieven tot samenwerking liever vermeden. Zo ontstaat er een patstelling die des te verlammerend werkt, naarmate de versnippering groter is en naarmate de gemeente de exploitatie meer heeft uitbesteed. Als paradox geformuleerd:

De besluiteloosheid inzake samenwerking in maatschappelijk vastgoed werkt des te verlammerend, naarmate de noodzaak tot samenwerking groter is.

De samenwerkingsopgave houdt daarmee een keuze in. Namelijk dat een gemeente kiest om deze opgave ofwel mee uit te besteden aan één van de partners, danwel dat de gemeente deze opgave zelf ter hand neemt. De huidige patstelling, waarin gemeenten deze keuze overwegend niet maken, lost het geconstateerde probleem niet op. Gemeenten kunnen zich daarom niet langer achter uitbestedingsrelaties of achter een beperkte eigenaarsrol verschuilen en moeten kiezen of zij de regie zelf doen of dat zij deze uitbesteden.

c) Makelpunten staan niet per sé in dienst van de samenwerking

Enkele gemeenten hebben een *makelpunt* ingericht. Daar kan men als burger terecht als men een ruimtevraag heeft. Gemeenten als Utrecht en Rotterdam lopen daarin voorop. Binnen de stichting "bouwstenen voor sociaal" is een gremium van gemeenten actief dat hierin een voorhoede vormt. Het denkmodel van zo'n makelpunt sluit aan bij een situatie waarin het maatschappelijk vastgoedbezit reeds volledig ontsnipperd is. Dat wil zeggen, dat er ofwel een brede samenwerking tussen alle vastgoedeigenaren tot stand is gekomen, ofwel dat de gemeente het vastgoed weer in eigen bezit heeft genomen. Zonder dat kan een makelpunt de versnippering en de onderlinge concurrentie ook aanjagen in plaats van tegen gaan.

Een geïsoleerd opererende middelbare school zal een beschikbare ruimte niet snel via een makelpunt aan de burger aanbieden. De uitbater van dat makelpunt is immers dezelfde gemeente die straks het nieuwe beleid voor medeverhuur van ruimten op zal stellen. Het schoolbestuur zal redeneren dat de medeverhuurpenningen die straks binnenkomen er evenzohard via dat nieuwe beleid weer afgehaald zullen worden. En dat terwijl het extra medegebruik ondertussen wel gefaciliteerd moet worden. Het kost dus geld! Het is om dergelijke redenen in-

consequent om enerzijds een makelpunt in te richten, terwijl men anderzijds niet de samenwerking tussen eigenaren op gang brengt. Men kan dan als gemeente met lege handen komen te staan en via het makelpunt met name het eigen vastgoed promoten. Daarbij is het ook de vraag welke vormen van oneigenlijke concurrentie men daarmee introduceert. In de praktijk vinden veel gemeenten de makelpuntgedachte desalniettemin erg interessant, terwijl men zich ondertussen van de onderliggende samenwerkingsopgave niet bewust is. De makelpuntfunctie dient in zulke gevallen eerder als een alternatief voor samenwerken dan als een middel om er mede vorm aan te geven.

d) Onduidelijke verantwoordelijkheid, wie is probleemeigenaar?

Maatschappelijke functies liggen vaak *politiek* gevoelig. Een wethouder die een wijkcentrum 'regelt' is al snel populairder dan zijn collega die er één opheft. Dit probleem wordt nog versterkt doordat de verantwoordelijkheid voor maatschappelijk vastgoed op ambtelijk niveau niet altijd in één hand ligt. Zo kan het gebeuren dat een horeca-uitbater in een stad als Eindhoven, toestemming krijgt om tegen maatschappelijke tarieven een monumentaal Luchthavengebouw uit te baten, terwijl er pal om de hoek, nog maar net een gloednieuw multifunctioneel wijkcentrum met ontmoetingsfunctie is geopend. Gemeenten willen een dergelijk gebrek aan coördinatie nog wel eens als excuus voor inactiviteit aanwenden. Het heet dan dat men "eerst maar eens de eigen rangen moet sluiten".

e) Onduidelijkheid over de juiste schaalgrootte van samenwerken.

