

# 011

## ruiker

et maatschappelijk  
nd



ikker, Annigje Faber, Alen  
Marloes Nieuwenweg  
geschool Groningen

.1



Hanzehogeschool Groningen

# De optimale gebruiker

Onderzoek naar de gebruikerstevredenheid van het maatschappelijk vastgoed van de gemeente Helmond

## Auteurs:

- Henry Bakker
- Annigje Faber
- Alen Hajro
- Marloes Nieuwenweg

## Datum van verschijning:

Groningen, 20 april 2011

## Geschreven in opdracht van:

- Ing. J. Veuger MRE (Interne opdrachtgever en directeur CORPORATE Real Estate)
- Team Vastgoed, gemeente Helmond (Externe opdrachtgever)

## Coach:

- Mevrouw W. Wolf

**School:** Hanzehogeschool Groningen  
Instituut voor bedrijfskunde

**Opleiding:** Vastgoed & Makelaardij  
**Klas:** VMV3K

## Voorwoord

In het kader van de opleiding Vastgoed & Makelaardij aan de Hanzehogeschool Groningen hebben wij onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente Helmond. Dit project heeft plaatsgevonden in de maanden februari, maart en april tijdens het onderzoeksblok van het derde opleidingsjaar Vastgoed & Makelaardij.

De samenwerking in de projectgroep is gedurende de gehele onderzoeksperiode goed verlopen. Wij hebben veel baat gehad bij de feedback die gegeven is gedurende het gehele project door mevr. Wolf en dhr. J. Veuger. Hiervoor willen wij ze hartelijk bedanken. Daarnaast is er een woord van dank voor de gemeente Helmond en in specifiek dhr. G. van den Broek en mevr. W. van den Broek van het team Vastgoed. Door hun medewerking is het afnemen van de enquête gestructureerd en goed verlopen. Ook de informatie over het beheren van maatschappelijk vastgoed is een welkome bron van kennis voor ons geweest. Hiervoor willen wij ze hartelijk bedanken.

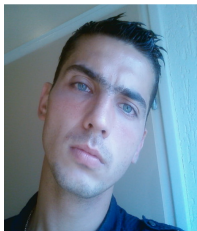
Namens de onderzoekers, veel plezier bij het lezen van dit onderzoeksrapport.



Henry Bakker



Annigje Faber



Alen Hajro



Marloes Nieuwenweg

## Management summary

De gemeente Helmond is vijftien jaar geleden gestart met het professionaliseren van het vastgoedbeheer. Dit is gedaan door het vastgoed te centraliseren in één afdeling, het team Vastgoed. Een grote operatie aangezien de gemeente ruim 150.000m<sup>2</sup> vastgoed bezit. De gemeente Helmond is een van de eerste gemeenten die zich zo intensief bezig heeft gehouden met het centraliseren van het vastgoedbeheer binnen de gemeente. Inmiddels is het team Vastgoed op het punt aangekomen dat zij een inventarisatie willen van de mening over de dienstverlening van het team Vastgoed.

Samen met het Consortium Maatschappelijk Vastgoed is er besloten om een onderzoek te starten naar de gebruikerstevredenheid van de gemeente Helmond. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen een basis vormen voor andere gemeenten om de professionalisering goed aan te pakken. De gemeente heeft invloed op de huurders doordat zij de subsidiestromen hebben gekoppeld aan de huur. Organisaties ontvangen subsidies om activiteiten te organiseren en om daarnaast de huur te kunnen betalen. Indien een huurder zich niet gedraagt als een goede huurder heeft de gemeente op deze manier een middel om de huurder te dwingen om te verhuizen of om zijn gedrag te veranderen. Een ander voordeel van deze manier van financiering is dat vastgoed de huur rendeert die het nodig heeft om de kosten aan het vastgoed te dekken. Hierdoor lijdt de gemeente geen kapitaalverlies op het vastgoed.

*De probleemstelling van dit onderzoek is de volgende:*

Welk beeld hebben huurders van het maatschappelijk vastgoed van de dienstverlening van het team Vastgoed van de gemeente Helmond?

