

ARTIKEL

# OPTIMAAL VERANTWOORD RESULTAAT IN GEMEENTELIJK MAATSCHAPPELIJK VASTGOED



*De aandacht voor maatschappelijk vastgoed is in de afgelopen jaren duidelijk toegenomen. Steeds meer eigenaren van maatschappelijk vastgoed, zowel publiek als privaat, worden zich bewust van de complexiteit van het managen van maatschappelijk vastgoed. En dit op een zodanige verantwoorde wijze te doen dat daarmee het maatschappelijk doel, van deze vorm van vastgoed, wordt gehaald.'*



## AANLEIDING

Regionale samenwerking op het gebied van maatschappelijk vastgoed zal in tijden van bezuinigingen toenemen. Dat is de belangrijkste conclusie uit het jaarlijkse onderzoek Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed (Veuger et al, 2012) dat dit jaar voor de vijfde keer is uitgevoerd. Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van het Kenniscentrum NoorderRuimte onderzocht de afgelopen jaren het vastgoedbeleid van 76 gemeenten. Het onderzoek naar gemeenten van Tjeerdsma en Veuger (2012) resulteerde in de volgende vier belangrijke algemene conclusies:

- Kostenreductie staat in 2012 als belangrijkste thema bovenaan; in 2008 stond dit nog op de derde plaats;
- Verhoging van gebruikerstevredenheid houdt de laatste drie jaren een stabiele derde plaats in de ranking van thema's. Scheiding van subsidie en huisvestingslasten sinds twee jaar actueel en prominenter aanwezig;

- Ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid in de afgelopen vijf jaar sterk gestegen van 65% naar 87% in de actualiteit van de beleidsthema's.
- Kostenreductie meest actuele beleidsthema

In 2008 was het meest actuele beleidsthema 'taken uitbesteden', maar sinds 2009 is de kostenreductie het meest actueel. Om financiële risico's bij maatschappelijk vastgoed te verkleinen stoten gemeenten maatschappelijk vastgoed af, werken ze kostendekkend, vragen marktconforme huurprijzen, voeren (planmatig) onderhoud uit en streven ze naar transparantie. Het uitbesteden van het beheer van maatschappelijk vastgoed is misschien wel het meest actuele thema om financiële risico's voor gemeenten te beperken. Bakker (2011) deed eerder onderzoek naar uitbesteding van het beheer van maatschappelijk vastgoed en hij concludeerde dat de sleutel naar succesvolle uitbesteding aan commerciële partijen vastlegging van de wederzijdse verwachtingen is. Daarnaast moet er een duidelijke scheiding in rollen en

verantwoordelijkheden tot stand komen en dat vereist een heldere vastgoedstrategie. Bakker (2011) heeft zich destijds gefocust op hogere abstractieniveaus van het vastgoedmanagement. Vooral het beheer van maatschappelijk vastgoed, specifiek het kostenaspect, blijft onderbelicht. Het onderzoek is daarom gericht op het kostenaspect van het beheer van maatschappelijk vastgoed. De volgende vraag stond centraal:

*"Hoe verhouden de exploitatiekosten van Maatschappelijk Vastgoed in beheer van gemeenten zich tot het maatschappelijk vastgoed in beheer van MVGGM?"*

Het antwoord op deze vraag geeft inzicht of er sprake is van significante verschillen in kostenniveaus tussen deze typen eigenaren/beheerders. Daarnaast is getracht de waarom vraag van hoe de verschillen zijn te duiden, te beantwoorden.



## AANPAK

Maatschappelijk vastgoed staat centraal in dit onderzoek. Daarnaast is het onderzoek verantwoord uitgevoerd in samenwerking met studenten van de Hanzehogeschool Groningen. Het onderzoek is feitelijk een vergelijking waarbij gebruik is gemaakt van informatie die is verkregen uit de database van de IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed (hierna: IPD) en de database van MVGGM. De kostenuitsplitsing heeft zich beperkt tot onderhoud, beheer, vaste en overige kosten.

Vervolgens is getracht op een zinvolle wijze de kosten uit te drukken om een goede vergelijking mogelijk te maken. Door de kosten te relateren aan de huur en door deze uit te drukken in kosten per vierkante meter. Op basis daarvan zijn de uitkomsten op consistentie beoordeeld vanuit verschillende invalshoeken om vervolgens eventuele significante verschillen of inconsistenties te duiden. De resultaten van dit onderzoek voeden het debat dat momenteel gaande is betreffende maatschappelijk vastgoed en het beheer ervan.