De meningen over de *schaalgrootte* waarop samengewerkt dient te worden zijn zeer verdeelt. De opvattingen variëren van accommodatie en buurtniveau tot het afspreken van landelijke convenanten. Een dergelijke verdeeldheid bevordert de besluitvaardigheid niet. Menig gemeente besluit dan ook om landelijke afspraken of oplossingen af te wachten.

6. oplossingsrichting: virtueel MFC

Blijkens de voorgaande paragraaf kent het probleem de volgende samenhangende oorzaken:

- a) Gebrekkige aandacht voor het probleem*
- b) Patstelling in de samenwerking*
- c) Makelpunten staan niet per sé in dienst van de samenwerking*
- d) Onduidelijke verantwoordelijkheid, wie is probleemeigenaar?*
- e) Onduidelijkheid over de juiste schaalgrootte van samenwerken.*

Een gemeente kan het probleem nu oplossen door het maatschappelijk vastgoed weer zoveel mogelijk in eigen eigendom te krijgen. Samenwerken met andere eigenaren is dan niet meer nodig, het makelpunt hoeft dan ook niet in dienst van die samenwerking te staan, en er is ook geen vraagstelling meer over de schaalgrootte van samenwerken. Het is dan enkel nog een probleem, wie binnen de gemeente de verantwoordelijkheid heeft, en of er voldoende bestuurlijke aandacht is. En die twee probleemoorzaken kan men wegnemen door een integraal gemeentelijk maatschappelijk vastgoedbedrijf in het leven te roepen en een maatschappelijke vastgoedportefeuille bij een wethouder onder te brengen. Dit is een recht toe recht aan oplossing die het probleem op zou kunnen lossen. Het is echter een dure oplossing en het gaat in tegen de maatschappelijk trend, waarin functies meer en meer door samenwerkingsverbanden worden neergezet.

Om die reden wordt in dit artikel een andere oplossingsroute voorgesteld, die we een Virtueel Multi Functioneel Centrum (VMFC) genoemd hebben. Zo'n VMFC pakt de vijf probleem-oorzaken op een samenhangende manier aan. De verschillende maatregelen worden daarbij in een volgorde gepresenteerd, waarin het ook logisch is om ze te implementeren. Daardoor ontstaat een volgorde die precies omgekeerd is aan de volgorde waarin de oorzaken hierboven zijn beschreven:

e) *Vindt de juiste schaalgrootte van samenwerken, neem daarbij de wijk als uitgangspunt.*

Bij *schaalgrootte* van samenwerken is van belang, te onderzoeken bij hoeveel partijen de samenwerking nog hanteerbaar is. Als een gemeente van ongeveer 80.000 inwoners de samenwerking tot welzijnsinstellingen en corporaties beperkt, dan kan men de samenwerking eventueel op gemeenteniveau vorm geven. Het aantal overlegpartijen is dan beperkt. Men moet zich echter afvragen of zo'n beperkte groep wel representatief is voor het gehele veld van eigenaren. Bij grotere gemeenten ziet men ook bij deze beperkte afbakening al vaak een speelveld van soms wel vijftien partijen of meer ontstaan. Dat wordt lastig samenwerken. Wil een middelgrote gemeente van zo'n 50.000 inwoners ook schoolbesturen, wijkraden en andere (vrijwilligers)stichtingen er bij betrekken, dan is het gemeentelijke schaalniveau zelfs voor zo'n middelgrote gemeente al snel te groot. Er zijn dan als snel dertig of meer partijen waarmee men om tafel moet.