De dienstverlening van de gemeente Helmond omvat de kwaliteit van het vastgoed en de dienstverlening die het team verstrekt aan de huurders. Deze twee aspecten zijn dan ook gedestilleerd uit de probleemstelling en omgezet in twee deelvragen.

*De volgende twee deelvragen zijn opgesteld in dit onderzoek:*

Deelvraag 1: Hoe beoordelen de huurders van het gemeentelijk vastgoed de kwaliteit van het object dat zij huren van de gemeente Helmond?

Deelvraag 2: Hoe beoordelen de huurders van het gemeentelijk vastgoed de dienstverlening van het team Vastgoed van de gemeente Helmond?

Uit deze deelvragen zijn verschillende (sub)onderzoeksvragen opgesteld. De gehele structuur van dit onderzoek is terug te vinden in bijlage 2.

De aangeschreven populatie zijn alle huurder van de gemeente Helmond waarvan het beheer inmiddels is ondergebracht bij het team Vastgoed. Dit zijn in totaal 79 organisaties. In het volgende schema is een onderscheid gemaakt tussen de verschillende type organisaties:

Sociaal cultureel:	26	
Scholen:	17	
Kinderdagverblijven:	8	
Wijk/buurtcentra:	12	
Sport:	3	
Zorg en welzijn:	5	
Overige:	8	+
<b>Totaal aantal ondervraagden:</b>	<b>79</b>	

Van deze organisaties hebben in totaal dertig een reactie ingezonden. De respons op het onderzoek bedraagt 38%. De betrouwbaarheid en interne validiteit van dit onderzoek zijn voldoende, echter is de externe validiteit betrekkelijk laag aangezien er van drie type instanties te weinig respons is geweest om de uitspraken van toepassing te laten zijn op hen.

Het antwoord op de probleemstelling is tweeledig, aangezien het voort komt uit de beantwoording van twee deelvragen. Over de kwaliteit van het vastgoed en dan met name de functionaliteit en indeling van het gebouw wordt door de huurders als goed ervaren. Punten van verbetering op het gebied van kwaliteit zijn de geluidsisolatie en het binnenklimaat. De precieze lijst van gewenste verbeteringen staat in de bijlage. Daarnaast is opmerkelijk dat maar zeven respondenten aangeven dat zij voor deze substantiële verbeteringen extra huur willen betalen.

Over de dienstverlening hebben de respondenten wel enkele kritische opmerkingen. Deze opmerkingen zijn van dien aard dat het team Vastgoed deze zal moeten oppakken en hier haar voordeel mee moet doen om de dienstverlening nog beter te optimaliseren. Enkele punten die respondenten aandragen als verbeterpunten gaan over het algemeen over de kwaliteit van de klachtenafhandeling en dan specifiek over het nakomen van afspraken hiervan.

Als aanbeveling wordt in dit rapport aangegeven dat het team Vastgoed gesprekken moet gaan voeren met huurders die in dit onderzoek hebben aangegeven ontevreden te zijn over aspecten. Door deze actief te benaderen krijgen de huurders de indruk dat hun mening telt en de gemeente inzet toont om hen tevreden te houden. Intern zou de gemeente een structuur aan moeten brengen van expert op bepaalde vakgebieden. Zo komen de vragen/opmerkingen/klachten gelijk bij de juiste persoon terecht en kunnen gemaakte afspraken met de huurder waarschijnlijk beter nagekomen worden.

