

Al het maatschappelijk **vastgoed centraal organiseren** binnen een gemeente is een goed idee. Maar het kan altijd nog beter. Gavin van Osnabrugge werkt als projectleider aan een intensieve **samenwerking van zeven gemeenten** in de omgeving van Nieuwegein.

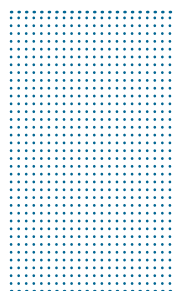
HAN OOMEN



Zeven gemeenten rondom IJsselstein willen al hun maatschappelijk vastgoed in één organisatie gaan onderbrengen.

# Eerste **regionaal** vastgoedbedrijf

Ambtenaren van de ene afdeling stoten een pand af, dat een andere afdeling mooi had kunnen gebruiken. 'Dan gaat het bijvoorbeeld om een school of een sporthal die niet meer nodig is of misschien al een tijdje leegstaat. Zeker in deze tijd is het voorstelbaar dat welzijn geholpen was geweest met juist zo'n onderkomen. Maar de linkerhand weet sim-



pelweg niet wat de rechterhand doet. En dus is de kans groot dat welzijn elders dure vierkante meters gaat huren. Zonde van het geld natuurlijk', zegt Gavin van Osnabrugge.

Voor menig gemeente zal dit inmiddels een karikatuur zijn, sinds jaren geleden besloten werd om vastgoed onder te brengen in een speciaal er-

voor opgezette afdeling. Waar overzicht is op alles wat de gemeente in eigendom heeft. Waar medewerkers dag in, dag uit bezig zijn met inventariseren, waarden en benutten van onroerend gemeentebesit. Een wereld van verschil met een beleidsmedewerker die vastgoed erbij doet en misschien eens per jaar een nieuwe huurder een contract voor-

legt; een kopie van het voorbeeldformulier dat Van Osnabrugge ooit aantrof in de overdrachtsmap van zijn voorganger.

Vastgoed op gemeentelijk niveau centraal organiseren is volgens hem zeker verstandig, maar het kan nog beter: de zaak opschalen. Dat is waar Gavin van Osnabrugge (41) als projectleider momenteel aan werkt. Zeven gemeenten in de provincie Utrecht – van west naar oost: Lopik, Montfoort, IJsselstein, Nieuwegein, Vianen, Houten en Zeist – staan op de drempel van een intensieve samenwerking. Ze zijn voornemens om binnen enkele maanden een gezamenlijke organisatie voor vastgoedmanagement op te richten: een zelfstandige, niet-commerciële organisatie. Elke gemeente blijft baas over eigen bezit, maar alle vastgoedtaken rond de 550 vastgoedobjecten die ze in totaal hebben, gaan over naar de nieuwe entiteit. Langs die weg verschaffen de zeven zich een outillage die ze zich alleen nooit zouden kunnen permitteren: met specialisten als een vastgoedeco-noon, een vastgoedjurist, en een vastgoedmanager. Die laatste vraagt de gemeentelijke organisatie op gezette tijden 'waar wil je heen?', zodat er met accommodatie op kan worden geanticipeerd. Voorts maakt de vereende kracht van de zeven een ict-systeem mogelijk dat – om maar iets te noemen – met één druk op de knop laat zien hoe een gebouw 'presteert'.

### Bibliotheekfilialen

De nieuw op te richten dienst zal niet alleen operationele vragen beantwoorden, maar ook helpen bij strategische kwesties, de vragen met een meerjarenperspectief. De vraag of je voorzieningen fysiek moet spreiden over de wijken, bijvoorbeeld in het licht van de decentralisatie van jeugd- en zorgtaken, is een politieke. Vastgoedmanagement

kan in een handomdraai laten zien of je daartoe in de gelegenheid bent. Komt met alternatieven op het moment dat duidelijk is geworden dat bibliotheekfilialen wel eens afgestoten konden worden, niet pas wanneer het eerste op ontruimen staat.

En dan moet het leukste nog komen: een regionale vastgoedorganisatie levert volgens Van Osnabrugge geld op. Door efficiënter te werken: met minder mensen en meer routines, gestandaardiseerde handelingen. En ook – of vooral – door effectiever te werken, door met al het inzicht minder nodeloze uitgaven te doen en aankoop-, verkoop- en verhuurkansen beter te benutten.

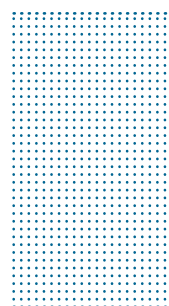
Het is feitelijk ook waarom gemeenten een aantal jaren geleden belangstelling kregen voor hun vastgoed: het zou naar verluidt gemiddeld genomen liefst een kwart van de gemeentebegroting beslaan. Daarop een besparing realiseren, zou tamelijk welkom zijn in tijden van bezuinigingen.