Men kan zich daarom beter tot wijkniveau beperken. In een wijk is vaak hooguit één corporatie actief als eigenaar van maatschappelijk vastgoed, heeft men met ongeveer twee of drie schoolbesturen te maken, met hooguit twee welzijnsinstellingen en enkele gezondheidsorganisaties. Samen met eventuele burgergroepen en particuliere eigenaren en buurthuizen bestaat het kernoverleg in zo'n wijk dan uit zo'n tien tot vijftien partijen. Een overleg met een dergelijk omvang is nog op een praktische manier vorm te geven. Het wijkniveau vormt dus een stabiele schaalgrootte waarop de samenwerking het beste georganiseerd kan worden. Dat geldt zowel in grote als in kleine(re) gemeenten, omdat wijken, zoals ze bij het Centraal Bureau van de Statistiek (CBS) bekend zijn nu eenmaal een relatief stabiele schaalgrootte vormen met gemiddeld zo'n 6 tot 7 duizend inwoners.

Desalniettemin zetten een aantal van de geconsulteerde gemeenten vraagtekens bij de wijk als keuze voor de schaalgrootte van samenwerken. Een gemeente als Utrecht heeft als snel meer dan veertig CBS-wijken en denkt daarom eerder aan een *stadsdeel* als schaalgrootte, die zij dan zelf ook weer gewoon een 'wijk' noemt. Zo'n stadsdeel kan een omvang van wel 6 of 7 CBS-wijken hebben. Loont zich het wel de moeite om in veertig wijken eenzelfde soort overleg te voeren? Sommige deelnemers, zoals een grote woningcorporatie zullen niet in elke wijk bij het overleg willen aanschuiven. Men kan dat oplossen door met zo'n corporatie eerst op gemeentelijk niveau afspraken te maken, waarna deze zich in de wijkoverleggen door de gemeente laat vertegenwoordigen. Andersom kan ook. De uiteindelijke oplossing zal daardoor per gemeente verschillen. Het inrichten van het overleg blijft dus maatwerk per gemeente, ondanks dat men begint met de wijk als uitgangspunt voor de schaalgrootte van samenwerken te nemen.

Het gaat er om, de balans te vinden tussen een voldoende betrokkenheid van (ook de kleinere) eigenaren enerzijds, en een overleg dat, voor wat het aantal deelnemers betreft, nog hanteerbaar is. Het zoeken van deze balans dicteert op welke schaalgrootte men de samenwerking vormgeeft. En waar die balans precies ligt kan van gemeente tot gemeente verschillen. Het vinden van deze balans is dan ook de eerste belangrijke stap op weg naar de overige maatregelen. Dat betekent ook dat de volgende stappen niet zinvol gezet kunnen worden zonder dat men eerst de juiste schaalgrootte heeft bepaald.

d) *wijs een verantwoordelijke per samenwerkingsgebied aan.*

De *versnipperde verantwoordelijkheid* voor maatschappelijk vastgoed kan opgelost worden door per samenwerkingsgebied een *vastgoedcoördinator* aan te wijzen. Dat kan een bestaande wijkcoördinator of wijkmanager van de gemeente zijn. De ervaring die gemeenten inmiddels met dergelijke functies hebben en de gevechten die de afgelopen jaren al zijn gevoerd om er inhoud aan te geven, werken dan in het voordeel van deze oplossingsrichting. De aanwijzing is overigens tijdelijk want de uiteindelijke coördinatie kan nog heel ergens anders komen te liggen. Dit houdt in dat deze aanwijzing een project- of procesvorm aanneemt en dat de vastgoedcoördinator daarin tot taak heeft, de overige eigenaren bij elkaar te roepen en het overleg op gang te brengen. Waar een gemeente deze aanwijzing laat liggen, bijvoorbeeld door zich achter een uitbestedingsrelatie te verschuilen, kan ook een andere eigenaar, zoals een corporatie deze rol op zich nemen.