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding.....</b>	<b>8</b>
<b>2. Bedrijfsbeschrijving.....</b>	<b>9</b>
2.1 Het team Vastgoed .....	9
2.2 Huurprijsbeleid gemeente Helmond .....	10
2.2.1 Kostprijsdekkende huur en subsidie.....	10
2.2.2 Inzichtelijke financiën .....	11
2.3 Doelen en onderzoek .....	11
2.4 Consortium maatschappelijk vastgoed.....	12
<b>3. Inhoudelijke oriëntatie.....</b>	<b>13</b>
3.1 Maatschappelijk vastgoed.....	13
3.3 Centralisatie .....	14
3.4 Ontwikkelingen.....	14
3.5 Kwaliteit.....	15
3.6 Dienstverlening.....	15
3.7 Verantwoording .....	16
3.8 Verwachtingen .....	17
3.8.1 Evaluatie van het onderzoek .....	17
3.8.2 Verwachte uitkomsten .....	17
<b>4. Onderzoeksmethode.....</b>	<b>18</b>
4.1 Onderzoekdoelen .....	18
4.1.1 Praktijkdoel.....	18
4.1.2 Onderzoekdoel.....	18
4.1.3 Probleemstelling.....	19
4.2 Deelvragen.....	19
4.3 Onderzoeksvragen .....	20
4.3.1 Kwaliteit van het vastgoed .....	20
4.3.2 Dienstverlening .....	20
4.4 Populatie.....	21
4.5 Ontwikkeling meetinstrument .....	22
4.6 Uitvoering van het onderzoek .....	23
4.6.1 Onderzoeksproces.....	23
4.6.2 Onverwachte ontwikkelingen .....	23
4.6.3 Non-respons .....	23
4.6.4 Betrouwbaarheid en validiteit.....	23
4.7 Verwerking van gegevens .....	24

<b>5. Resultaten .....</b>	<b>26</b>
5.1 Beoordeling kwaliteit maatschappelijk vastgoed.....	26
5.1.1 Kwaliteitstevredenheid .....	26
5.1.2 Kwaliteit verbeterpunten.....	26
5.1.3 Huurverhoging .....	27
5.1.4 Beantwoording deelvraag 1 .....	27
5.2 Beoordeling dienstverlening team Vastgoed .....	27
5.2.1 Communicatie.....	27
5.2.1.1 Communicatieverloop.....	27
5.2.1.2 Beoordeling communicatie .....	28
5.2.1.3 Tips t.a.v. communicatie .....	28
5.2.2 Klachten .....	28
5.2.2.1 Aantal klachten.....	28
5.2.2.2 Omgang klachten .....	28
5.2.2.3 Melden van klachten bij team Vastgoed .....	28
5.2.3 Mening dienstverlening ten aanzien van onderhoud .....	29
5.2.3.1 Onderhoudswerkzaamheden .....	29
5.2.3.2 Onderhoudsbeleid team Vastgoed.....	29
5.2.3.3 Waardering onderhoudswerkzaamheden .....	29
5.2.4 Beantwoording deelvraag 2 .....	29
<b>6. Conclusie en aanbeveling .....</b>	<b>31</b>
<b>Begrippenlijst.....</b>	<b>32</b>
<b>Bronnenlijst.....</b>	<b>33</b>

## 1. Inleiding

Het professionaliseren van gemeentelijk vastgoed krijgt onder gemeenten steeds meer aandacht. Voorheen was het zo dat gemeenten geen enkel inzicht hadden in hun vastgoedportefeuille en daardoor niet op de hoogte waren van de kosten en opbrengsten hiervan. Deze onoverzichtelijkheid heeft als gevolg dat veel gemeenten meer geld besteden aan het vastgoed dan noodzakelijk is.

De gemeente Helmond is op het gebied van vastgoed al een behoorlijke stap verder dan andere gemeenten in Nederland. Zij zijn vijftien jaar geleden al begonnen met het professionaliseren van hun vastgoed en hebben inmiddels volledig inzicht in de kosten en opbrengsten. Inmiddels zijn zij op het punt gekomen om de prestaties te verbeteren. Prestaties in de vorm van dienstverlening naar de huurders, maar ook in de vorm van het creëren van waarde.

De aanleiding van dit onderzoek is de wens van de gemeente Helmond om de meningen over het beleid van het team Vastgoed te inventariseren. Hieruit kan een plan gemaakt worden om het huidige beleid verder te professionaliseren. Naast het onderzoek naar de dienstverlening van het team Vastgoed is ook onderzocht hoe de gebruikers het gehuurde vastgoed waarderen en waar verbeteringen gewenst zijn aan het vastgoed.

Het doel van dit onderzoek is als volgt geformuleerd: 'Door middel van een onderzoek de klanttevredenheid van de gebruikers van het gemeentelijke vastgoed in Helmond in kaart brengen. De klanttevredenheid richt zich hierbij zowel op de kwaliteit van de dienstverlening als op de kwaliteit van het vastgoed zelf.'

