

NIEUWE TAKEN GEMEENTEN, NIEUWE KANSSEN VOOR VASTGOED

Het is een grote verandering in het binnenlands bestuur: voor jeugdzorg, welzijn en zorg aan langdurig zieken en ouderen heeft het kabinet gekozen voor decentralisatie van taken naar gemeenten vanaf 2015. Zij zijn de bestuurslaag die de zorg dichtbij de burgers het beste kan organiseren, al vrezden tegenstanders van de decentralisatie dat veel burgers tussen wal en schip vallen. De nieuwe taken hebben ook consequenties voor de invulling en het beheer van het maatschappelijk vastgoed. Gebouwen zullen andere functies krijgen. Met slim en efficiënt gebruik van dit vastgoed blijven ook de beheerkosten zo laag mogelijk. Door samenwerking tussen gemeenten, zorginstellingen en woningcorporaties ontstaat een nieuw krachtenveld voor vindingrijke en doelmatige beslissingen over gemeenschappelijk gebruik van vastgoed.



Kunnen de taken die door decentralisatie naar gemeenten gaan zorgen voor een slimmer gebruik van maatschappelijk vastgoed?

Dannenberg: Tegen een slimmer gebruik zeg ik altijd volmondig ja. Nu krijgt iedere organisatie vanuit de eigen sector financiering voor het eigen vastgoed. Verschillende eigenaren, verschillende groepen, in verschillende gebouwen. Heel traditioneel, geen nuttig gebruik. Overdag staan gebouwen leeg, die 's avonds bezet zijn. En andersom gebeurt ook. De decentralisatie biedt de kans om daar een eind aan te maken, om gebouwen dubbel of driedubbel te gebruiken. In Zwolle kijken ze daar nu naar. Daar is voor dit soort vraagstukken een gemeentelijk platform opgericht, met als motto 'Besparen is leuker dan bezuinigen.' Vastgoedkosten zijn een zware concurrent van personeelskosten. Door op het eerste te besparen, kun je meer geld besteden aan het primaire proces, ofwel een betere dienstverlening aan burgers met zorgvragen.

Kriens: Er zijn heldere keuzes nodig om tot efficiënter gebruik te komen. Gemeenten moeten een inventarisatie maken van de maatschappelijke gebouwen binnen hun grenzen, van dorpshuis tot verzorgingshuizen. Wat willen we daarvan behouden? Wat gaan we afstoten? En kunnen we maatschappelijke en/of zorgfuncties niet beter in één of een beperkt aantal gebouwen combineren. 75-plussers, waarvan we er in 2040 2,6 miljoen hebben, zullen immers langer thuis blijven wonen. Dat vraagt om aangepaste woningen. Om isolement van deze mensen te voorkomen, zal het begrip 'ontmoetingsfunctie' steeds meer de pijler onder het vastgoedbeleid te zijn. De vraag om een meer integrale invulling van het maatschappelijk vastgoed is onontkoombaar.

Nijpels: Gemeenten krijgen er zoveel taken bij dat ze welhaast gedwongen zijn efficiënter met hun gebouwen om te gaan. Veel hangt af van het bedrijfsmatige inzicht van wethouders en topambtenaren en van de vraag of gemeenten geprikkeld worden door het geld dat ze van het Rijk krijgen. Gemeenten zijn veel te makkelijk met de decentralisatie akkoord gegaan. Ze moeten op onderdelen dertig procent bezuinigen. Als je dat kunt en moet, dan moet de rijksoverheid zich kapot schamen dat dit niet eerder gebeurd is. Dan hebben we jarenlang geld verspild.

