

De VoC voor maatschappelijk vastgoed

Marc van Leent, de Wijkplaats

Het grootste deel van het maatschappelijk vastgoed is gerealiseerd in het naoorlogse Nederland. De zorg voor het maatschappelijke domein werd toevertrouwd aan lokale instituten voor onderwijs, welzijn, zorg enzovoort. Die instituten claimden vervolgens hun 'eigen' gebouwen, die ze in een groot aantal gevallen zelf gingen beheren. Op die manier zijn het eigendom en de exploitatie van het maatschappelijk vastgoed sterk gefragmenteerd. Dat hoeft geen probleem te zijn, vergelijk het eigen woningbezit, maar dat is het in dit geval wel. Er komen grote problemen op het maatschappelijk vastgoed af. Wie gaat die voor ons oplossen? De oplossing zal niet van Den Haag komen, maar van wie wel? In dit essay wordt de Voorzieningen Coöperatie (VoC) als troubleshooter gepresenteerd; een soort woningcorporatie, maar dan voor maatschappelijk vastgoed.

Overvloed

Wat zijn eigenlijk die problemen? Op de eerste plaats betreft dat de overvloed aan maatschappelijk vastgoed waarvan de omvang slechts langzaam tot ons doordringt. Anders dan in de kantorensector vertaalt deze overvloed zich niet in zichtbare leegstand. Het is vooral de lage bezetting die kenmerkend is voor het maatschappelijk vastgoed. Door Bouwstenen van Sociaal is berekend dat de reguliere bezetting van een basisschool niet meer dan 15% bedraagt uitgaande van een potentiële beschikbaarheid van 16 uur per dag gedurende 365 dagen. Voor veel andere maatschappelijk vastgoed geldt dat het gebruik nog lager ligt. Laten we ons realiseren dat onder invloed van de voortschrijdende 'extramuralisering' (zie kader) van de maatschappelijke dienstverlening dit overschot alleen maar groter zal worden. De lage bezetting is niet alleen uit oogpunt van doelmatigheid en duurzaamheid ongewenst, ook vanuit het sociale perspectief; in een leeg gebouw valt er immers weinig te ontmoeten.

Extramuralisering

Extramuralisering is een begrip dat we uit de zorg kennen. Het staat voor de verschuiving van zorgactiviteiten van het institutionele naar particuliere domein. Veel meer dan vroeger wordt zorg (cure en care) buiten de muren van het instituut aangeboden. Dat vinden de mensen doorgaans fijner en bovendien zijn de kosten lager. Deze extramuralisering vindt in wezen in alle maatschappelijke sectoren plaats. Of het nu gaat om werken, winkelen of leren, in vrijwel alle sectoren vinden minder activiteiten plaats binnen de muren van het 'instituut'. Zelfs in het gevangeniswezen is deze trend waarneembaar; gedetineerden zitten tegenwoordig met een enkelband thuis!

Dat brengt ons op het tweede probleem. Als mensen hun huis uit gaan, willen ze iets beleven dat ze thuis niet vinden. Ze willen mensen ontmoeten, die ze in hun directe woon- of werkomgeving niet tegenkomen. Veel maatschappelijk vastgoed voldoet niet aan die eisen. Dit vastgoed is in de beste functionalistische tradities gerealiseerd. Het vastgoed is sober en doelmatig: je kan er goed leren, werken of sporten, maar veel meer heeft het niet te bieden.

Er is - resumerend - veel teveel maatschappelijk vastgoed en het vastgoed dat we hebben sluit onvoldoende aan bij de eisen van vandaag. Het vastgoedmanagement staat derhalve voor een enorme, tweeledige opgave.

1. Op de eerste plaats dient een groot deel van het maatschappelijk vastgoed herbestemd te worden; gelet op de (duurzaam) afnemende vraag naar kantoren en winkels, zal die nieuwe bestemming vooral in het wonen gezocht moeten worden.

2. Op de tweede plaats dient het resterende vastgoed opgewaardeerd te worden tot veelzijdige en gastvrije knooppunten van (maatschappelijke) dienstverlening.

Wie gaat deze enorme transformatieopgave voor zijn rekening nemen? Zullen het de gemeenten zijn, de instellingen zelf, de institutionele beleggers of misschien toch de woningcorporaties. Dit essay laat deze vraag onbeantwoord, maar kiest voor de creatieve sprong voorwaarts. In dit essay wordt de Voorzieningen Coöperatie gepresenteerd, een vrije toekomstschets waar bestaande partijen zich aan kunnen spiegelen. Om het ondernemende karakter van voorzieningen Coöperatie te benadrukken, wordt kortweg van VoC gesproken. Het is 2016 en we laten Jan Pietersz aan het woord, de gangmaker van de eerste VoC in Nederland.