c) *Geef het overleg professioneel vorm en doorbreek daarmee de patstelling.*

De *patstelling* wordt doorbroken door een overleg tussen eigenaren op gang te brengen. In de verschillende consultaties kwam duidelijk naar voren dat hier een groot obstakel ligt. Gemeentelijke medewerkers vragen zich af of andere partijen de samenwerking niet eerder als lastig zullen ervaren; of dat ze er zelf het voordeel wel van in zullen zien. In de praktijk is het vaak trekken en duwen om partijen bij elkaar te krijgen. Het is daarom aan te bevelen om het overleg op een professionele manier vorm te geven. Men moet het er met andere woorden niet maar 'een beetje bij doen' want dan komt het overleg niet goed op gang, is er kans op schijnsamenwerking en wordt het samenwerkingsverband naar verloop van tijd niet hecht genoeg. Een professionele manier van samenwerken kan men bevorderen door een degelijk afwegingskader voor samenwerken en groepsgedrag te hanteren. Het bureau Vitha heeft specifiek voor dit soort samenwerking een dergelijk afwegingskader ontwikkeld onder de naam "De Aggregatiemens"[\[4\]](#).

Het samenwerkingsverband dwingt de gemeente op zijn beurt tot het maken van keuzen en tot het beter coördineren van de eigen verantwoordelijkheden. Een gemeentelijke afdeling onderwijs kan dan niet meer op eigen houtje met een beleidsstuk inzake de onderverhuur in schoolgebouwen komen (zoals nu maar al te vaak gebeurt). Inconsistenties met het beleid van de afdeling sport en recreatie in zake de verhuur van sportzalen en recreatieruimten komen namelijk direct in het samenwerkingsverband aan het licht en worden terug op het bordje van de gemeente gelegd. De eerder genoemde redenatie dat de gemeente eerst maar eens "zelf de rangen moet sluiten" en tot "eenheid van beleid dient te komen" kan om deze redenen als een drogredenatie terzijde geschoven worden. Dergelijke redeneringen houden de voortgang in de samenwerking alleen maar tegen.

b) *Stel de makelfunctie in dienst van de samenwerking.*

Een eventuele *makelpuntfunctie* wordt in dienst gesteld van het samenwerkingsverband. Daardoor versterkt de makelpuntfunctie het samenwerkingsverband en wordt het scenario vermeden waarin zo'n makelpunt de partijen juist verder uiteen drijft.

a) *laat het samenwerkingsverband voor zich spreken*

Het *bewustzijn* voor en de *controleerbaarheid* van de maatschappelijk impact wordt ten slotte gestimuleerd doordat het samenwerkingsverband een gezicht krijgt in de media (internet, sociale media, plaatselijke krant) en doordat het samenwerkingsverband beter in staat is om betrouwbare informatie te presenteren over de aard van het gebruik van maatschappelijk vastgoed en over de daarmee verband houdende kosten.

Het met behulp van deze maatregelen ontstaat een samenwerkingsverband dat we een *virtueel MFC* (VMFC) noemen. Daarin maken eigenaren en aanbieders van maatschappelijk vastgoed op een bepaalde schaalgrootte afspraken over financiën, over exploitatie en over diverse beheervormen. Tijdens de implementatie van deze maatregelen is de aangewezen vastgoedcoördinator ook coördinator van het VMFC (in oprichting). Ergens tijdens de implementatie wordt met de samenwerkingspartners afspraken gemaakt wie deze rol van VMFC-coördinator blijvend op zich zal nemen. Elk van de eigenaren van maatschappelijk vastgoed in een wijk kan om die reden zelf het initiatief tot een VMFC nemen, zonder daarbij automatisch in de rol van VMFC-coördinator te komen. Van de andere kant behoeft een welzijnsinstelling die zich als initiatiefnemer tot een VMFC opwerpt niet bang te zijn dat de gemeente per definitie de regie over de samenwerking weer terug overneemt. De gemeente kan de welzijnsinstelling immers tot VMFC-coördinator benoemen en daarover (prestatie)afspraken maken?!

Het is dus denkbaar dat een gemeente zijn taak beperkt door via een gemeentebreed vooroverleg de schaalgrootte van samenwerken te bepalen, dat de corporaties vervolgens de rol van vastgoedcoördinator op zich nemen, terwijl een aantal welzijnsinstellingen de uiteindelijke VMFC-coördinatoren leveren.

