

cv Paula Smits

1955 geboren in Rotterdam

1975 - 1980 studie Nederlands recht, Erasmus Universiteit.

Opleidingen in onder meer mediation, projectmanagement en vastgoedbeheer

1980 - 1981 medewerker ruimtelijke ordening gemeente Nootdorp

1982 - 1984 bedrijfsjurist en hoofd juridische zaken corporatie PWS, Rotterdam

1985 - 1999 propertymanager en lid managementteam corporatie Mozaïek Wonen, Gouda

2000 - 2004 consultant overheidsvastgoed, adviesbureau Metafoor, Almere

2004 - heden zelfstandig adviseur: Paula Smits Projektbegeleiding, Naarden

2012 - heden als associate aangesloten bij de O&V groep, Hendrik-Ido-Ambacht

Lokale overheden missen een reële kijk op hun vastgoedbezit. Adviseur Paula Smits staat versteld van de onderbenutting die ze bij klanten aantreft.

'Gemeenten laten veel vastgoedgeld liggen'

verschenen in Binnenlands Bestuur op 26 september 2014 onder de kop **Verkwist Vastgoed**
copyright Carien Overdijk

Ze kwam bij een gemeente die haar vastgoedobjecten - enkele honderden - exact dacht te hebben geregistreerd. 'Maar toen we goed gingen kijken, waren het er vier keer zoveel.' Paula Smits, vastgoedadviseur voor overheden, opent een gemeente nog weleens de ogen. Want wat behoort er tot het gemeentelijk vastgoed? 'Naast gebouwen uiteraard ook grond. Maar heb je ook je snippergroen, speeltuinen, kinderboerderijen en volkstuinen in beeld? Je bedrijventerreinen? Het opstalrecht voor rioolbuizen, het jachtrecht, het visrecht? Het recht van overpad tel ik maar niet eens mee.'

lastig

Het is géén woordspelletje, die bredere vastgoedopvatting. Smits, die haar boek *Gemeentelijk Vastgoedmanagement* volledig heeft geactualiseerd, benadrukt dat een grondige inventarisatie en registratie van alle soorten vastgoed een voorwaarde is om strategische keuzes te kunnen maken in het gemeentelijk bezit. En om het beheer en het rendement te kunnen sturen en verantwoorden.

De adviseur is niet het type grote auto-gladde babbel. Rustig en vriendelijk, steeds glashelder formulerend, brengt ze haar boodschap over. 'Vastgoed is voor een gemeente nooit een kerntaak. Daarom moet een lokale overheid zich altijd afvragen: waaróm wil ik dit hebben? Ik houd mijn klanten voor: vastgoedbezit is eerder lastig dan leuk. Soms hoor ik dan: het is handig als we dat pand hebben, dan kunnen we een organisatie er zó infietsen. Maar bij een urgente huisvestingsvraag kun je ook op de kantorenmarkt zoeken.'



De Brede School in Maurik (gemeente Buren). Smits helpt bij de opzet van een beheersconstructie met alle gebruikers.

exploitatie

Vastgoedmanagement was bij gemeenten altijd iets boekhoudkundigs, stelt Smits. 'Het beheer van je bezit deed je erbij, naast het snelle, lucratieve werk in acquisitie en projectontwikkeling. Het bezit zit vaak ook nog verdeeld over verschillende afdelingen en bestuurlijke portefeuilles, zonder enig overzicht. Maar nu de inkomsten uit vastgoed bij veel gemeenten zijn omgeslagen in verliezen, staat de exploitatie voorop. Het directe rendement telt. Dan moet je weten wat je in huis hebt, en waarom.'

Bovendien stelt de nieuwe wet HOF (Houdbare overheidsfinanciën) financiële beperkingen aan risicodragende projecten. 'Ik verwacht dat het ministerie die regels strikt gaat handhaven. Gemeenten moeten hun bezit op orde hebben en geldverslindend vastgoed van de hand doen.'

wegdoen

In de nieuwe editie van haar boek onderscheidt Smits *beleidsvastgoed* van *publiek vastgoed* en *overig vastgoed*. Het publiek vastgoed is meestal onomstreden. Het is de openbare ruimte die onvervreemdbaar is: plantsoenen, vijvers, bruggen en wegen.