Daaruit volgt de vraagstelling die centraal staat in dit rapport: 'Hoe waarderen huurders van het maatschappelijk vastgoed van de dienstverlening van het team Vastgoed van de gemeente Helmond?' Deze vraagstelling zal worden beantwoord en hiermee wordt inzichtelijk hoe de huurders van de gemeente Helmond de professionaliseringsslag ervaren die de gemeente Helmond de afgelopen tien jaar heeft doorgemaakt. Door deze evaluatie is het mogelijk om de huidige prestaties te perfectioneren.

De doelgroep voor dit onderzoek is de gemeente Helmond en specifiek het team Vastgoed. Zij zullen met de resultaten van dit onderzoek hun taken en dienstverlening kunnen verbeteren. Ook krijgen zij met de resultaten inzicht in wensen van de gebruikers van het gemeentelijk vastgoed.

Alle begrippen die een nadere toelichting wensen, zijn in de alinea's onderstreept. Deze begrippen zijn terug te vinden in de begrippenlijst die achterin dit rapport is terug te vinden.

### *Leeswijzer:*

Het tweede hoofdstuk van dit rapport zal een beschrijving bevatten over de gemeente en al haar facetten. Dit gaat over de structuren binnen de organisatie, maar ook over hoe het huurbeleid vandaag de dag is geregeld. Ook wordt in dit hoofdstuk de rol van het consortium maatschappelijk vastgoed behandeld. In hoofdstuk 3 staat de inhoudelijke oriëntatie op het onderwerp maatschappelijk vastgoed en het onderzoek dat in dit rapport is gedaan. Hierin worden de huidige situaties van gemeentelijk vastgoedbeheer geschetst en daarnaast komen de ontwikkelingen, die zich bij vastgoedbeheer voordoen, aan bod.

Hoofdstuk 4 is een beschrijving van de methode en de ontwikkeling van het meetinstrument, de enquête. In dit hoofdstuk staan ook de onderzoeksdoelen, deelvragen en de (sub)onderzoeksvragen. Ook staat de verwachting van de onderzoekers over de mening van de huurders van de gemeente Helmond in dit hoofdstuk. Daaropvolgend zal in hoofdstuk 5 de resultaten worden uitgewerkt aan de hand van de verkregen informatie uit de enquêtes. In hoofdstuk 6 staat tot slot de conclusie en de aanbeveling aan de hand van dit onderzoek.



## 2. Bedrijfsbeschrijving

De gemeente Helmond heeft vijftien jaar geleden een professionaliseringsslag gemaakt op het gebied van vastgoed. Zoals bij vele gemeenten in Nederland, was het vastgoed verdeeld over verschillende afdelingen binnen de gemeente. Door het vastgoed zoveel mogelijk onder te brengen onder een afdeling is het beter te beheren.

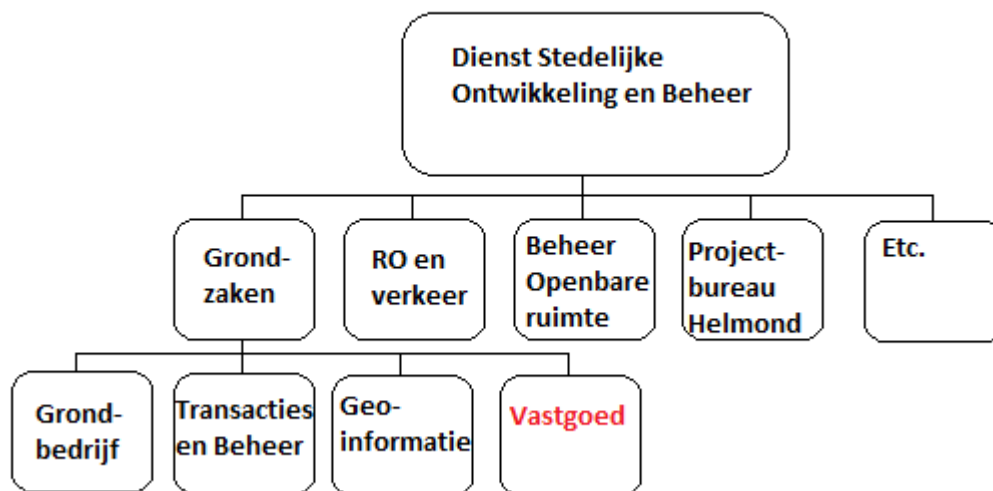
Het onderbrengen van het vastgoed onder één afdeling noemt men centralisatie van vastgoed. Door centralisatie van vastgoed neemt de transparantie en professionalisering toe binnen gemeenten. Met name op het gebied van beheer en exploitatie krijgen gemeenten meer inzicht in hun vastgoedportefeuille.<sup>1</sup> Dit was dan ook de insteek van de gemeente Helmond bij de oprichting van het team Vastgoed.