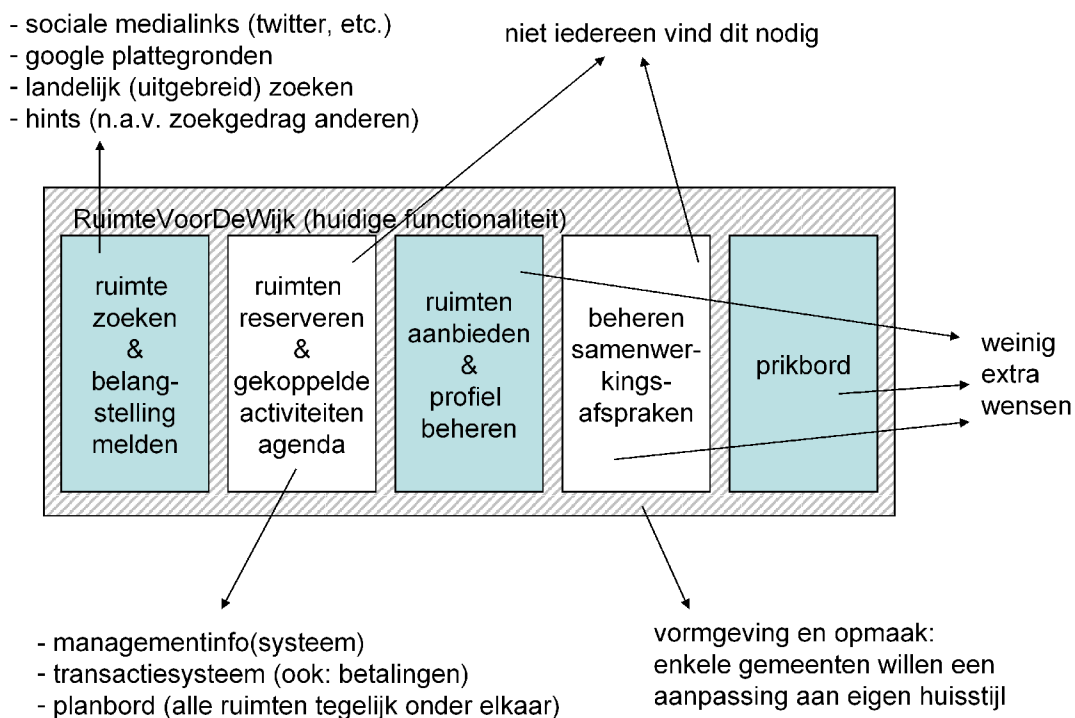
7. Concrete Instrumentatie, Ruimte Voor De Wijk

Toen de piano in de loop van de achttiende eeuw werd uitgevonden, heette het instrument nog pianoforte, om aan te geven dat men er zowel zacht (piano) als hard (forte) op kon spelen. Tot dan toe was de clavecimbel het dominante toetseninstrument voor kamermuziek geweest. Zoals men nu overal piano's in huizen en in openbare gelegenheden ziet staan, zo was dat tot dan de clavecimbel. Wie in die tijd echter voor het eerst kennismaakte met zo'n pianoforte, vond het over het algemeen maar een gammelding dat veel kabaal maakte als je even niet goed oppaste. Je moest ook een veel betere speeltechniek hebben om het ding redelijk te kunnen bespelen. Wie dan geen goed beeld van de toegevoegde waarde van zo'n pianoforte had hield het maar liever bij het oude. Maar om de toegevoegde waarde van het instrument te kunnen begrijpen was het nodig dat men zich een beeld vormde van de andere manier van muziek bedrijven die er door mogelijk werd gemaakt. En het volledige besef van die mogelijkheden kwam pas met componisten als Beethoven en Chopin die de dynamische mogelijkheden van het instrument volledig begonnen te gebruiken.