Het 'overig vastgoed' staat minder snel vast. Dat zijn alle objecten die niet vallen onder het publiek of het beleidsvastgoed. Sommige monumenten en stukjes restgroen kunnen daartoe behoren, maar ook alle gronden en gebouwen waar de gemeente vanaf wil. Die zullen éénmalig geld kosten of opleveren: door verkoop, herbestemming, herontwikkeling of sloop.

commercieel

Een gemeente moet dus eerst bepalen wat haar beleidsvastgoed is. 'Dat is het bezit dat je nodig hebt voor je politiek-maatschappelijke doelen', preciseert Smits. Ze onderscheidt in dat bezit vier categorieën: de concernhuisvesting, het maatschappelijk vastgoed (faciliteiten voor onderwijs, sport, cultuur en welzijn), strategisch vastgoed (grond of gebouwen voor lange-termijnplannen) en - verrassend - commercieel vastgoed.

De overheid als vastgoedboer? 'Het zit op een grens', erkent Smits, 'en veel gemeenten hebben nog moeite met deze visie. Ik bedoel niet dat gemeenten in vastgoed moeten gaan handelen. Maar als je toch woningen, kantoren of benzineverkooppunten bezit, ga dan voor de beste opbrengst.'

betalingsachterstanden

Vastgoedexploitatie kan dus geen beleidsdoel op zichzelf zijn, maar volgens de adviseur is het wel degelijk een belangrijke activiteit. 'Commercieel vastgoed heb je om verliesgevend maatschappelijk vastgoed te compenseren. Net zoals een parkeergarage de exploitatie van een erboven gelegen theater rond kan maken.'

Gemeenten laten met hun vastgoedbezit veel geld liggen, waarschuwt Smits. 'Ik sta soms versteld van wat ik aantref. Huren zijn niet marktconform en worden niet tijdig geïndexeerd. Zelfs automatische incasso ontbreekt soms nog.'

Betalingsachterstanden worden dan te laat opgemerkt. Daarnaast valt er vaak veel te besparen op verzekeringspremies en een betere planning van onderhoud.'

Maar ook veel kansen worden niet benut, betoogt de adviseur. 'Je moet je bezit op een gezonde wijze uitbaten, het is uiteindelijk publiek geld dat je beheert. Daar hoort bijvoorbeeld ook risicobeperking bij: anticiperen op rentestijgingen, tijdige inspecties op onderhoud, noem maar op.'

Het is de hoogste tijd voor professioneel vastgoedmanagement, vindt Smits.

'Sommige grote gemeenten, zoals Rotterdam, Nijmegen en Maastricht, hebben dat al. Maastricht heeft zelfs aparte managers voor het maatschappelijk en voor het commercieel vastgoed. Daarover zijn afspraken gemaakt. Het maatschappelijk vastgoed mag maximaal zoveel procent verlies geven, het commerciële bezit moet minimaal zoveel procent renderen.'



De gebruikers van de Brede School in Maurik

dorpshuizen

Pas als een gemeente haar complete bezit in kaart heeft gebracht, kan ze keuzes maken. 'De lokale overheid moet goed nadenken over haar voorzieningen. Een plattelandsgemeente kan concluderen dat haar dorpshuizen verliesgevend zijn. Maar wat kosten die dan precies, en hoe is de exploitatie geregeld? Als die panden alleen op woensdag en in het weekend gebruikt worden, is het logisch dat ze niet rendabel zijn. Kijk eens of je er andere functies in kwijt kunt, of je ze in deeltijd kunt verhuren. Want een sluiting heeft sociale gevolgen, en de dorpshuizen vormen je binding met gemeenschappen die op afstand liggen.'

