

Naar een Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2012

Maatschappelijk vastgoed is relevant voor het functioneren van de samenleving. We leren, sporten en ontmoeten er, ook wordt er voor ons gezorgd en er worden maatschappelijke diensten verleend. We leven er samen.

Uit [een verkenning](#) blijkt dat er in Nederland circa 83,5 miljoen vierkante meter maatschappelijk vastgoed is. Dat is meer dan kantoren en winkels bij elkaar. Ongeveer 70 % heeft een onderwijs- of zorgfunctie. Er gaat veel geld in om; ongeveer € 14,5 miljard per jaar. Uit eerder onderzoek blijkt dat de bezetting en de kwaliteit van het maatschappelijk vastgoed verre van optimaal is. Het verdient daarom meer aandacht, zowel vanuit maatschappelijk als economisch belang.

Door maatschappelijke ontwikkelingen, toenemende samenwerking in het maatschappelijke veld en multifunctioneel gebruik van accommodaties is de scheiding in vastgoed voor onderwijs, opvang, cultuur, sport, welzijn, zorg, buurten en wijken langzaam aan het verdwijnen. Er ontstaat een nieuw werkveld; dat van het maatschappelijk vastgoed, de 'harde' kant van het sociale domein.

In Bouwstenen-verband wordt jaarlijks een sectorverbindende agenda opgesteld met als doel om 'beter en slimmer' met maatschappelijk vastgoed om te gaan.

De Agenda Maatschappelijk Vastgoed geeft richting aan de activiteiten die gemeenten, corporaties, scholen, kinderopvang en maatschappelijke dienstverleners in 2012 samen oppakken, en aan het werk van Bouwstenen zelf.

Vorbereiding agenda 2012

Op dinsdag 8 november 2011 wordt de Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2012 vastgesteld. Deze agenda is voorbereid met de [professionele netwerken](#), de [ontwikkelgroepen](#), de [LinkedIn groep](#) en de [partners](#) van Bouwstenen.



In voorliggend document treft u het resultaat uit de voorbereiding. In bijlage 1 treft u de ingebrachte punten. Deze zijn samen met het werkveld vertaald naar een concept-agenda.

De conceptagendapunten

Alle agendapunten zijn voorzien van actievoorstellen. Deze zijn gebaseerd op het “samen kunnen we meer” en het “zwaan kleef aan” –principe. Elk punt biedt mogelijkheden voor andere partijen om mee te doen en/of mee te financieren.

De conceptagendapunten zijn:

Agendapunt	Voor	Actie	Resultaat
Effectieve gebouwen	Betere aansluiting bij beleidsinhoudelijke doelen	Onderzoek	Model, checklist en boek
Slimmer met ruimte voor onderwijs en opvang	Betere aansluiting bij maatschappelijke vraag en mogelijkheden	Ontwikkelgroep, werkgroep, cases	Nieuwe concepten, voorbeelden en praktisch houvast
Structuurschets voorzieningen	Meer variatie en samenhang	Verbreiding, onderzoek en cases	Publicatie, webpagina
Lokale makelpunten	Matchen vraag en aanbod	Ontwikkelgroep	Makelpunten
Ondernemend bewonersbeheer	Minder overheid(s financiering) en meer burger	Ontwikkelgroep, bewonersnetwerk, lokale conferenties.	Richting en tools
Benchmark exploitatie	Beter zicht op bezetting en exploitatie	Opschalen initiatief	Initiatiefgroep, plan van aanpak
Vakmanschap is meesterschap	Versterken lerende organisatie en zelfkritische cultuur	Gesprekken (intervisie), auditsystematiek	Tips en houvast
Toolbox Maatschappelijk Vastgoed	Beter gebruik bestaande instrumenten	Ontwikkelgroep	Tools
Vastgoedmanagement 2.0	Betere uitvoering	Goed voorbereid gesprek (conferentie)	Organisatiemodellen, ideeën en houvast
En meer	Bundeling van krachten en slagkracht	Divers en nog aan te dragen	?

Effectieve gebouwen

voor een betere aansluiting bij beleidsinhoudelijke doelen

Uit [Brabants onderzoek](#) blijkt dat er bij maatschappelijk vastgoed veel aandacht uit gaat naar het gebouw en veel minder naar de activiteiten en niet of nauwelijks naar gastvrijheid en gebruik. Deze resultaten zijn ook in andere regio's herkenbaar. Het gebouw wordt niet of nauwelijks gezien vanuit de wens van ontwikkeling en sociale regulering, waarvoor het gebouw een middel is. Draagt een buurthuis bijvoorbeeld wel bij aan sociale cohesie? Is een school wel een goede leeromgeving? Zijn we wel goed bezig?