Hoeveel de zeven gemeenten erop gaan verdienen, wil Van Osnabrugge niet zeggen. De finale politieke besluitvorming moet nog plaatsvinden, vermoedelijk begin volgend jaar.

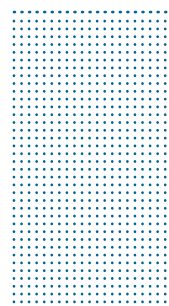
Deels kan hij nog geen openheid geven, omdat nog niet alles duidelijk is. De projectleider werkt met de zeven gemeenten nog aan de businesscase, waarin tot dusver gehanteerde modelmatige aannames worden vervangen door de precieze cijfers van de zeven gemeenten.

### Calimero-effect

Vraag is nog even waarom niet heel Nederland al voor de bijl ging voor een regionale samenwerking. Vooralsnog lijken de zeven Utrechtse gemeenten op de troepen vooruit te lopen. Lector Maatschappelijk Vastgoed Jan Veuger van Hanzehogeschool Groningen stelt dat veel gemeenten simpelweg nog niet zo ver



'MINDER  
MENSEN,  
MEER  
ROUTINES'



zijn: ze zijn nog doende om vastgoed voor zichzelf op een rij te zetten. Evengoed kan hij zaken noemen die samenwerking tussen gemeenten in de weg staan: bestuurders die elkaar niet liggen, een verschil in politieke kleur en het 'Calimero-effect': kleinere gemeenten die niet samen willen met een grote stad, omdat ze menen ondergesneeuwd te raken. Het speelde volgens hem zowel in Utrecht, waar stad Utrecht alleen verder ging, als in Twente (zie kader op volgende pagina).

Aan samenwerking wordt ook uit angst voorbijgegaan, zegt Veuger: de angst om opening van zaken te geven, inclusief eventuele lijken in de kast. 'Samenwerking betekent informatie delen. Gemeenten moeten dus open kaart spelen, waarbij vaak aan het licht komt dat ze op een deel van het vastgoed zwaar moeten afboeken. Dat is de open zenuw. Ze houden dat liever stil. Uitstel van executie, want vroeg of laat moeten ze toch en komen ze met een harde klap uit de lucht gevallen. Slimme gemeenten zorgen voor een zachte landing; ze boeken in termijnen af en kunnen met schone lei beginnen.'

### Succesfactor

Projectleider Van Osnabrugge herkent de vrees voor onderlinge transparantie niet bij de zeven gemeenten, die in een halve maan zuidelijk rond de stad Utrecht liggen. In een eerder stadium – het plan is nu zo'n twee jaar in ontwikkeling – waren ook enkele gemeenten noordwestelijk van de provinciehoofdstad bij het initiatief aangesloten. En Utrecht zelf trouwens ook. Van Osnabrugge was er in dienst en hielp mee een centrale vastgoedafdeling opzetten, totdat hij een jaar geleden als zelfstandig kwartiermaker voor de zeven begon: 'Utrecht koos zijn eigen pad, kón dat ook, omdat er voldoende massa is om expertise en technologie in huis te halen.' En misschien

maar beter ook, want de projectleider noemt gelijkwaardigheid van de deelnemende partijen als mogelijk de belangrijkste succesfactor: 'Het praat makkelijker als je allemaal ongeveer even groot bent.' Daarnaast acht hij een gelijk instapniveau van belang: de mate waarin gemeenten hun vastgoed in de vingers hebben. Ook lector Veuger is voorstander van regionale samenwerking en ziet in den lande al wat meer gemeenten de eerste schreden zetten. Hij kan geen inhoudelijk argument verzinnen om het niet te doen.

Integendeel, hij voegt nog wat effectiviteit toe aan samenwerken: 'Mensen laten zich niet sturen en passeren op weg naar een zwembad of sporthal gemeentegrenzen zonder er erg in te hebben. Als je samenwerkt, overzie je het totale aanbod en kan het hier en daar waarschijnlijk met minder toe.'

Dat voordeel ziet Van Osnabrugge ook, maar dat is dan aan de politiek en het kan gevoelig liggen. En voor je het weet wordt het een argument

## TALMEN IN TWENTE

Ook Enschede, Almelo en Borne willen het vastgoed samen gaan doen. Dit jaar vonden de drie Twentse gemeenten onvoldoende capaciteit om eraan te werken, komend jaar pakken ze de draad weer op. Ze gaan bekijken welke vorm van samenwerking hen het beste past en in welke onderdelen van vastgoedmanagement ze samen gaan optrekken: financieel, beheer en/of account.