*“Onder maatschappelijk vastgoed verstaan we alle vastgoed dat niet direct onder kantoren en woningen valt, maar een functie heeft op het gebied van onderwijs, welzijn, zorg, sport, recreatie en religie. Het vastgoed kan in handen zijn van de gemeente, maar ook eigendom zijn van corporaties, zorginstellingen, kerkgenootschappen, scholen of particulieren.”*

## MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Het is allereerst van belang helder te hebben wat maatschappelijk vastgoed precies is. Veuger (2011) stelt in zijn artikel Maatschappelijk Vastgoed gedefinieerd dat er veel onduidelijkheid is wat betreft de afbakening van dit begrip. Maatschappelijk vastgoed is moeilijk te definiëren maar in de regel geldt dat de specifieke karakteristiek van het maatschappelijk vastgoed betrekking heeft op:

1. een gebouw gerelateerde communicatie over en weer met derden;
2. het faciliteren van activiteiten van derden;
3. het voorzien in behoeften van derden.

Dit alles vanuit een bepaald erkent maatschappelijk belang, dat de inzet van het vastgoed en de betrokkenheid rechtvaardigt.

Voorbeelden van maatschappelijk vastgoed zijn: sportaccommodaties, scholen, dorpshuizen, MFA's en gebouwen waar de gemeentelijke diensten hun onderkomen in hebben.

## VOORRAAD

Uit recent onderzoek van het Kadaster (2012) blijkt dat de totale voorraad maatschappelijk vastgoed in Nederland 85,5 miljoen vierkante meter omvat en een waarde van circa 157 miljard euro vertegenwoordigt. Van de totale voorraad is 31,2 miljoen vierkante meter in het bezit van stichtingen, waaronder ook woningcorporaties vallen, en 30,6 miljoen vierkante meter is in bezit van het Rijk, Provincies, gemeenten en waterschappen. Onderwijs, zorg en sport zijn de drie grootste categorieën wat oppervlakte en waarde betreft. Opvallend is dat stichtingen respectievelijk 43%, 64% en 4% van de totale voorraad bezitten en publieke partijen respectievelijk 37%, 14% en 68%.

De voorraad maatschappelijk vastgoed is dus enorm. Het probleem is dat bij menig gemeente een exact zicht op de omvang van hun bezit ontbreekt, laat staan welke waarde die vertegenwoordigt of welke geldstromen daarmee gemoeid zijn (Bakker, 2011). Daarnaast zorgt de interne bedrijfsvoering voor onduidelijkheid doordat

het maatschappelijk vastgoed vaak versnipperd is over de verschillende beleidsterreinen, met als gevolg dat de voorkeuren van wisselende bestuurders ook van invloed zijn. Deze versnippering in combinatie met een gebrek aan inzicht leidt tot inefficiënt gebruik en onvoldoende grip op kosten en waarde.

## INZICHT

Veel gemeenten hebben de afgelopen jaren stappen gezet om hun vastgoed in kaart te brengen, een professionele vastgoedorganisatie op te zetten en een passend accommodatiebeleid op te stellen. Bij ongeveer een derde van de gemeenten is de maatschappelijk-vastgoedportefeuille inmiddels gecentraliseerd. Maar onder druk van bezuinigingen wordt de roep om strategiewijzigingen alleen maar groter.

Een aantal gemeenten is inmiddels bezig een deel van hun portefeuille te verkopen of af te stoten naar externe partijen,

zoals woningcorporaties, beleggers of gebruikers. Ook bij het beheer en de exploitatie van het vastgoed speelt de afweging: zelf doen of uitbesteden aan een marktpartij? Efficiënte exploitatie kan echter niet los worden gezien van een programmamanagement: het combineren van verschillende functies in dezelfde gebouwen, zoals sport, onderwijs, welzijn en cultuur. Dit vraagt om samenwerking binnen gemeenten op bestuurlijk en ambtelijk niveau, maar ook tussen gemeenten onderling en samenwerking met (commerciële) organisaties.



## BEHEER

Moerkamp (2012) benadrukt in het artikel miljarden aan onvermoed bezit dat efficiënter beheer van gemeentelijk vastgoed de kas van gemeenten aanzienlijke voordelen op kan leveren. Pellenburg stelt in datzelfde artikel (Moerkamp, 2012) dat dankzij inzicht in de vastgoedportefeuille het gemakkelijker is om functies te combineren. Een voorbeeld is het volledig benutten van de exploitatiekansen van een bibliotheek. De bibliotheek wordt overdag intensief gebruikt, maar 's avonds is de deur dicht. Daarnaast staat een ander gemeentelijk pand, dat de hele dag onbenut blijft, maar waar 's avonds de toneelvereniging in repeteert. Die twee zijn goed met elkaar in één pand te verenigen. Dat geldt ongetwijfeld voor veel meer gemeentelijk bezit.