Maatschappelijk vastgoed heeft altijd een agogische functie, maar wordt zelden vanuit dit oogpunt gezien. Informatie over hoe het gebouw kan bijdragen aan de beleidsinhoudelijke doelstellingen, is misschien wel aanwezig, maar beperkt beschikbaar voor vastgoedmensen. De sociale en fysieke wereld zijn wat dit betreft nog erg gescheiden.

Activiteiten 2011

In 2011 is bovenstaande problematiek wel in algemene termen gesignaleerd en naar voren gebracht (o.a. via de nieuwsbrief en in diverse groepen, o.a. kinderopvang), maar nog niet verder uitgewerkt.

Voortschrijdende inzichten

Als gevolg van de bezuinigingen komt steeds vaker en prominenter de vraag naar voren: "waarom doen we het ook alweer?" en "wat is echt nodig?". En als we het doen; "hoe geven we het gebouw zo vorm dat het ook werkt zoals we willen dat het werkt?". Maar ook los van de bezuinigingen is dit een vraag die in de kinderopvang, de ouderenzorg en het buurtwerk speelt. Belangrijk inzicht daarbij is dat deze vragen los van instituties moeten worden beantwoord (niet met een aanbiederbril en los van stammenstrijd) en meer vanuit de inhoudelijke opgave waar we voor gesteld staan en diverse maatschappelijke ontwikkelingen (op inhoud, relatie burger-overheid, technologische ontwikkelingen).

Voorstel voor vervolg

- Literatuurstudie/secundaire analyse naar de relatie tussen gebouw en ontwikkeling voor kinderen, jongeren en ouderen (zorg) op basis van binnenlandse (o.a. survey opgroeien) en buitenlandse literatuur (o.a. uit Scandinavië).
- Verzamelen geluiden uit de samenleving, wat weten we van opvattingen van ouders, werkgevers, buurtbewoners, bezoekers, enz.
- Aanvullende gesprekken met deskundigen (ook in bouwstenen-netwerken);
- Opstellen contouren van agogisch model .
- Resultaten verwerken in inspiratieboek (hoe maatschappelijk vastgoed kan functioneren voor professioneel, informeel en meer digitaal agogisch werk)
- En in een dynamische checklist voor op de site (welke eisen stellen agogische doelstellingen aan het vastgoed in de vorm van als dit het doel is, dan ...).

Contactpersoon

- Klaas Mulder (Laaglandadvies)

Slimmer met ruimte voor onderwijs en opvang

Voor betere aansluiting bij maatschappelijke vraag en mogelijkheden

Uit het [SER-advies](#) over tijden van de samenleving en [onderzoek onder ouders](#) blijkt dat de maatschappij behoefte heeft aan nieuwe combinaties van onderwijs en opvang. Die worden ook ontwikkeld, maar de vertaling van deze concepten naar ruimte is vaak moeilijk en ingewikkeld. Bestaande scholen zijn niet (zomaar) geschikt voor andere functies en vaak technisch verouderd. De regelregimes (publiek, privaat), taakverdeling en financiering van onderwijs en opvang sluiten niet op elkaar aan. Daarbij bestaat er een diversiteit aan richtingen in het onderwijs en is de samenwerking tussen deze richtingen niet optimaal. De versnipperde rolverdeling en complexe regels staan een (functionele) verbetering in de weg. Wettelijke kaders aanpassen is nodig, maar biedt op de korte termijn geen soelaas.

Activiteiten 2011

In 2011 heette dit agendapunt "Scholen op de schop". In de nieuwsbrief en op de website is veel aandacht besteed aan de maatschappelijke vraag, nieuwe concepten, andere rolverdeling, financieringsconstructies en voorbeelden. Begin 2011 is samen met het Netwerkbureau Kinderopvang een publicatie gemaakt over de rol van corporaties bij gebouwen voor kinderen. Op 21 september 2011 heeft de Brancheorganisatie kinderopvang zich bij Bouwstenen aangesloten en is een link gelegd met het netwerk onderwijshuisvesting van de PO-Raad. In het najaar hebben creatieve geesten uit het veld (Aalsmeer, Amsterdam, Breda, Den Haag) de problematiek beschouwd en ideeën uitgewisseld. Ook is op 21 september een excursie naar Leusden georganiseerd (nieuwbouw) en is in het najaar meer gefocust op de transformatie van bestaande bouw (TU-onderzoek, pilots jaren '60 scholen).