Keijts: Maatschappelijke voorzieningen zijn van oudsher een gemeentelijke aangelegenheid. Kosten voor nieuwbouw en beheer waren altijd een redelijk stabiel gegeven. Nu gemeenten minder geld krijgen, ontstaat ook meer bewustzijn dat kosten beïnvloedbaar zijn. En als je zelf voor de financiële middelen verantwoordelijk wordt, ga je er ook efficiënter mee om. Dat is ook een positieve kant van de decentralisatie. Voor wat betreft verandering in gebruik van vastgoed kan de gemeente overwegen of een buurthuis of andere gemeenschapsaccommodatie niet een bredere functie voor de lokale samenleving moet krijgen. Een mix van inloop, dagopvang, ontmoeting en sociale interactie voor mensen die vroeger in het verzorgingshuis

terecht konden. Ook zorgpartijen die wijkteams willen inrichten, kun je faciliteren met vastgoed. Zo kun je een verzorgingshuis dat leeg is komen te staan weer een nuttig gebruik geven.

Wat is nodig om tot verantwoorde vastgoedbeslissingen te komen? Wie neemt het initiatief?

Nijpels: Primair liggen het gebruik en beheer van vastgoed op het bordje van burgemeester, wethouders, de gemeenteraad. Of men ook voldoende expertise in huis heeft voor nieuwe taken, wordt mede bepaald door de slagkracht van het ambtelijk apparaat. Dat zal per gemeente verschillen. Wat dat betreft is de decentralisatie ook een kans voor private partijen om de gemeente te ontzorgen. Dit is de grootste decentralisatie van na de oorlog. Als je erover nadenkt hoe je dat allemaal moet organiseren, is het niet onverstandig om voor het vastgoed een deskundige aan te trekken, bijvoorbeeld ingenieurs die gemeenten helpen bij het verduurzamen van hun vastgoed, bij het slimmer omgaan met stenen.

Kriens: Initiatief kan vanuit verschillende hoeken komen, zoals zorginstellingen, woningcorporaties, gemeenten maar ook van inwoners zelf. Uiteindelijk moet je wel wensen en behoeften met elkaar verbinden. Dat betekent ook dat de wethouder die voor grondexploitatie, financiën en gebouwen verantwoordelijk is, meer oog moet krijgen voor de sociaal-maatschappelijke aspecten in andere beleidsvelden. Ik zie dat er bij verzorgingstehuizen al veel gebeurt, onder druk van wetgeving ook, met anticiperen op de scheiding tussen wonen en zorg. Zorginstellingen, gemeenten en corporaties passen panden aan naar koop- of huurappartementen voor ouderen. Er zijn ook al regio's gevormd waar gemeenten en zorgverzekeraars overleggen over efficiënter gebruik van vastgoed. Gemeenten delen in VNG-verband via regiobijeenkomsten al de nodige goede voorbeelden over benutting van maatschappelijk vastgoed.

Dannenberg: Gemeenten moeten de regie nemen, want zij hebben het beste overzicht. Regie moet je dan niet zien alsof de gemeente de grote regelaar moet zijn. Regie is ook verbinden, waardoor allerlei partijen met elkaar in gesprek komen en dwarsverbanden ontstaan. Als de nood hoog is, ontstaan er vanzelf wel nieuwe arrangementen. Er zit zoveel creativiteit en kracht in de samenleving. Dus geef burgers ook de ruimte om met initiatieven voor de invulling van maatschappelijk vastgoed te komen. Een dorp met actieve verenigingen en sociale cohesie heeft een groter zelforganiserend vermogen dan een achterstandswijk in een grote stad, waar ondersteuning van welzijnswerk gewenst is. Iedere gemeente zal maatwerk moeten leveren.

In gemeenten met bevolkingskrimp gaat het om andere vastgoedvraagstukken dan in steden. Nederland is ook altijd kampioen van Europa geweest in het opbergen en afzonderen van kinderen, pubers en volwassenen met wie iets aan de hand is in instellingen en instituten. Die tijd is nu voorbij. De trend is dat je mensen weer thuis behandelt, zo dicht mogelijk in hun eigen

Vier experts aan het woord



Jantine Kriens studeerde Nederlandse Taal en Letterkunde en werkte in het onderwijs met minderheidsgroepen, voordat zij ambtenaar werd bij de gemeente Rotterdam op het beleidsveld

bestrijding onderwijsachterstand. Ook voor het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen gaf zij leiding aan projecten over onderwijsachterstand. Kriens was tussen 2006 en 2013 ook wethouder (PvdA) in Rotterdam. Sinds 2013 is ze voorzitter van de directieraad van de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG).