De veranderen marktomstandigheden, teruglopende subsidies, bezuinigingen en toenemende leegstand geven gemeenten stof tot nadenken wat betreft de exploitatie van de (maatschappelijke) vastgoedportefeuille. Er moet kritisch worden gekeken naar het eigen bezit van maatschappelijk



vastgoed en de manier waarop dit beheerd wordt. Daarvoor dient eerst het bezit, de waarde van het vastgoed en welke functies waar en hoe gehuisvest zijn in kaart gebracht te worden. Vervolgens kan er dan gekeken worden naar efficiënter beheer, ruimtegebruik en eventuele uitbesteding. Dit leidt tot de vraag of de exploitatie van maatschappelijk vastgoed wel tot de kerntaak van een gemeente behoort. Uit eerder onderzoek (Twynstra Gudde, 2010) is al bekend dat een minimale omvang van ca. 75.000 inwoners in de regel een voldoende grote vastgoedportefeuille vertegenwoordigt om professioneel vastgoedmanagement toe te gaan passen. Nu het kabinet om meerdere redenen inzet op gemeenten van tenminste 100.000 inwoners kunnen ook hier instrumenten als strategisch portfoliomanagement, CREM, vastgoed als strategische hefboom of concurrentiemiddel - dus niet alleen als kostenpost, niet alleen faciliterend - worden ingezet.

De praktijk leert dat woningcorporaties eerder worden benaderd door gemeenten om ondersteuning te bieden in

de vastgoedopgave. Van oudsher is dit ook een logische keuze. Veelal wordt het onderhoud door de gemeente uitbesteed aan corporaties omdat corporaties de kennis hebben, het apparaat en maatschappelijk betrokken zijn. Maar is dit gezien de politieke- en economische ontwikkelingen nog steeds een logische keuze? En is dit nog steeds het geval wanneer bedrijfseconomische vraagstukken een rol spelen, met daarin waardeontwikkeling, kostenbeheersing en risicobeheersing? Dit zijn vragen die in een mogelijk vervolgonderzoek aan bod kunnen komen, maar in dit onderzoek ligt de focus op het kostenaspect van het beheer van maatschappelijk vastgoed. Het is een feit dat kostenreductie slechts één aspect binnen het speelveld van vastgoedexploitatie is en een heldere vastgoedstrategie de basis vormt voor iedere vorm van kostenreductie. Maar de resultaten van dit onderzoek tonen aan dat er wel degelijk quickwins te behalen zijn in de uitbesteding van het beheer van maatschappelijk vastgoed.

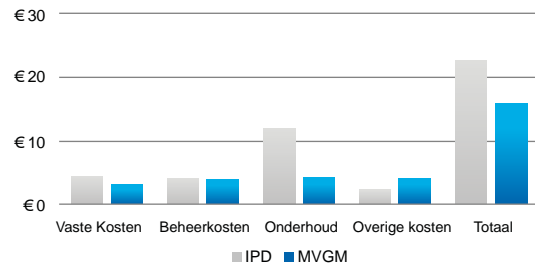


## RESULTATEN

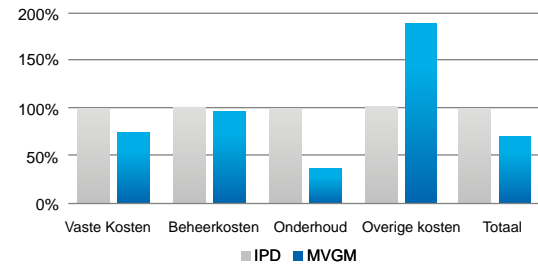
Door middel van dit onderzoek is getracht significante verschillen in kostenniveaus tussen enerzijds commerciële beheerders en anderzijds gemeenten te duiden. Daarnaast is getracht de waarom vraag van hoe de verschillen zijn te duiden, te beantwoorden. Hiervoor is gebruik gemaakt van de IPD Gemeentelijk Vastgoed index en de database van MVGGM (commercieel onroerend goed). De kosten zijn vervolgens ingedeeld volgens de omschrijving van de IPD. Dit heeft geresulteerd in de volgende hoofdcategorieën: onderhoud, beheer, vaste en overige kosten.