Voortschrijdende inzichten

- Het is bij huisvesters nog niet helemaal helder wat de maatschappelijke vraag precies is waarvoor een gebouw-oplossing moet worden gezocht (kwaliteit, type ruimte).
- Hoe dan ook zal de oplossing voor huidige problemen en belemmeringen vooral in de bestaande voorraad moeten worden gevonden en binnen de huidige financiële kaders.
- Het gebouw kan een katalysator zijn voor vernieuwing in nieuwe concepten voor onderwijs en opvang.
- Voor oplossingen binnen of langs de randen van de bestaande wetgeving is creativiteit, overtuigingskracht en durf nodig, maar (naar de nieuwste inzichten) vooral ook complexiteitsreductie door slim organiseren uitvoering huisvestingstaken (ontpolitiseren uitvoering, taken bij elkaar brengen), standaards, werkschema's en ander nieuw houvast).

Voorstel voor vervolg

- Ontwikkelgroep van voorlopers en vrijdenkers die aan de slag gaat met bovenstaande punten (o.a. onderzoek naar vraag en oplossingsrichtingen);
- Cases en voorbeelden van transformatie schoolgebouwen uitwerken en uitdragen;
- Uitwerken van standaards, schema's, voorbeelden en ander houvast en deze toegankelijk maken om te kunnen dealen met de huidige complexiteit;
- Vanuit onderwijs meedoen met vastgoedorganisatie 2.0 (zie betreffende agendapunt).

Contactpersonen

- Caroline Blommers (ontwikkelaar PO in Amsterdam, ex Service Centrum Scholenbouw)
- Wilma Kempinga (Mevrouw Meijer, actief met transformatie bestaande scholen)

Structuurschets Voorzieningen

voor meer variatie en samenhang

Nu de markten voor woningen en kantoren grotendeels vast zitten, zijn maatschappelijk voorzieningen bij uitstek een middel om het verschil te maken. Met voorzieningen kan de identiteit van een gebied versterkt worden, maar kunnen ook nieuwe energie en ondernemerschap aangeboord worden. Gebieden zijn echter niet gelijk en beschikken bovendien niet over voldoende draagvlak voor om alle voorzieningen te realiseren. Keuzes zijn noodzakelijk. Er bestaat echter geen traditie om deze keuzes in samenhang te maken. We zijn gewend aan de meerjarenplanning onderwijshuisvesting, hebben een sportaccommodatiebeleid en ambiëren woonzorgzones. Een samenhangende voorzieningenstructuur ontbreekt doorgaans. Door gelijke benadering van buurten en wijken en het gebruik van standaards dreigt nivellering, waar verschil wordt beoogd.

Activiteiten 2011

In 2011 is een start gemaakt met een eerste verkenning van wat "Structuurschets Voorzieningen" is genoemd. In Nijmegen (28-03-2011) en Breda (28-09-2011) zijn met lokale partners en "critical friends" intervisiebijeenkomsten gehouden. In Den Bosch is een volgende bijeenkomst gepland.

Voortschrijdende inzichten en resultaten

Tot onbetwiste conclusies heeft de eerste verkenning nog niet geleid. De voorlopige inzichten zijn gevat in een set dilemma's, waaronder

- Besturing: eindbeelden of spelregels/kaders
- Rolopvatting gemeente; leiden/regisseren of stimuleren/faciliteren
- Financiering door gemeente: via gebouwen of via subsidies
- Bewoners: inspraak versus coproductie
- Sociale opbouw: sturen of loslaten
- Kleur voorzieningen: geprofileerd of neutraal (voor iedereen)
- Exploitatie: kosten beheersen of optimaliseren opbrengsten

Voorstel voor vervolg

Zoektocht naar 'meer variatie en samenhang in voorzieningen' vraagt

- verbreding met stedenbouwkundige, planologische en sociale disciplines; maar ook die van marketing en branding,
- samenwerking met KEI, kenniscentrum voor stedelijke vernieuwing in het kader van hun zoektocht naar de 'robuuste wijk',
- nieuwe pilots om inzichten en dilemma's op uit te testen, met direct betrokkenen en 'critical friends'
- samenstellen van webpagina's met voorbeelden en relevante publicaties

Contactpersonen

- Ellen Krijnen, gemeente Breda
- Anita Keita, Penta Rho

Lokale Makelpunten

voor matchen van vraag en aanbod in maatschappelijk vastgoed

De gemiddelde bezetting van maatschappelijk vastgoed is laag. Meer dan eens staan ruimtes leeg, worden gebruikt voor opslag of worden slechts een deel van dag of week benut. Toch lijkt de vraag naar ruimte voor maatschappelijke activiteiten onverminderd hoog.