Missie

Jan Pietersz verwoordt de missie van de VoC als volgt: “de VoC levert een bijdrage aan de sociale en culturele kwaliteit van samenleving via het managen en transformeren van vastgoed”. Die missie realiseert de VoC als partner van gemeenten, woningcorporaties en andere partijen die hun vastgoed ‘maatschappelijk’ willen bestemmen. Namens deze partijen verhuurt de VoC het vastgoed aan een variëteit aan gebruikers. Niet de formele status van deze gebruikers is daarbij maatgevend, zijn zij stichting, particulier of vennootschap, maar de feitelijke uitkomst: draagt het gebruik daadwerkelijk bij aan de maatschappelijke doelstellingen die gesteld zijn.

Jan Pietersz benadrukt graag dat de VoC niet alleen voor maatschappelijke effectiviteit staat, maar ook voor efficiency. De VoC is een netwerkorganisatie die rond een vaste kern bestaat uit zelfstandige experts en ondernemers. “Dat bespaart gedoe met leaseauto’s en telefoonvergoedingen, maar belangrijker is dat we op die manier de beste mensen aan ons kunnen binden”. De VoC gelooft in de ‘wisdom of the crowd’. Via internet en sociale media mobiliseert zij de kennis die nodig is. Een geografisch georiënteerde kennisinfrastructuur (“VoC-maps”) en een kennismakelaar zorgen voor samenhang en continuïteit.

De VoC streeft naar een efficiënte inzet van arbeid, maar evenzo naar een efficiënt gebruik van ruimte. Ze kijkt zowel naar de formele als de informele leegstand. Hoe intensief worden ruimten gedurende dag, week en jaar gebruikt? Samen met zijn VoC is Jan Pietersz op zoek naar slimme vormen van meervoudig ruimtegebruik. Hij stelt zich vragen als: wie past bij wie, en wat past na wat? Beheersystemen (ICT-gestuurd) en huurcontracten zijn helemaal op dit meervoudig gebruik afgestemd.

Bestaansgrond

Wat beweegt gemeenten, woningcorporaties en andere partijen om het management van hun bezit over te laten aan de VoC. Volgens Jan Pietersz ontleent de VoC haar bestaansrecht aan een aantal markante ontwikkelingen in het gebruik van maatschappelijk vastgoed.

- Fragmentatie; bezuinigingen in combinatie met nieuwe contractvormen in de publieke sector hebben het ‘sociale’ speelveld drastisch veranderd. Bestaande instituten zitten in de knel. Nieuwe partijen komen op. De tijd is voorbij dat met bibliotheken, welzijnsorganisaties en zorgpartijen langdurige huur- of gebruikscontracten afgesloten kunnen worden. Morgen zijn ze er misschien niet meer. De recent geschiedenis heeft dat al laten zien.
- Leegstand; er staan veel gebouwen leeg; vaak op perifere bedrijfsterreinen maar ook op locaties die voor maatschappelijke functies aantrekkelijk zijn. Daar liggen nieuwe kansen; prijzen gaan immers enorm zakken. Dit vraagt een oriëntatie die veel verder gaat dan die van de eigen portefeuille gebouwen en grondposities. De luiken moeten (verder) open.

- Verknoping; de ‘multifunctionalisering’ van het maatschappelijk vastgoed is een onomkeerbaar proces. Bekende combi’s als zorg en welzijn, en onderwijs en opvang worden verrijkt met nieuwe functies. Soms komen die uit het maatschappelijke domein (dagbesteding), soms uit commerciële domein (horeca, fitness, e.d.) en in toenemend mate uit het particuliere domein; denk aan bewoners die buurthuizen overnemen. Wie laat al die partijen samenwonen?

Iedereen voelt wel aan dat deze marktontwikkelingen hoge eisen stellen aan ondernemerschap en wendbaarheid. “Door hun beleidsmatige en procedurele cultuur zijn gemeenten, maar ook corporaties, daar nauwelijks voor uitgerust”, zo argumenteert de VoC-baas. Binnen deze organisaties lopen wel ondernemende professionals rond, maar hun institutionele omgeving beperkte ze in hun dadendrang. De VoC biedt juist deze professionals een nieuwe uitdaging: “ik huur ze graag in”.

Waardecreatie op gebiedsniveau

De VoC richt zich op de volle breedte van het maatschappelijk vastgoed met een focus op de portefeuilles van gemeenten, woningcorporaties, en instellingen voor onderwijs en zorg. De focus ligt op lokale voorzieningen. Universiteiten en ziekenhuizen horen niet tot het werkveld van de VoC. De zoektocht van de VoC en haar partners is die van waardecreatie op gebiedsniveau. Hoe kan je voorzieningen inzetten als katalysator van stedelijke of regionale ontwikkeling. De VoC probeert die waarde, onder andere de waardeverhoging van omliggend vastgoed, te meten en de partijen die van deze waarde profiteren, te betrekken bij investeringen. Op die manier heeft de VoC een sterk netwerk opgebouwd in de wereld van grote ondernemingen en fondsen. Dit netwerk maakt het voor partners extra aantrekkelijk om zich bij de VoC aan te sluiten.