De analyse levert interessante resultaten op. Wat vooral opvalt, is dat de commerciële partij, in dit geval MVGGM, bij 3 van de 4 categorieën beter scoort dan de gemeenten die aangesloten zijn bij de IPD. Alleen de "overige kosten" per m<sup>2</sup> noteren een hoger gemiddelde bij MVGGM. In een grafiek ziet het er als volgt uit:

IPD vs. MVGM



IPD vs. MVGM



Allereerst constateren we dat de gemiddelde onderhoudskosten per m<sup>2</sup> ruim 65% lager liggen dan bij een gemeente. De gemiddelde beheerkosten noteren 4% lager en gemiddelde vaste kosten ca. 25% lager. De overige kosten geven een ander beeld. MVGM presteert hier lager dan de benchmark. Onder overige kosten valt:

- Niet-verhaalbare service kosten;
- niet-verrekenbare BTW;
- oninbare huren;
- alle overige niet-verhaalbare uitgaven welke direct zijn te relateren aan het object, die buiten de voorgaande categorieën vallen.

Een mogelijke verklaring voor de underperformance van MVGM in de categorie “overige kosten” is te vinden in de gebruikershoek van het vastgoed. Het maatschappelijk vastgoed in beheer bij gemeenten wordt in een groot aantal gevallen verhuurd aan een overheidsinstantie. Hierdoor is de kans op oninbare huur en niet-verhaalbare servicekosten nihil. Dit in tegenstelling tot de gebruikers van het vastgoed dat MVGM beheert. Wat de overige categorieën betreft constateren we dat MVGM de benchmark outperformed. Zowel in absolute als in relatieve zin is het verschil met de gemeenten het grootst in de categorie onderhoud, gevolgd door vaste kosten en tot slot beheerkosten.

## CONCLUSIES

Het zou voor veel gemeenten kostentechnisch voordeliger zijn om het beheer en het management van maatschappelijk vastgoed uit te besteden. Echter is het kostenaspect een afgeleide van het beleid dat de gemeente voert op strategisch niveau. Een gemeente verplicht zichzelf, door middel van beleid, tot het in stand houden van maatschappelijk vastgoed. Hierbij hechten gemeenten echter meer waarde aan het maatschappelijk belang van vastgoed en let daarom minder op de kosten die zij daarbij maakt. Door het uitbesteden van operationele taken zijn er voor gemeenten quickwins te maken. Echter is het interessanter voor een gemeente om op langere termijn te kijken. Hoe te sturen op minstens zo belangrijke aspecten als waarde, efficiënt gebruik, cashflow en beheersing van risico's? Strategie dus. Wij stellen dan ook dat samenwerking tussen gemeenten en commerciële partijen, op zowel de korte als de lange termijn, meer maatschappelijk rendement oplevert.

## BIBLIOGRAFIE

- Bakker, G. (2011), *Uitbesteden aan commerciële vastgoedmanager of corporatie?*. In: *Barometer Maatschappelijk Vastgoed*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen.
- Kadaster (2012), *Inwoner Enschede bezit meeste maatschappelijk vastgoed*. In: *Vitale stad*. Elba media. Amersfoort.
- Moerkamp, J. (2012), *Miljarden aan onvermoed bezit*. In: *Binnenlands Bestuur*.
- Tjeerdsma, A. & J. Veuger (2012), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2012*. In: *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: Onderzoeken en visie*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen.
- Twynstra Gudde (2010), *Professioneel gemeentelijk vastgoed*. Twynstra Gudde. Amersfoort.
- Veuger, J. (2011), *Maatschappelijk vastgoed gedefinieerd*. In: *Service magazine*, jrg. 18, nr. 1, p. 6-7. Eindhoven: Study Association Real Estate Management and Development Eindhoven. TU Eindhoven.
- Veuger et al (2012), *Barometer Maatschappelijk Vastgoed: Onderzoeken en visie*. Groningen: lectoraat Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen

## OVER DE AUTEURS



*F.P.H. (Frank) Aalbers MSc*

Research Consultant bij MVGM.  
Daarnaast is Frank Aalbers onderzoeker/auteur bij stichting De Vastgoedrapportage Stadsregio Arnhem Nijmegen.



*Ing. Jan Veuger MRE FRICS*

Lector Maatschappelijk Vastgoed aan de Hanzehogeschool Groningen, promovendus aan de RSM Erasmus Universiteit Rotterdam, eigenaar van CORPORATE Real Estate Management, toezichthouder bij verschillende maatschappelijke organisatie en lid Committee of quality certificates (CKV) bij Kwaliteitscentrum Woningcorporaties Huursector (KWH).

[www.mvgm.nl](http://www.mvgm.nl)