In gemeente Utrecht functioneert vanaf 2009 een Makelpunt. Dit Makelpunt bemiddelt op het gebied van vraag en aanbod van ruimtes in de stad. Ze koppelt ruimtezoekende particulieren en organisaties aan partijen die hun accommodaties niet volledig benutten. De ervaringen van Makelpunt Utrecht zijn positief. Makelpunt draagt bij aan betere benutting van ruimte maar genereert ook bijvangst op gebied van sociale cohesie en sociale veiligheid. Bovendien wordt het ambtelijk apparaat ontlast met verzoeken die voorheen van alle kanten op de gemeente afkwamen. Het initiatief in Utrecht verdient navolging. Het is een Ei van Columbus.

Activiteiten 2011

Matchen van vraag en aanbod sluit goed aan bij het punt van 'de-institutionaliseren' uit de agenda van 2011. Het makelpunt opereert dwars door bestaande instituties heen. Partijen uit verschillende sectoren worden letterlijk samengebracht.

Gelet op het Utrechtse succes heeft Bouwstenen in het voorjaar 2011 een aantal partijen benaderd om het idee van makelpunten ook in hun regio te beproeven. Via twee workshops zijn een aantal [kennisdocumenten](#) ontwikkeld. Aan deze workshops hebben partijen meegedaan uit Arnhem, Apeldoorn, Breda, Nijmegen, Oss en Alkmaar. Inmiddels is deze initiatiefgroep uitgebreid met nieuwe deelnemers.

Inzichten en resultaten

Op basis van ervaringen in Utrecht en de bevindingen van de initiatiefgroep zijn de volgende inzichten geformuleerd:

- Met relatief weinig inspanning kan het gebruik van beschikbaar vastgoed aanzienlijk worden verbeterd.
- Een duidelijk geprofileerd makelpunt met voldoende kritische massa is voorwaarde om de zaak op gang te brengen.
- Zo'n Makelpunt kan bij een gemeente ondergebracht worden, maar een onafhankelijke positionering is ook mogelijk.
- Corporaties en grote instellingen in onderwijs en zorg kunnen dan op gelijkwaardige voet aan dit initiatief meedoen.
- Belangrijk is dat er bij de start een goede inventarisatie wordt gemaakt van de beschikbaarheid van bestaand vastgoed.

Voorstel voor vervolg

Geïnteresseerde partijen, gemeenten, woningcorporaties, exploitanten en derden, kunnen meedoen aan de ontwikkelgroep Lokale Makelpunten. Voorwaarde is dat partijen hiermee serieus aan de slag willen. Eén van de ambities is om een soort Funda voor maatschappelijk vastgoed te ontwikkelen of in te kopen.

Contactpersonen

- Fons Geraeds, gemeente Oss
- Richard Koekoek, MiddenIn

Ondernemend bewonersbeheer

voor minder overheid en meer burger

Door schaalvergroting (meer MFA's) met professioneel beheer is de afstand tussen bewoners en de maatschappelijke voorzieningen toegenomen. De huidige praktijk nodigt bewoners niet uit tot zelfredzaamheid, samenlevingsopbouw, gemeenschapszin en ondernemerschap, terwijl de tijd er wel om vraagt. Beheerkosten drukken, jaar in jaar uit, zwaar op de exploitatie, waardoor minder geld beschikbaar is voor het inhoudelijke maatschappelijke werk. Buurthuizen, vaak het smeeroilje voor de lokale samenleving, worden met sluiting bedreigd.

Activiteiten 2011

In 2011 hebben de Alliantie, Apeldoorn, Berkelland, Doarpswurk, Factor G, Rudolphstichting, van Houten&co en de Kopgroep Maatschappelijk Vastgoed (nu Bouwstenen) een "Ontwikkelprogramma bewonersbeheer" gedraaid; een zoektocht naar eigentijdse vormen. De resultaten zijn breed verspreid via de nieuwsbrief en tijdens diverse (landelijke en lokale) bijeenkomsten. Ook is, met steun van het Ministerie van BZK, een info-blad gemaakt en informatie via de website ontsloten.