Als men deze dynamische muziekpraktijk als metafoor neemt voor samenwerken in maatschappelijk vastgoed, ontstaat er een interessante vergelijking tussen de instrumenten die momenteel door vastgoedbeheerders gebruikt worden, en het instrument RuimteVoorDeWijk, dat door Vitha en Stade advies is ontwikkeld. RuimteVoorDeWijk is een weboplossing die de samenwerking binnen een VMFC administratief ondersteunt en die vorm geeft aan de makelfunctie van het VMFC. De "matchingsites", "makelsites" of "sites voor online reserveren" waar aanbieders van vastgoed tegenwoordig gebruik van maken kan men vergelijken met het clavecimbel. Zoals het clavecimbel geen dynamisch spel ondersteunt, zo ondersteunen deze sites geen samenwerking tussen aanbieders van vastgoed. RuimteVoorDeWijk is daarentegen vergelijkbaar met een pianoforte. Men kan er alles mee dat de andere sites ook kunnen, maar het onderscheid zich doordat het ook samenwerking ondersteunt. Men mag dus verwachten, dat mensen die zich een beeld van de nieuwe samenwerkingspraktijk in een VMFC kunnen vormen de voordelen van RuimteVoorDeWijk anders inschatten, zoals ook de achttiende eeuw die zich al een beeld van de nieuwe muziekpraktijk kon vormen, eerder op de pianoforte overstapte.

Het is om die reden wellicht interessant om de reacties van twee verschillende groepen op RuimteVoorDeWijk met elkaar te vergelijken. De eerste groep is een referentiegroep van in totaal zeven gemeenten, een welzijnsinstelling en een corporatie. Aan hen zijn demonstraties van RuimteVoorDeWijk gegeven zonder het instrument in relatie te brengen met het nieuwe samenwerken in een VMFC. De in dit artikel voorgestelde oplossingsrichting was ten tijde van deze demonstraties dus nog niet expliciet gemaakt. Een tweede groep bestond uit de eerder genoemde consultatiegroep van acht vertegenwoordigers van zes verschillende gemeenten en één vertegenwoordiger van een corporatie. Twee van de deelnemers maakten onderdeel uit van beide groepen. Met deze tweede groep werd expliciet het VMFC in al zijn facetten besproken. Bij geen van beide groepen is naar een specifiek soort reactie gestreefd of is een specifieke vraagstelling voorgelegd. De reacties kwamen in de vorm van spontane mondelinge of schriftelijke feedback. Hieronder volgt een vergelijking tussen de reacties van beide groepen.

1) In de eerste groep reageerde men positief op het instrument, in de zin dan men het een knap instrument vond. Men bleef echter overwegend sceptisch over de toepassingsmogelijkheden. Men legde daarnaast een aantal extra eisen en wensen op tafel. In onderstaand overzicht zijn de bestaande functies van RuimteVoorDeWijk benoemd en wordt in relatie daarmee aangegeven, welke extra wensen en eisen er door de referenten op tafel zijn gelegd:



De functies in de witte rechthoeken ondersteunen met name de samenwerkingsfunctie en de gekleurde rechthoeken ondersteunen met name de makelfunctie. De extra eisen en wensen zijn daaromheen op enkele hoofdlijnen verwoord. In deze extra eisen en wensen kan men twee wensenprofielen herkennen:

- makelprofiel: De extra wensen aan de bovenkant van het plaatje doen de makelpunctfuncties in de richting van een landelijke aanbodsites opschuiven. De zoekfunctie moet daarin uitgebreid en eigentijds gemaakt worden, terwijl de functies die de samenwerking ondersteunen niet relevant gevonden worden.
- controlprofiel: De extra wensen aan de onderkant van het plaatje doen de reserveringsfunctie in de richting van een traditioneel management instrument opschuiven. Daarbij is veel aandacht voor informatie over het gebruik van ruimten en veel aandacht voor het vergemakkelijken van het verhuurproces, terwijl men relatief onbewogen blijft ten opzichte van het beheren van samenwerkingsafspraken.