Vorig jaar telde de club nog twee leden meer, maar na een 'verdiepingsslag' besloot Hengelo eerst het vastgoed voor zichzelf op een rij te zetten en vindt Oldenzaal – dat het vastgoed al wél gecentraliseerd heeft – dat de meerwaarde van samenwerking nog onvoldoende is aangetoond. Een ambtenaar: 'Zodra dat wel het geval is, sluiten we gewoon weer aan.'

De negen andere gemeenten in de regio reageerden bij een eerste inventarisatie twee jaar geleden enthousiast, stelt het hoofd van het vastgoedbedrijf Enschede. 'Ze blijven geïnteresseerd en sluiten op termijn mogelijk aan.' Hij zegt niet te weten waarom ze de boot voorlopig afhouden.

om er toch maar van af te zien, en loop je al het andere voordeel mis. Het kan om een andere reden nog spannend worden: in eerste instantie zijn de zeven gemeenten duurder uit dan nu, met name door de ict-investering. De voorziene opbrengsten volgen pas na een jaar of drie. 'Kosten maken ligt lastig, zeker als gemeenten door alle bezuinigingen

in hoeken en gaten moeten zoeken naar geld. Maar dit is nu juist iets wat je na verloop van tijd geld oplevert, iets waarmee leed op ander gebied te verzachten is dus. De politici van de zeven gemeenten hebben dat tot dusver ingezien en hopelijk blijven ze het blikveld op de wat langere termijn houden wanneer straks het besluit voorligt.' <

## FINANCIËN LEEDVERMAAK



Lachen gieren brullen! Nederland moet 642 miljoen euro extra betalen aan de Europese Unie. Dat is omdat ons land iets rijker

is dan gedacht, omdat ons nationaal inkomen iets hoger is dan gedacht. En dat komt weer omdat het Centraal Bureau voor de Statistiek een nieuwe berekening heeft gemaakt van dat nationaal inkomen in de afgelopen jaren. Zo waren bijvoorbeeld zzp'ers en andere zelfstandigen onvoldoende meegeteld. Daarom mag minister Dijsselbloem van Financiën bijbetalen aan de Europese Unie, 642 miljoen euro, dat is 40 euro per Nederlander. Uiterste betaaldatum is 30 november.

Dijsselbloem boos. Rutte boos. En alle politieke partijen in de Tweede Kamer net zo boos. Lol! Samen geven ze een stortvloed van argumenten waarom deze Europese naheffing onredelijk is. 'We kunnen het sommetje achter die 642 miljoen niet na-

rekenen, want we kennen het nationaal inkomen van de andere landen niet.' 'We weten niet of de andere landen net zo grondig hun nieuwe nationaal inkomen hebben berekend.' 'De betalingstermijn is te kort.' 'Deze betaling is niet in te passen in de begrotingscyclus, want de Tweede Kamer kan niet op tijd toestemming ervoor geven.' En zelfs: 'Het tekort van de overheid neemt hierdoor toe.' 'Het is al de zesde berekening die de Europese Unie dit jaar van de Nederlandse bijdrage maakt, waardoor er vele malen per jaar bijbetalingen en terugstortingen zijn.' En natuurlijk de klassieker dat 'de communicatie van de Europese Unie hierover heel slecht is'.

Waarom ik hierover lig te schuddebuiken van het lachen? Dat is puur uit leedvermaak. Nu weten het kabinet en de Tweede Kamer ook eens hoe dit voelt. Gemeenten weten namelijk al lang hoe dit voelt. Zij krijgen hun geld van minister Dijsselbloem en de Tweede Kamer. Minstens drie berekeningen per jaar van de rijks-

bijdragen, met telkens vele miljoenen euro verschil, dat is niet ongebruikelijk. Kortingen worden ongeveer een week van tevoren aangekondigd – de gemeenten moeten zelf maar zorgen dat ze het verschil bij kunnen lenen. En hoe ze een eventueel tekort oplossen. Een toelichting op de gegevens per gemeente komt er zelden, net zo min als een bewijs dat alles eerlijk gaat. Het artikel 'Definitiekwestie nekt studentensteden' in de vorige *Binnenlands Bestuur* zegt genoeg. En de communicatie over de rijksbijdragen is vaak beroerd. Dijsselbloem en zijn kornuiten weten blijkbaar heel goed hoe je fatsoenlijk moet omgaan met andere overheden. Dat blijkt uit hun stortvloed aan kritiek op de naheffing van de Europese Unie. Wellicht kunnen ze voortaan net zo fatsoenlijk omgaan met de gemeenten als zij willen dat de Europese Unie met hen omgaat. De 40 euro die ik voor deze les aan Dijsselbloem moet betalen, heb ik daar graag voor over. Die leedvermaaklachbui alleen was het al waard.

Jan Verhagen