Voortschrijdende inzichten en resultaten

Belangrijk inzicht uit het ontwikkelprogramma is dat bewoners zelf veel kunnen en willen (de overheid op afstand). Het kan bewoners helpen aan ruimte, een zinvolle dagbesteding, maar ook een baan of business. Opgave voor de komende periode is om met elkaar in deze nieuwe groef te komen.

Ook is uit het ontwikkelprogramma gebleken dat een goede ondersteuning(-structuur) om deze transformatie vorm te geven grotendeels ontbreekt, de situatie lokaal en regionaal verschilt en bewoners in achterstandwijken meer ondersteuning nodig hebben, maar minder (georganiseerd) krijgen dan in landelijke gebieden, waar destijds vanuit leefbaarheid platteland een ondersteuningsstructuur is opgezet.

Voorstel voor vervolg

- Tools ter ondersteuning waaronder checklist kansen inschatting kansen bewonersbeheer (+ acties om de weg vrij te maken), handreiking voor gemeenten t.b.v. verzelfstandiging wijkaccommodaties, handreiking voor ondernemende bewoners voor overname beheer en vormgeving zelfbeheer, uitgewerkte voorbeelden, enz.
- Netwerk voor gemeenten, corporaties en maatschappelijke dienstverleners die bewonersbeheer willen ondersteunen
- Netwerk voor bewoners die het beheer (willen) oppakken (vouchers voor deelname, starterspakket);
- Lokale conferentie/gesprekken om bewonersbeheer lokaal een zwiep te geven.

Als potentiële partners zien we gemeenten (bewoners aan zet), corporaties (leefbaarheid), culturele en maatschappelijke dienstverleners/ondernemers (als organisator en leveranciers van capaciteit, als opbouwwerker), Start Foundation, Oranjefonds (jaarlijks miljoenen aan buurthuizen), Kamer van Koophandel, enz.

Contactpersonen

- Jamal Derna, Haag Wonen
- Minne Hovenga, Doarpswurk (Friesland)
- Ingrid de Moel, Bouwstenen

Benchmark exploitatie

voor beter zicht op de bezetting en exploitatie

Meten is weten. Dat geldt ook voor de bezetting en exploitatie van scholen, wijkcentra en andere multifunctionele accommodaties, waarover maar weinig bekend is. Er bestaat een gezaghebbende (gemeentelijke) benchmark voor het eigendom van maatschappelijk vastgoed; de IPD performancemeting. Voor gegevens die betrekking hebben op de (operationele) exploitatie van maatschappelijk vastgoed ontbreekt zo'n benchmark. Dit wordt door exploitanten en subsidieverstrekkers als knelpunt gezien; zeker in deze tijd dat scherper op de snede moet worden geëxploiteerd. Geschikte referentiegegevens over bijvoorbeeld de bezetting van ruimten, huuropbrengsten, opbrengst van horeca en de kosten van personeel, ontbreken nagenoeg. Daardoor is het moeilijk de prestaties te beoordelen.

Activiteiten 2011

Ook in de nieuwsbrief is veel aandacht aan exploitatiezaken besteed. Beschikbare gegevens over concrete voorzieningen zijn (voor zover openbaar) op de MFA-kaart gezet.

In het [MFA Lab](#) is een aanzet voor zo'n benchmark gemaakt. Er is een eenduidige set van definities ontwikkeld. Inmiddels heeft het MFA Lab zo'n 15 casussen aan de hand van deze definities in kaart gebracht (zie ook het boek dat alle partners in juni 2011 hebben ontvangen). Voor een volwaardige benchmark is echter meer nodig en zijn meer gegevens noodzakelijk.

Voortschrijdende inzichten en resultaten

Afgelopen periode is de overtuiging gegroeid dat ondernemerschap en gastvrijheid onmisbaar zijn om een succes te maken van brede scholen, wijkcentra en MFA's.

Het is gewenst dat de structuur van de beoogde benchmark ook verankerd wordt in de administratieve processen van wijkcentra en MFA's en gezaghebbend is.