Uit het bestaan van deze twee wensenprofielen, die ook aan verschillende leden van de referentiegroep toebehoren, kan men afleiden dat het pianoforte-karakter van dit product niet zomaar wordt herkend. Verschillende soorten afnemers leggen geheel verschillende accenten als het om uitbreiding van de functionaliteit gaat. Wij interpreteren dat zo, dat de potentiële gebruikers de werking van het instrument in een voor hen herkenbare richting proberen om te buigen. Men probeert er als het ware weer een clavecimbel van te maken.

2) De tweede groep reageerde op eenzelfde manier positief op het instrument, in de zin dat men het een knappe oplossing vond. Deze tweede groep was echter veel positiever over de toepasbaarheid. Men zag een duidelijke samenhang met de nieuwe samenwerkingspraktijk in het VMFC en het merendeel van de deelnemers gaf aan dat zij de ondersteunende werking van RuimteVoorDeWijk aan zo'n VMFC herkenden. Men zag met andere woorden de voordelen van de pianoforte ten opzichte van het clavecimbel.

Dat is mogelijk een hoopgevend signaal aan diegenen die samenwerking met behulp van ICT-instrumenten willen stimuleren. Men kan de acceptatie en verspreiding van deze instrumenten een stevige zet in de rug geven, als men eerst de samenwerkingspraktijk expliciteert waarvoor dat instrument ondersteunend is, op een vergelijkbare manier zoals dat in dit artikel voor

het VMFC is gedaan. Dat gebeurt nog te weinig. Instrumentenmakers zijn nu eenmaal niet bij uitstek geschikte beschrijvers van zo'n samenwerkingspraktijk. Dus wellicht is het een goed idee om als instrumentenmaker samen te werken met partijen die daarin wel excelleren, zoals ook Vitha en Stads Advies een samenwerking zijn aangegaan in het ontwikkelen van het VMFC-concept in relatie met RuimteVoorDeWijk.

8. conclusies

Het virtuele MFC biedt een eigentijdse maatwerkoplossing voor het probleem van het versnipperde vastgoed door een aantal oorzaken van het probleem op een samenhangende manier aan te pakken. Het VMFC heeft de potentie om via de weg van samenwerking tussen eigenaren van maatschappelijk vastgoed een eind te maken aan de versnippering van het vastgoed. Het VMFC biedt daardoor een aantrekkelijk alternatief voor een oplossing waarbij men al het maatschappelijke vastgoed weer zelf in eigendom neemt. Het VMFC is minder kostbaar en minder ingrijpend en sluit bovendien beter aan bij de maatschappelijke trend tot meer samenwerking tussen maatschappelijke organisaties. En daarmee biedt het VMFC een duurzame oplossing!

Dankwoord:

De auteurs zijn dank verschuldigd aan Machteld Combé & Dianne Geerds (Amsterdam Stadsdeel Oost), Martijn Scheelbeek (Gemeente Zeist), John Wijlands (Gemeente Maastricht) Lucienne Hordijk & Hélène Bos (Gemeente Utrecht), Martijn de Koning (Gemeente Lansingerland) Cornel de Koster (Corporatie Woonwaard) en Marcel Dahoe (Gemeente Enschede). Met hun deskundige terugkoppeling hebben ze nuance in onze analyse en verfijning in de voorgestelde oplossingen aangebracht.

Korte biografie van de auteur

Peter Schuttevaar is geboren in 1964 te Almelo. Al tijdens zijn jonge jaren stortte hij zich met volle overgave op de fundamentele vragen des levens. Intussen tekende hij paddenstoelen, maakte hij zijn schoolsommen en speelde hij voetbal op straat. Hij ontwikkelde zich kortom als een gewone jongen tussen gewone leeftijdsgenoten. Tijdens zijn studie begonnen zijn wijsgerige talenten hem echter in opmerkelijke richtingen te sturen. Zo is hij afgestudeerd als pianist, elektronicus en innovatieconsulent en heeft hij er ook nog een propedeuse Natuurkunde bij op zak, terwijl hij ondertussen filosofiecolleges volgde.

