



Portefeuillesturing bij maatschappelijke voorzieningen

Uitgangspunten en richtlijnen om te komen tot voorzieningenplan

In de 'Reisgids' worden onderwerpen voor het lokale gesprek over maatschappelijke voorzieningen beschreven. Wanneer de strategische beleidskeuzes zijn gemaakt (voorzieningen voor wie, waar en hoe) komen de uitvoeringskeuzes aan de orde. Voor weloverwogen beslissingen hierbij is een portefeuillestrategie onontbeerlijk. In deze bijlage de stappen die daarvoor nodig zijn. Deze stappen zijn niet eenmalig; in feite is het opstellen van een portefeuillestrategie en het herijken daarvan een continu proces genoemd: portefeuillesturing.

Stap 1: Breng de toekomstige huisvestingsvraag in kaart

Allereerst is het van belang om goed inzicht te hebben in de huisvestingsvraag. Met andere woorden: wie of wat wil je in de toekomst huisvesten? Welke omvang en welke dienstverlening hoort daarbij? Wanneer doen de veranderingen zich waarschijnlijk voor?

Vragen in dit kader zijn:

- Welke personen/doelgroepen wil je bedienen?
- Welke resultaten wil je met deze doelgroepen bereiken?
- Hoe? Met welke activiteiten?
- Hoe ontwikkelen doelgroepen en activiteiten zich?
- Welke instrumenten wil je inzetten om doel te bereiken (normen, diensten, subsidie)?
- Welke faciliteiten zijn nodig?
- Welke huisvesting is nodig (functies en kwaliteit)?
- Wat is de toekomstige huisvestingsbehoefte (in m2 bruto vloeroppervlak)?
- Op welke locaties?
- Is multifunctioneel gebruik mogelijk (eventueel in combinatie met andere portefeuilles?)

Om deze vragen te beantwoorden, zijn gesprekken met bewoners, politiek, beleidsmakers, gebruikers en andere nodig (zie reisorganisatie). Deze gesprekken kunnen worden ingepast in andere trajecten, zoals gesprekken met klanten, gesprekken in het kader van dorps- of wijkplannen, het welzijnbeleid, gesprekken over de verhouding tussen overheid en burgers en raadsvergaderingen.

Zodra een portefeuillestrategie opgesteld is, zal deze continu gemonitord en bijgesteld moeten worden.

Stap 2: Breng de bestaande portefeuille strategisch in kaart

Parallel aan stap 1 moet de bestaande portefeuille geïnventariseerd en strategisch beoordeeld worden. Vaak is een deel van de informatie al beschikbaar, binnen verschillende afdelingen. De volgende gegevens zijn o.a. voor ieder gebouw van belang:

- Algemene gegevens (NAW gegevens)
 - Adres
 - m2 bvo / vvo / fno
 - Functie(s) en mogelijkheden
 - Eigendomssituatie



- Expiratiedatum huurcontract (indien van toepassing)
- Financiële eigenschappen
 - Boekwaarde
 - WOZ waarde
 - Verzekerde waarde
 - Marktwaaarde
- Beleidsdoelen en maatschappelijk resultaat
 - Welk beleidsdoel zoals geformuleerd bij stap 1 wordt gediend?
 - Wordt het beleidsdoel op een effectieve manier bereikt in het betreffende gebouw?
 - Is er sprake van een optimale benutting/bezetting?
 - Huurprijs per m2 bvo
- Tevredenheid van de gebruiker
 - Is de gebruiker of de exploitant van het betreffende gebouw goed in staat om zijn maatschappelijke diensten te verlenen? Is hij tevreden over de functionele kwaliteit van het vastgoed?
- Technische staat:
 - Voldoet het Kwaliteitsniveau (energielabels) en het onderhoudsniveau aan de eisen die de gemeente aan de eigen gebouwen stelt?
- Financieel resultaat op de vastgoedexploitatie
 - Kosten voor beheer en exploitatie
 - Behaalde opbrengsten uit verhuur
- Ontwikkelingskansen
 - Reeds geplande en of benodigde vastgoedingrepen (bijvoorbeeld reeds bekende afstoot of voorziene nieuwbouw)
 - Herontwikkelingsmogelijkheden van het vastgoed
 - Herontwikkelingsmogelijkheden van de locatie

Wanneer de bovenstaande invalshoeken worden gebruikt om een strategische beoordeling van de gebouwen te maken ontstaat een overzicht van de kwaliteit van de vastgoedportefeuille.