Voorstel voor vervolg

- Opschalen van initiatief voor Benchmark Exploitatie door aantal grotere gemeenten en managementbureaus te committeren; voldoende kritische massa en gezag is belangrijkste succesfactor.
- Zo mogelijk aansluiten bij bestaande benchmarks op deelfacetten, waaronder die van Hevo (basisscholen), Anculus (onderwijs en opvang), Hospitality Consultants (wijkcentra en sportaccommodaties).
- Eerste helft 2012 lancering van initiatiefgroep met plan van aanpak.

Contactpersonen

- Annemieke Lübbert, gemeente Utrecht
- Marc van Leent, MFA-lab en Bouwstenen

Vakmanschap is meesterschap

voor versterken lerende organisatie en zelfkritische cultuur.

In het publieke domein hollen we van project naar project. Er is nauwelijks tijd voor bezinning en reflectie. Pijnpunten worden zo snel mogelijk weggewerkt om politieke schade te beperken. We houden vooral van 'best practices'. Toch is het belangrijk om wat vaker te kijken naar zaken die goed of juist mislopen; om daarvan te leren. Dit vraagt een zelfkritische en leergierige houding van professionals; om vakmanschap. Met ervaringen uit het verleden kunnen we beter begrijpen hoe (toekomstbestendig) vastgoed werkt.

Activiteiten 2011

In 2011 stond 'toekomstbestendig Vastgoed' op de Bouwstenen-agenda. Op LinkedIn en in de nieuwsbrief is daar op ingegaan. Op 17 juni 2011 is met deze input een partnerbijeenkomst over het onderwerp gehouden.

Verspreid door het jaar heeft Bas van Sloten een kritische blik op concrete voorzieningen geworpen en hierover in nieuwsbrieven verslag gedaan.

Voortschrijdende inzichten en resultaten

Centrale conclusie uit de partnerbijeenkomst van 17 juni 2011 was dat we over onvoldoende lerend vermogen beschikken en behoefte hebben aan nieuwe vormen van vakmanschap. Ook is een strategie in zeven stappen geformuleerd.

1. Evalueer eigen projecten (ambities-realiseratie, waardeverloop);
2. Ga het gesprek hierover aan;
3. Benadruk waarde van vastgoed (niet alleen een kostenpost);
4. Daag vastgoedinvesteerders uit aan de slag te gaan;
5. Zoek naar waardevast concepten met bijbehorende verdienmodellen;
6. Ontwikkel de exploitatiefunctie;
7. Ga (over)specialisering van het bouw- en vastgoedproces tegen.

Vakmanschap bleek het centrale begrip tijdens deze bijeenkomst. Toekomstbestendigheid kan op allerlei manieren vorm gegeven worden. Afhankelijk van opgave en context weet de 'vakman' de meest succesvolle manier te bepalen.

Voorstel voor vervolg

- Intervisiebijeenkomsten. Vakmanschap begint bij collegiale toetsing, intervisie. Het gezamenlijk bezoeken en bespreken van gerealiseerde projecten past daar goed bij ('functioneringsgesprekken van gebouwen').
- Ontwikkelen auditsystematiek; eenvoudige audit- of reviewsystematiek helpt professionals om projecten systematisch te analyseren en het gesprek daarover te organiseren. Hierbij kan aangesloten worden bij reeds ontwikkelde instrumenten als MFA Audit, IPD performancemeting, EffectenArena en dergelijke.

Contactpersonen

- Bert Runhaar, gemeente Amsterdam

Toolbox Maatschappelijk Vastgoed

Voor beter gebruik van bestaande instrumenten

Veel gemeenten, woningcorporaties, zorginstellingen, vastgoedbeheerders en adviesbureaus managen hun maatschappelijk vastgoed met zelf ontwikkelde tools. Die tools variëren van standaardhuurcontracten tot kostendeekkende huurprijsberekeningen, van verhuurprotocollen tot strategische analysemodellen. Ongetwijfeld zijn daar tools bij die hun meerwaarde in de praktijk hebben bewezen, tools die ook bruikbaar zijn voor andere partijen. Het wiel hoeft immers niet opnieuw uitgevonden te worden.