Waar velen zich in hun professionele carrière specialiseren, kwamen er op Peter's pallet nog een aantal kleuren bij. Hij combineert zo drie kennispilaren. De eerste is die van bedrijfskundig adviseur en interim-manager. De tweede bestaat uit het ontwikkelen van software en elektronica (of het begeleiden daarvan). En een derde pilaar is een artistieke, die tot uiting komt in het maken van DVD's en het bespelen van de piano, al of niet in combinatie met elkaar. Peter heeft diverse opdrachten voor zeer uiteenlopende organisaties uitgevoerd. Hij begon met het opzetten van een adviesafdeling voor een ICT bedrijfje waarmee hij gemeenten hielp met de inrichting van ICT beheer. Voor de SNV Nederlandse Ontwikkelingsorganisatie heeft hij de wereldwijde informatievoorziening gerenoveerd. Vanaf het jaar 2000 verwierf hij diverse subsidies voor lokale overheden en was hij interim (programma)manager voor verschillende organisaties.

In de loop van 2006 heeft Peter het pianospelen weer opgepakt. Niet lang na het behalen van zijn conservatoriumdiploma had hij het instrument eerst eens veertien jaar lang onaangeroerd laten staan. Het opnieuw oppakken van het pianospel bracht bij hem een sneeuwbaaleffect van creatieve ingevingen teweeg. Een vlechtwerk van ideeën ontstond tussen zijn drie kennispilaren! Hij paste technische kennis op bedrijfskunde toe, bedrijfskunde op pianospelen en vice versa. Hij merkte dat zich bij hemzelf als pianist dezelfde vreemde verschijnselen voordeden als bij de groepen waar hij ooit mee gewerkt had. De verkramping die hij tijdens het pianospelen in zijn spieren opmerkte, vergeleek hij met het gedrag van een groep waar hij tijdens een project ooit voor verantwoordelijk was. En het leek hem of de samenwerking tussen zijn vingers veel overeenkomsten vertoonde met de samenwerking tussen mensen. Op die manier raakte hij er, al spelend, steeds meer van overtuigd, dat het gedrag van een groep veel dichterbij dat van een individueel mens staat dan mensen geneigd zijn te denken.

Daarmee gaat Peter in tegen de heersende opvatting dat een groep zich noodzakelijkerwijs heel anders gedraagt dan een individu. Zijn standpunt is dat werking en gedrag van een groep sterk met die van een individu overeenkomen. Met dat verfrissende standpunt is het concept van de 'aggregatiemens' geboren. Het boek van Peter over dit onderwerp kunt u onder de titel *De Aggregatiemens* downloaden via www.aggregatiemens.nl

Tegenwoordig kunt u Peter niet alleen inschakelen voor een voordracht of workshop over samenwerken, maar ook voor het beantwoorden van hele concrete samenwerkingsvragen als: Hoe geef ik mijn samenwerking vorm? Welke soorten samenwerking zijn geschikt voor ons? Wat is de volgende stap in onze samenwerking? Heb ik de juiste partijen er wel allemaal bij betrokken? Welk soort overleg hebben we nodig? Waarom verloopt het overleg zo stroperig? Waarom komen we steeds op hetzelfde punt uit? Zijn we wel doelgericht genoeg bezig? Kunnen we ook samenwerken zonder het met elkaar eens te zijn? Peter komt snel met een oplossing waar u weer verder mee kunt!

-
- [1] [Cijfers Maatschappelijk Vastgoed 2011](#), BBN adviseurs, in opdracht van bouwstenen voor sociaal
- [2] [Uitgaande van een huurtarief van € 0,16 per m2 per uur, 12 verhuurbare uren per dag en 250 verhuurbare dagen per jaar.](#)
- [3] [Barometer gemeentelijk vastgoed 2011](#)
- [4] [Peter Schuttevaar 2012, De Aggregatiemens](#), uitgeverij Vitha (downloadsite www.aggregatiemens.nl)