Daarnaast is het wenselijk om ook de ruimtes van anderen in beeld te hebben; publieke en private ruimtes die kunnen worden ingezet voor maatschappelijke activiteiten. Het gaat dan bijvoorbeeld om verzorgingshuizen, sportkantines, scholen, particuliere zalencentra, sportvoorzieningen, kerken, buurtcafés en dergelijke.

Stap 3: Bepaal het gewenste aanbod door een match te maken tussen toekomstige vraag en huidige voorraad.

Stap 1 heeft inzichtelijk gemaakt hoe de vraag naar huisvesting zich ontwikkeld en hoe deze gefaciliteerd zou kunnen worden. Door dit te vergelijken met de huidige voorraad die in stap 2 in kaart is gebracht, wordt zichtbaar of en waar sprake is van een 'mismatch' en kunnen naar verwachting verschillende oplossingsrichtingen bedacht worden. Daarbij ligt het voor de hand om gebouwen die vanuit de strategische analyse het beste kunnen worden afgestoten ook daadwerkelijk af te stoten. Bij het bedenken van oplossingsrichtingen wordt ook de beschikbare ruimte in gebouwen die niet in eigendom zijn bij de gemeente betrokken. Zo ontstaan meerdere oplossingsrichtingen (varianten).



Stap 4: Toets de verschillende varianten op financiële haalbaarheid

De verschillende varianten kunnen vervolgens getoetst worden op financiële haalbaarheid.

Wat zijn de kosten voor beheer & exploitatie van de verschillende varianten en passen die binnen het beschikbare budget? In welke mate sluiten de alternatieven aan bij de beleidsuitgangspunten? Welke mogelijkheden en risico's zijn er verbonden aan de alternatieven? Indien de alternatieven financieel niet passen, te veel risico mee brengen of niet aansluiten bij de beleidsdoelstellingen, zullen deze bijgesteld moeten worden.

Zo ontstaat een integraal afwegingskader, wat zowel op beleid (wat wil ik) als op uitvoering (wat kan ik) gebaseerd is. De varianten worden allemaal op dezelfde wijze beoordeeld en kunnen dan ook objectief afgewogen worden. Tegelijk ontstaat een overzicht van de gevolgen, de risico's.

Stap 5: Kies de meest optimale variant → portefeuillestrategie

Naast budget zullen de varianten ook op andere criteria getoetst worden om de meest wenselijke variant te kiezen. Politieke haalbaarheid, tijd, benodigde schuifbewegingen, de verhouding eigendom/huur, beste aansluiting bij gebruikerswensen, zijn voorbeelden van criteria die toegepast kunnen worden. Weegfactoren zullen uiteindelijk bepalen welke variant de doorslag geeft. De afweging wordt door de beleidsdiensten gemaakt en door de vastgoedafdeling onderbouwd.

Stap 6: Stel een huisvestingsplan op en definieer projecten.

Aan de hand van de portefeuillestrategie kan vervolgens een huisvestingsplan (Masterplan of programma) worden opgesteld dat beschrijft welke ingrepen in de tijd nodig zijn om te komen tot de gewenste situatie. Hieruit ontstaan vervolgens deelprojecten die nader gedefinieerd worden alvorens ze uitgevoerd gaan worden. Voor het Masterplan / Programma worden een aantal indicatoren benoemd die in de afzonderlijke projecten gemonitord worden. Dit zorgt voor een integraal overzicht aan de hand waarvan tussentijds gestuurd kan worden.

Stap 7: Toets en stuur bij wanneer nodig

De maatschappelijke portefeuille heeft als doel de uitvoering van het beleid maximaal te ondersteunen en faciliteren. Uitvoering van het huisvestingsplan kan dus nooit leidend zijn wanneer sprake is van nieuwe ontwikkelingen. Daarom is een monitoringsplan noodzakelijk, om te toetsen of nieuwe ontwikkelingen de toekomstige vraag beïnvloeden. Indien sprake is van veranderende vraag zal het huisvestingsplan herijkt moeten worden en zullen projecten opnieuw gedefinieerd moeten worden.

Maartje van Dalen, Aestate
Rinald van der Wal, bbn adviseurs
31 oktober 2013