Activiteiten 2011

Het 'beter benutten van bestaande instrumenten' stond niet op de Bouwstenen-agenda van 2011. Het idee daarvoor is tijdens diverse (andere) bijeenkomsten opgeborreld en heeft geleid tot het initiatief van de Toolbox Maatschappelijk Vastgoed. Deze Toolbox stelt vastgoedprofessionals in staat om tools van elkaar te gebruiken. Via een actief proces van toepassing, reflectie en aanpassing wordt de toolbox voortdurend verbeterd en uitgebreid. De Toolbox is afgebakend tot vastgoedmanagement (dus geen facility management). Het concept voor Toolbox is getoetst tijdens een bijeenkomst met vertegenwoordigers van gemeenten en adviesbureaus op 1 september 2011. Inmiddels hebben de initiatiefnemers een Plan van Aanpak opgesteld.

Inzichten en resultaten

Op bijeenkomst van 1 september 2011 zijn volgende inzichten gedeeld:

- Vastgoedmanagement wordt door velen niet als een apart vak beschouwd. Mensen die werkzaam zijn met vastgoedmanagement hebben vaak een (heel) andere achtergrond. Bewustwording is sleutelwoord.
- De ladder van Joroff (uitvoerder, controller, handelaar, ondernemer, strateeg) is een nuttig hulpmiddel bij het vaststellen van de ontwikkelfase waarin een vastgoedorganisatie zich bevindt en de tools die daar bij horen.
- Partijen die bereid zijn om beschikbare tools te beoordelen, zijn net zo belangrijk zijn als partijen die deze tools hebben ontwikkeld.

Voorstel voor vervolg

Op basis van het Plan van Aanpak zullen initiatiefnemers participanten werven voor de Toolbox. Er worden vastgoedbedrijven en – afdelingen gezocht die tools kunnen leveren en bereid zijn tools te beoordelen.

Contactpersonen

- Rob Kisters, gemeente Spijkernisse,
- Patrick de Kort en Walter Rozendaal, Instituut voor Vastgoedmanagement

Vastgoedmanagement 2.0

voor betere uitvoering

Het maatschappelijk vastgoed is in Nederland grotendeels in eigendom van gemeenten en maatschappelijke instellingen. Het management van maatschappelijk vastgoed is een vak apart. Ondanks de recente professionaliseringsslag die grotere gemeenten recent hebben ingezet, groeit het besef dat op de middellange termijn een volgende stap nodig is.

Dit besef is mede ingegeven door het feit/besef dat:

- beoogde resultaten alleen kunnen worden gerealiseerd als het vastgoedmanagement goed functioneert;
- veel gemeenten en instellingen niet de omvang en slagkracht hebben om de eigendomsfunctie professioneel in te richten; grote besteden uit en kleine zoeken aansluiting bij andere gemeenten om zo de benodigde professionaliteit in huis te halen.
- het lokaal bestuur kwetsbaar is door de veelheid aan rollen die ze heeft, de bezuinigingen en teruglopende vermogens grondbedrijven terwijl het maatschappelijk steeds vaker de trekker van stedelijke ontwikkeling is;
- de organisatie van de onderwijshuisvesting onbevredigend is (zie ook Fris Alternatief);
- woningcorporaties naar een duurzame oplossing voor hun maatschappelijk vastgoed zoeken (met meer dan alleen publieke middelen).
- de behoefte om gebruik te maken van de investeringsmiddelen van de pensioenfondsen;
- De algemene ambitie van de politiek voor een compacte overheid die meer taken aan het veld overlaat.

Activiteiten 2011

Vastgoedmanagement 2.0 stond niet expliciet op de Agenda 2011. Veel gemeenten worstelen onverminderd met dit vraagstuk. Via LinkedIn, de website en de nieuwsbrief is dit onderwerp afgelopen jaar regelmatig te sprake gekomen. Ook heeft het de volle aandacht van Chefs Vastgoed (hoofden van gemeentelijke vastgoedafdelingen), die zich tijdens bijeenkomsten o.a. hebben gebogen over de Bossche Investerings Maatschappij, regionale samenwerking bij vastgoedbeheer en de coöperatie als organisatiemodel.

Inzichten

- Vastgoed is een vak dat behalve toewijding ook specifieke competenties vraagt.
- De huidige organisatorische infrastructuur lijkt niet toereikend om deze professionaliteit adequaat te borgen (te kleine schaal, te sectoraal).
- Vastgoedbeleid en vastgoedbeheer zijn afzonderlijke taken. Deze scheiden heeft voor beide voordelen (bestuur kan besturen, uitvoeringsorganisatie efficiënt en professioneel uitvoeren; ofwel de bestuurder hoeft zich niet bezig te houden met dakpannen).