Voor een stedelijke gemeente is dat soms anders. 'Als een grote stad een voorziening sluit, kan ze de sociale activiteiten misschien onderbrengen in een schoolgebouw of een bejaardenhuis. De botte bijl is vaak onwenselijk en ook niet nodig. Als je maar overzicht hebt.'

verkapte subsidie

Welke objecten je in bezit houdt, verschilt dus per gemeente. 'Het gaat erom dat je je afvraagt: wat hoort bij ons, en wat hebben we daarvoor nodig? Waar zijn wij van? Veel maatschappelijk vastgoed is duur of incurant, maar dat hoeft geen reden te zijn om het af te stoten. Maak in je administratie zichtbaar wat een gebouw of grondstuk precies waard is en wat het je oplevert. En reken altijd een marktconforme huur aan de gebruikers. Als die huur te hoog is, kan het college afwegen of een voorziening daar moet blijven, en tegen welke prijs. Dat tekort kan dan als subsidie worden aangevuld. Want een te lage huur is een verkapte, onzichtbare subsidie.'

vliegende brigade

De traditionele vastgoedbeheerder muteert in Smits' handboek naar een ondernemende en soepele netwerker. 'De gemeentelijke vastgoedmanager is vooral een veranderingsmanager', zo typeert ze diens rol. 'Het blauwdrukdenken is achterhaald. Iets van bovenaf opleggen werkt niet. Als alleen het college of het hoofd vastgoed iets wil, gebeurt er niets. Het is een dynamisch vakgebied geworden, dat zich over de hele organisatie uitstrekt. De vastgoedmanager moet bij een wethouder kunnen binnenlopen en snel een actuele kwestie kunnen aankaarten. Je hoort dat er een pand vrijkomt, je stelt een vliegende brigade samen, met mensen uit verschillende disciplines, en je zorgt dat de gemeente zijn kansen grijpt. Je hoeft ook niet exact te weten hoe je vastgoedbezit er over twintig jaar uit ziet. Hak je werk maar in stukjes. Onderweg kun je best van koers veranderen, ook als je vooraf met elkaar een richting hebt bepaald. Het gaat erom, op tijd de juiste initiatieven te nemen.' De expertise is voorhanden. 'De markt heeft sinds de crisis een overschot aan goede vastgoedmensen. Die zie ik nu bij gemeenten binnenstappen.'

servicecentrum

Bij die dynamiek hoort een intensieve begrotingsdiscipline, een kwartaalrapportage en een specifiek vastgoedinformatiesysteem, vertelt Smits in haar boek. 'Je kunt dat geleidelijk opbouwen. Een gemeente die alles nog verspreid heeft zitten, kan beginnen met een centraal servicecentrum.' Uitbesteden is voor kleine gemeenten soms een optie. 'Misschien kan het beheer en de uitvoering naar een deskundige plaatselijke makelaar, die dan een bepaald jaarresultaat moet halen. Maar dan nog moet je als gemeente elk kwartaal samen naar de cijfers kijken.'

transparant

Heeft Smits ook een oplossing voor de toenemende leegstand van gemeentepanden? Ze lacht. 'Soms is leegstand niet zo erg. We moeten daar maar eens aan wennen', zegt ze laconiek. 'De paniek ontstaat vaak door gebrek aan informatie. Zorg eerst dat je portfolio transparant is. Dan heb je nog wel een potje ellende, maar die ellende kun je met een meerjarenbegroting in stukjes knippen en oplossen. Leegstand kun je incalculeren. En zit je met een oud monument? Je wilt niet weten hoeveel creatieve mensen daar iets mee zouden willen. Maar bestuurders moeten óók durven vaststellen welke panden te zwaar op de begroting drukken. En de politieke moed hebben om tegen gebruikers te zeggen: sorry, jullie moeten samengaan. Niks doen, dat is pas funest.'

De derde, volledig herziene editie van Gemeentelijk Vastgoedmanagement verschijnt eind oktober en is onder meer verkrijgbaar via www.vastgoedboek.com. Bij voorintekening is de prijs € 45,00.