### 2.1 Het team Vastgoed

Er werd binnen de afdeling grondzaken een team Vastgoed aangesteld, om zo het vastgoedbezit beter inzichtelijk te maken. Het team Vastgoed gedraagt zich in feite als een profit-centre binnen de gemeente en heeft ook een eigen begroting. De begroting die zij maken dienen zij grotendeels zelf te financieren met de huurinkomsten. Zij krijgen alleen voor het onderhoud van het vastgoed geld van de gemeente Helmond. Het team Vastgoed moet zelf zorg dragen voor het beheer van het vastgoed, het innen van de huur en de contracten. Ook het onderhoud is deels in handen van het team Vastgoed.

Het team Vastgoed van de gemeente Helmond bestaat uit een groep van tien mensen. Zij zijn allen aangetrokken uit het bedrijfsleven. Deze mensen voeren gezamenlijk alle activiteiten uit op het gebied van onderhoud, ontwikkeling en beheer. Daarnaast zijn zij er ook om adviezen te geven aan huurders of aan de gemeente zelf over het beheer en aantrekken van (nieuw) vastgoed.

**De structuur van het team Vastgoed zit er als volgt uit:**



**Figuur 1: Structuur team Vastgoed gemeente Helmond**

<sup>1</sup> <http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/dossiers/kopgroep/ROZ%20Benchmark%20Gemeentelijk%20Vastgoed.pdf>

## 2.2 Huurprijsbeleid gemeente Helmond

Het totale vastgoed van de gemeente Helmond bestaat uit 150.000m<sup>2</sup> verhuurbaar vloeroppervlak, verspreid over honderd objecten.<sup>2</sup> Dat is veel vastgoed dat op een goede manier beheerd dient te worden. In de oriëntatie is besproken wat momenteel het beleid is van gemeenten op het maatschappelijk vastgoed. Er zijn gemeenten die geen complete inventarisatie hebben van het maatschappelijk vastgoed dat zij bezitten. In de gemeente Helmond is dit wel het geval. Zij weten precies hoeveel en wat voor vastgoed zij bezitten. Het team Vastgoed is ongeveer tien jaar bezig geweest om al het vastgoed van de andere afdelingen van de gemeente Helmond in beheer te krijgen en te inventariseren. Het voordeel van een totaal beeld hebben van het vastgoed, is dat er ook een gestructureerd beleid kan worden gevoerd ten aanzien van de huurders.

Het huidige beleid is gestructureerd en daardoor heeft de gemeente Helmond meer kracht om het beleid en verdeling van het vastgoed goed te benaderen. In veel gemeenten wordt het maatschappelijk vastgoed dat de gemeente bezit, voor een symbolisch bedrag verhuurt aan de huurder. Bij dat type beleid heeft de gemeente geen mogelijkheden om een huurder met enig aandringen uit een object te krijgen. Op de manier waarop de gemeente Helmond de subsidies en de huren heeft geregeld snijdt het mes aan twee kanten voor zowel de gemeente als het rendement van het vastgoed.