Voorstel

- Landelijke bijeenkomst met lokale partijen over vastgoedmanagement (scholen, sport en ander vastgoed) om te kijken waar gelijke opgaves liggen en samenwerking baat heeft).
- In de aanloop daartoe gedachten, ideeën en opties op een rijtje zetten.
- Samen ontdekken welke samenwerkingsvormen ons verder brengt.

Contactpersonen

- Jan Kappers, gemeente Enschede
- Glenn van der Vleuten, woningcorporatie Casade, Waalwijk

En verder

Voor bundeling van krachten en slagkracht

De hiervoor genoemde agendapunten zijn naar voren gekomen in de netwerken, ontwikkelgroepen en discussiefora van Bouwstenen. Maar misschien leven er nog andere ideeën. Wat kunnen we komend jaar nog meer oppakken?

Ideeën:

- opstellen van Lokale Agenda Maatschappelijk vastgoed door gemeente en lokale partners
- benoemen van coördinerend wethouder maatschappelijk vastgoed die ook verantwoordelijk is voor eigen gemeentelijk vastgoed
- versterken kennisinfrastructuur met vakopleiding maatschappelijk vastgoed en eventueel leerstoel
- om samen meer te kunnen doen in Bouwstenenverband meer partners en nieuwe vormen van partnership (bijvoorbeeld lokaal meedoen met meerdere partijen)
- oprichten van ontwikkelfonds voor maatschappelijk vastgoed om agenda met meer vaart en kracht uit te kunnen voeren
- uitgeven van kritisch en beschouwend vakblad op gebied van maatschappelijk vastgoed
- uitbouw netwerk naar andere branches, te beginnen met sport en voortgezet onderwijs
- lokale en landelijke politiek bewuster maken van kansen en knelpunten rond maatschappelijk vastgoed.
- enzovoort

Contactpersoon

- Carel Sweens, gemeente Nijmegen
- Ingrid de Moel, Bouwstenen

Bijlage 1; ingebrachte punten

Voor de Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2012 zijn door het werkveld de volgende punten naar voren gebracht:

Beter beleid (meer aansluiten bij de maatschappij en sturingsfilosofieën)

- betere aansluiting bij mensen en maatschappelijke processen;
- betere afstemming met inhoudelijk doelen (waarom, wat);
- betere visie op sturing (laissez faire versus sturen, plannen of schetsen);
- betere afstemming tussen voorzieningen onderling (hoe inpassen);
- meer zicht op effect en resultaat (maatschappelijk en financieel rendement).

Betere gebouwen (betere kwaliteit, slimmer en sprekender)

- betere gebouwen voor kinderen (meer concepten vanuit kindvisie, aandacht voor pedagogiek, niet sectoraal, uit strijd blijven);
- meer aandacht voor bestaande voorraad (relatie bestaand - nieuw, cultureel erfgoed, leegstand, up to date maken);
- slimmer omgaan met (sectorale) regels, ruimte en geld;
- meer energiebesparing;
- flexibeler;
- duurzamer;
- beter binnenklimaat (deels aangepakt, wat met de rest);
- duidelijkere kleur (neutraal danwel met scherp profiel).

Betere uitvoeringsorganisatie (gastvrijer en professioneler)

- betere aansluiting bij wensen en mogelijkheden gebruikers (inspraak versus co-productie, stimuleren bewonerbeheer, optimum aan zeggenschap);
- bezinning op eigen rollen en eigendomspositie;
- vergroten schaalgrootte van de inkoop;
- betere rol voor architecten (m.n. in de voorfase en selectie op basis van kwaliteit i.p.v. prijs);
- betere plek binnen gemeenten;
- meer intergemeentelijke samenwerking;
- meer samenwerking tussen gemeenten en corporaties;
- meer samenwerken met commerciële sector voor maatschappelijke doelen (maatschappelijke ondernemers);
- betere informatie-voorziening (actueel houden, ontsluiten);
- vullen en benutten gezamenlijke toolbox;
- verdere professionalisering en gebruik maken van elkaars ervaring (o.a. via verhalen, collegiale consultatie, evaluaties, audits);
- meer leren, vaker reflecteren.

Beter met geld

- slimme gebouw-oplossingen (meer met minder);
- betere benutting/bezetting (o.a. via makelpunten);
- betere exploitatieformules;
- nieuwe financieringsbronnen;
- betere en slimmere financiering (passend bij huidige eisen, goede financieringsstructuur, koppeling investering - exploitatie, juiste prikkels).