Ed Nijpels is politicus (VVD), voormalig Kamerlid en minister van VROM, voormalig burgemeester van Breda, voormalig directeur van een arbodienst en oud-Commissaris van de

Koningin in Friesland. Sinds 2008 is hij voorzitter van NLingenieurs. In 2013 werd hij door de Sociaal-Economische Raad benoemd als voorzitter van de commissie die toeziet op de uitwerking van het Nationaal Energieakkoord.



Erik Dannenberg is senior adviseur bij BMC, waar hij zich toelegt op het in banen leiden van decentralisaties en ontwikkelingen in de anderhalvelijnszorg.

Hij werkte in de crisisopvang en zorg en was wethouder in Zwolle voor Wmo, wonen, welzijn en gezondheid. Ook was hij voorzitter van GGD-IJsselland en voorzitter van de VNG-commissies voor gezondheid, welzijn, jeugdzorg en de decentralisaties Wmo en Jeugdzorg. Sinds dit jaar is hij ook voorzitter van de Raad van Toezicht van zorggroep Viattence.



Bert Keijts studeerde aan de TU Delft en was onder meer plaatsvervangend directeur-generaal ruimtelijke ordening bij het ministerie van VROM. Van 2003 tot 2009 was hij directeur-generaal bij

Rijkswaterstaat. In 2008 werd Keijts gekozen tot overheidsmanager van het jaar. Sinds 2010 is hij bestuursvoorzitter van woningcorporatie Portaal (56.000 woningen). Daarnaast is Keijts bestuurslid van de Stichting Aandelen Kantoor Ballast Nedam en commissaris bij de RET in Rotterdam.



sociale omgeving. Met al die gebouwen die vrijkomen, kan de leegstand in het maatschappelijk vastgoed wel eens even erg worden als in de kantorenmarkt.

'Gemeenten krijgen er zoveel taken bij dat ze welhaast gedwongen zijn efficiënter met hun gebouwen om te gaan.'

Ed Nijpels

Keijts: De woningcorporaties zie ik niet als directe initiatiefnemer die de gemeente bij het invullen van haar zorgtaken de vastgoedbeslissingen uit handen gaat nemen. Tegelijk voelen corporaties zich verantwoordelijk voor de huisvesting van mensen met een bepaalde problematiek en de infrastructuur aan gebouwen waar deze mensen elkaar kunnen ontmoeten. Ik ben erg voorstander van zo veel mogelijk gemengd gebruik van maatschappelijk vastgoed. In een overlegvorm van gemeente, sociale wijkteams en corporaties creëer je een nieuw krachtenveld, waarmee je snel kunt schakelen tussen specifieke wensen en noden van doelgroepen. Vooral het regelen van de zorg via die wijkteams is een aspect waar we gezamenlijk strak op moeten focussen.

Het kan de corporaties ook helpen als een gemeente tijdig in kaart brengt hoeveel mensen er onder de zorgzwaartepakketten van ZZP 1, 2, 3 en 4 vallen. Gaat het om honderden? Duizenden? Handig als ook de corporatie een beeld heeft in hoeverre aanpassingen, en van welke aard, in woningen en zorgcomplexen nodig zijn.

Ouderen bewonen nu vaak als alleenstaande grote woningen, of een flat, en willen niet verhuizen omdat ze opzien tegen een hogere huur. Dat belemmert de doorstroming. De woningcorporatie zou kunnen stimuleren dat ouderen doorstromen naar een kleiner appartement, dat is aangepast aan hun gezondheidssituatie, terwijl ze wel dezelfde huur betalen als in hun oude woning. Die woning kun je dan weer verhuren tegen een hogere huur aan gezinnen of jonge stellen. Dat zijn win-winsituaties.