De VoC heeft met haar partners een tweeledige verhouding. Aan de ene kant is dat de verhouding van opdrachtgever tot opdrachtnemer; de partners geven hun eigendom in beheer bij de VoC die daar een managementfee voor krijgt. Aan de andere kant zijn de partners ook de leden van de VoC als coöperatieve vereniging. Het uitbesteden van het vastgoedmanagement in het sociale domein laat zich niet gemakkelijk in een eenduidig prestatiecontract vastleggen. Jan Pietersz: “Bovendien is en blijft maatschappelijk vastgoed een politiek gevoelig dossier. Juist door (creatief) samen te werken, kan er meer uitkomen. Mede om die reden is het gewenst dat de partners zich ook mede-eigenaar van de VoC voelen. Via een coöperatieve vorm hebben we dit eigenaarschap ingevuld. Als de VoC bovenmatig winst maakt, kunnen de leden besluiten om dit aan zichzelf uit te keren. Voor veel publieke instellingen is dat een geruststellende gedachte.”

Voorzieningenkaart als katalysator

Gemeenten, corporaties, scholen en zorginstellingen hebben allemaal een eigen perspectief op het sociale domein. Deze partijen werken nog wel eens langs elkaar heen; soms concurreren ze elkaar zelfs. Het komt voor dat een gemeente grote moeite heeft om een grote multifunctionele accommodatie te vullen, terwijl de corporatie twee straten verderop een nieuwe buurtkamer opent. Het is gewenst dat deze perspectieven samen te smelten in een lokale of zelfs regionale visie op voorzieningen. De VoC ondersteunt dit proces een regionale ‘voorzieningenkaart’ bij te houden. Wat zijn de huidige voorzieningen, en welke ontwikkelingen worden verwacht? De VoC heeft zo’n kaart nodig als kompas voor haar dagelijks handelen. Niet als blauwdruk, maar als kanskaart.

Gastvrijheidsformules

De VoC is een managementorganisatie met hoogopgeleide maar over het algemeen, dure

professionals, zo geeft de VoC-baas toe: “Alles wat arbeidsintensief is, besteden we zo veel mogelijk uit. Daarvoor beschikken we over een groot netwerk van preferred suppliers voor het operationele beheer van het vastgoed. Daarbij speelt de ‘look & feel’ van zo’n locatie een grote rol. Voor een creatieve hotspot met startende ondernemers zoeken we een ander type exploitant dan voor een multifunctioneel centrum van een woonservicezone”. De performance van de exploitanten wordt bewaakt op basis van indicatoren als klanttevredenheid, bezettingsgraad en Twitter-score.

Hoe verdient VoC haar brood

De VoC is zelf geen eigenaar van de door haar beheerde objecten. Voor haar activiteiten ontvangt ze een managementfee. Deze fee is 0,5% van de beleggingswaarde. Jan Pieters ziet in deze beloningsstructuur een impuls voor de VoC om op waarde te sturen. Die waarde wordt niet alleen bepaald door de hoogte van de huur maar ook door potenties van gebouw en locatie op de lange termijn. Afgezien van de fee gaan alle opbrengsten minus alle kosten naar de eigenaar van het object.

Behalve het management van vastgoed in ‘ongewijzigde’ staat, richt de VoC zich ook op de transformatie van bestaand vastgoed. Met de Voorzieningenkaart als kompas is de VoC voortdurend alert op interessante ontwikkelingen. Soms werkt de VoC voor een opdrachtgever die zich gemeld heeft met een concrete opgave; vaak gaat de VoC aan de slag zonder dat zich een potentiële eigenaar heeft gemeld. In dat geval zoekt de VoC naar een levensvatbaar concept dat inclusief exploitatieformule en gezond rendementsperspectief wordt aangeboden aan potentiële investeerders. Daarvoor melden zich steeds vaker kandidaten voor aan. Dat zijn vaak vermogende particulieren die het waardevol vinden om hun geld te beleggen in publieke voorzieningen.

Ook bij transformatieopdrachten berekent de VoC een managementfee; ook die is gerelateerd aan de beleggingswaarde. Jan Pietersz: “De VoC wil op de eerste plaats een waardegedreven onderneming zijn.

Wat niet is, kan nog komen

De VoC zoals die in dit essay tot leven is gewekt, bestaat nog niet. Maar wat niet is, kan nog komen. Het initiatief voor zo’n VoC kan iedereen nemen. Dat kunnen bijvoorbeeld twee of drie woningcorporaties zijn die er de voorkeur aan geven om hun maatschappelijk vastgoed op afstand te zetten. Het initiatief kan ook liggen bij gemeente en schoolbesturen die de realisering en exploitatie van schoolgebouwen in één hand willen brengen. En waarom geen marktpartijen die hun kans schoon zien. Vanuit zo’n eerste initiatief kan de Voorzieningen Coöperatie stapsgewijs uitgebouwd worden. De Verenigde Oost-Indische Compagnie is destijds ook klein begonnen.