



de brink

Virtuele Multifunctionele Centra (VFMC's) zijn interessante oplossing

Samenwerken in maatschappelijk vastgoed

Peter Schuttevaar. Vitha

Tal van wijkcentra, sportcomplexen en dergelijke worden onderbenut. Dit kost in wezen geld. Door gedeeld gebruik van ruimtes kan tot 2 miljard euro per jaar worden bespaard. Ruim de helft van de gemeenten onderneemt geen enkele actie en laat aldus veel geld liggen. Er is een werkbaar alternatief: het concept van Virtuele Multifunctionele Centra (VMFC's).

>> Veel maatschappelijk vastgoed is ontoegankelijk voor medegebruikers terwijl een deel van de aanbieders elkaar ondertussen juist beconcurreren en met lage bezettingsgraden kampt. Er bestaan verschillende opvattingen over de financiële omvang van dit probleem. Wij komen op een jaarbedrag dat voor Nederland ergens tussen 0,75 en 2 miljard euro ligt. Uit een onderzoek dat Vitha vorig jaar onder 84 gemeenten deed bleek dat slechts één op de zes gemeenten beleid op dit vlak in uitvoering heeft en dat ongeveer één op de drie gemeenten beleid opgesteld heeft of daar nog mee bezig is. Al met al doet meer dan de helft van de gemeenten helemaal niets aan dit probleem. De bureaus Vitha en Stade advies willen in dit artikel een oplossingsrichting aanreiken waarmee men de versnippering en leegstand concreet te lijf kan gaan.

Oorzaken

Het probleem kent in onze analyse vijf hoofdoorzaken. De eerste is dat het probleem nog niet die aandacht krijgt van gemeenten die het behoort te hebben, waardoor het verergert. De tweede is dat het eigendom van maatschappelijk vastgoed sterk versnipperd is en dat eigenaren bijna nergens samenwerken. Ook staat er onder



hen geen natuurlijke regisseur voor de samenwerking op. De derde oorzaak is dat men nog wel eens een zogenaamd makelpunt wil inrichten zonder eerst de samenwerking vorm te geven. In zo'n geval kan een makelpunt de samenwerking ook tegenwerken. Een vierde oorzaak is dat de verantwoordelijkheid voor maatschappelijk vastgoed bij een gemeente meestal niet in één hand ligt. En een vijfde oorzaak is dat er geen eenduidig beeld is bij de schaalgrootte waarop men zou moeten samenwerken. De opvattingen variëren van accommodatie- en buurtniveau tot het afspreken van landelijke convenanten. Een dergelijke verdeeldheid bevordert de besluitvaardigheid niet.

Oplossingsrichting: virtueel MFC

Een gemeente kan het probleem van de versnippering oplossen door het maatschappelijk vastgoed weer zoveel mogelijk in eigen bezit te krijgen. Dat 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 hier een andere oplossingsroute voor-

gesteld, die we een Virtueel Multi Functioneel Centrum (VMFC) genoemd hebben. Zo'n VMFC pakt de vijf probleemorzaken op een samenhangende manier aan door de volgende vijf maatregelen te implementeren.

Vind de juiste schaalgrootte van samenwerken

Bij schaalgrootte van samenwerken is het van belang om 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. Aan de andere kant krijgt men zelfs op de schaal van een middelgrote gemeente van zo'n 50.000 inwoners al snel dertig of meer partijen om tafel als men ook schoolbesturen, wijkraden en andere (vrij-

willigers)stichtingen erbij betreft. Het gaat er daarom om de balans te vinden tussen enerzijds voldoende betrokkenheid van (ook de kleinere) eigenaren, en anderzijds 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. Daarbij spelen de historisch gegroeide verhoudingen uiteraard ook een belangrijke rol.

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. Het VMFC zou dan ook een mooi thema voor een volgend LPB-congres (Platform voor wijkgericht werken) kunnen zijn, waar deze wijkmanagers jaarlijks bijeenkomen. De aanwijzing is overigens tijdelijk want de uiteindelijke coördinatie kan nog heel ergens anders komen te liggen.

'RuimteVoorDeWijk' als hulpmiddel

RuimteVoorDeWijk is een weboplossing die de samenwerking binnen een VMFC administratief ondersteunt en die vorm geeft aan de makelfunctie van het VMFC. RuimteVoorDeWijk kan alles wat de 'matchingsites', 'makelites' of 'sites voor online reserveren' kunnen waar aanbieders van vastgoed tegenwoordig gebruik van maken, maar ondersteunt daarnaast ook de samenwerking tussen aanbieders van vastgoed. Die kunnen afspraken maken over harmonisatie van huurprijzen, over wie het sleutelbeheer doet, wie de financiën afhandelt, etc. Dergelijke afspraken kunnen in het systeem worden ingesteld en worden vervolgens opgenomen in een conceptovereenkomst die automatisch door het systeem wordt opgesteld als een burger zijn interesse in een bepaalde ruimte opgeeft.

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.

Geef het overleg professioneel vorm en doorbreek daarmee de patstelling

De aangestelde vastgoedcoördinator brengt het overleg tussen eigenaren op gang. De door ons, in het kader van het VMFC, geconsulteerde gemeenten wezen dat als een lastig punt aan. Andere eigenaren houden de boot nog wel eens af door te argumenteren dat hun vaste huurders helemaal geen belang bij medegebruikers hebben. Vaak realiseert men zich niet dat hier in goed overleg praktische oplossingen voor te vinden zijn, bijvoorbeeld door vaste gebruikers kortingen op de servicekosten te geven als ze medegebruik toestaan. Men moet het overleg er dan niet maar 'een beetje bij doen' want de overlegsituatie zal in veel gevallen op een beleidsbemiddeling lijken, waar partijen slechts schoorvoetend aan tafel komen en waar men de gemeente niet per definitie als onafhankelijk beleeft. 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'.¹

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.

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.

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.

Conclusies

Het VMFC is met name een kwestie van knopen doorhakken. Eén op de drie gemeenten heeft beleid in ontwikkeling of op het schap liggen dat beoogt de maatschappelijke vastgoedsituatie weer beheersbaar en effectief te krijgen. In veel gevallen zal men met het VMFC direct aan de slag kunnen om dat beleid langs de weg van samenwerking met andere eigenaren in uitvoering te krijgen. Het biedt bovendien een aantrekkelijk alternatief voor een oplossing waarbij men als gemeente 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. Het is met andere woorden een duurzame oplossing! <<

Dit artikel is een samenvatting van een uitgebreider artikel dat te downloaden is via www.vitha.nl/vitha/nieuwsbrieven/virtuele_mfcs.pdf

Websites

www.stade-advies.nl
www.vitha.nl

¹ Peter Schuttevaar 2012, De Aggregatiemens, uitgeverij Vitha.