Zijn er als gevolg van de decentralisatie ook kansen voor nieuwe financieringsstromen of verdienmodellen van het vastgoed?

Kriens: Dat is nu echt lastig te zeggen. Ik zie wel dat de drang naar meer professionaliteit en efficiëntie ook voor gemeenten en maatschappelijke instellingen steeds vaker reden is om de oude, vertrouwde manier van exploiteren en beheren van gebouwen los te laten. Ik hoop in ieder geval dat de decentralisatie op het gebied van vastgoed veel innovatieve ideeën zal losmaken. Vergeet ook de particuliere initiatieven niet, bijvoorbeeld door in zorgcoöperaties zaken rondom zorg en ondersteuning anders te organiseren, kleinschaliger vooral. Zij kunnen met gemeenten, corporaties en zorgaanbieders afspraken maken over gebouwen waar je een en ander kunt realiseren. Kies je voor private partners, die belang hebben bij een gunstig verdienmodel, dan wordt de puzzel ingewikkelder. Zorgvuldigheid daarin is wel belangrijk, want je moet ook verantwoording afleggen aan de gemeenteraad.

Nijpels: Ik verwacht dat alle modellen de revue passeren. En dan wordt het toch maatwerk per gemeente. Veel kleinere gemeenten die in 2015 een aantal dingen niet meer zelf kunnen doen, en wellicht ook het eigen vastgoed niet meer kunnen beheren, vrezen dat ze in allerlei gemeenschappelijke regelingen terechtkomen. Regelingen waar ze weinig over te zeggen hebben. En dat kan de klacht oproepen dat het bestuur op grotere afstand van raad en bevolking komt te staan.

Keijts: In de jaren negentig stimuleerde het Rijk de woningcorporaties te investeren in zorgvastgoed. Voor een corporatie was het comfortabel om met een 15-jarigcontract een zorggebouw te verhuren. Door een abrupte koerswijziging van het Rijk, hebben we nu een groot probleem met al die zorggebouwen en zitten de corporaties met de gebakken peren. Je ziet dus hoe betrekkelijk het begrip verdienmodel is in maatschappelijk vastgoed. Voor gemeenten is grondexploitatie ook niet meer de geldmachine die het vroeger was. Je moet nu proberen met andere partijen er samen het beste van te maken. In dat opzicht is de decentralisatie ook een kans. Voor relatief nieuwe gebouwen vind je wel een bestemming. Maar die oude gebouwen? Slopen wellicht. Je kunt ook niet overal studenten in blijven stoppen.

Dannenberg: Over verdienmodellen en wat de rol van de overheid hierin moet zijn, kun je verschillend denken. Ik ben zelf een aanhanger van het maatschappelijk middenveld. Laat private partijen samen met gemeenten oplossingen bedenken. Je hoeft ook niet per se winst te maken op je maatschappelijk vastgoed. Je kunt al mooi uit de kosten komen wanneer je bijvoorbeeld voorzieningen als kinderopvang, onderwijs, welzijn en dagbesteding van ouderen onder één dak brengt, maar wel met gescheiden posities van eigenaren. Onder één dak levert sowieso een enorme besparing aan kosten voor energie en onderhoud op. Geld dat je bespaart kun je investeren in nieuwe initiatieven in zo'n multi-optimaal gebruikt gebouw. Daarnaast denk ik dat operaties als de decentralisatie ideaal zijn om over de eigen gemeentegrenzen heen te kijken. Buurgemeenten kunnen samen bepalen of ze vastgoed gaan delen en functies naar elkaar overhevelen. De tijd dat iedere gemeente vond dat je je eigen zwembad moest hebben ligt ook achter ons. Burgers kijken al langer over de eigen gemeentegrenzen heen. Nu de bestuurders nog.

Meer weten?

Vraag Ewoud van der Sluis
E ewoud.sluis@hevo.nl
T +31 (0)73 6 409 409
M +31 (0)6 53 67 01 12