### 2.2.1 Kostprijsdekkende huur en subsidie

Op dit moment vraagt het team Vastgoed een kostprijsdekkende huur voor het vastgoed dat zij verhuren aan de huurders. De huurders dienen dus een huurprijs te betalen die vrijwel gelijk is aan een marktconforme huurprijs. Dit is voor veel instanties een behoorlijk bedrag dat zij vaak niet kunnen ophoesten, want over het algemeen zijn de huurders van maatschappelijk vastgoed geen commerciële bedrijven die grote winsten maken. Veel huurders krijgen subsidie van de gemeente om activiteiten te kunnen organiseren. In de situatie die bestond voordat het team Vastgoed het beheer van het vastgoed ging regelen, kregen deze instanties/verenigingen een lagere subsidie. Deze subsidie was alleen bedoeld voor het organiseren van activiteiten. Nu krijgen de huurders een hogere subsidie van de gemeente. Deze subsidie bestaat nu uit twee delen, namelijk een deel voor het betalen van de huur en een deel voor het organiseren van activiteiten.

#### **Een voorbeeld:**

Een bibliotheek huurt van de gemeente een gebouw om de bibliotheek in te huisvesten. De jaarhuur op basis van een kostprijsdekkende huur bedraagt voor dit gebouw € 70.000,00. Deze bibliotheek kreeg in de vroegere situatie een subsidie van de gemeente van € 15.000,00 om het lezen toegankelijk te houden voor alle inwoners van Helmond. Een bibliotheek is geen instantie die veel winst maakt op jaarbasis en zou in principe de huur niet kunnen betalen. Doordat de subsidie nu verhoogd is tot € 85.000,00 kunnen zij dit wel.

Het voordeel van deze situatie is dat de gemeente invloed heeft op de koers en het huurdersgedrag van de huurder. Wanneer de huurder niet voldoende bijdraagt aan de gemeenschap of het object uitleeft, heeft de gemeente een middel om de huurder aan te zetten tot het verlaten van het gehuurde object. In dit geval kan de gemeente besluiten om de subsidie aan deze instantie/vereniging stop te zetten. De huur blijft echter wel gelijk, met als gevolg dat de huurder zich wel elders dient te huisvesten om niet failliet te gaan. Dit is een extreem geval, het kan ook ingezet worden om een huurder voorzichtig in de richting te drukken tot het betrekken van een ander geschikt object of mee te doen aan renovatie/ herontwikkelingsprojecten binnen de gemeente.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Bedrijfsplan Vastgoed 2009-2012, Afdeling Grondzaken/Team Vastgoed. Gemeente Helmond, november 2008 geraadpleegd op: 08 maart 2011

<sup>3</sup> Gesprek met dhr. G. van den Broek; Hoofd team Vastgoed gemeente Helmond, 01 maart 2011

In principe verdient de gemeente niets met deze methode van het subsidiëren en vragen van huur aan de huurders. Het heeft echter ook een andere positieve uitwerking op de waarde van het maatschappelijk vastgoed. Het vastgoed krijgt een waarde doordat het huurinkomsten genereert. Vroeger toen er geen of weinig huur gevraagd werd voor de objecten stond de waarde van de objecten in de boeken met een waarde nihil. Als dit zo is kunnen er geen afschrijvingen gedaan worden aan het vastgoed, wat leidt tot kapitaalverlies.

### 2.2.2 Inzichtelijke financiën

Doordat de subsidie en huurinkomsten rondstromen in het gemeentesysteem worden de financiën van de gemeente overzichtelijker. Een gevolg van deze inzichtelijkheid van de financiën is dat de gemeente rekening kan houden met onvoorziene kosten, afschrijvingen en onderhoudskosten. Doordat alles nu gestructureerd en overzichtelijk geregeld is gemaakt door het team Vastgoed heeft de gemeente Helmond nu een jaarlijkse omzet van ruim tien miljoen per jaar. Hiervan is anderhalf miljoen euro 'winst'. Deze winst wordt teruggevloeid in het gemeenschapsgeld.<sup>4</sup>

Inmiddels is de gemeente Helmond op het punt gekomen dat alles inzichtelijk gemaakt is. De komst van het team Vastgoed heeft ook voor de huurders in de gemeente Helmond gevolgen gehad. Het team Vastgoed is daarom nieuwsgierig naar de klant-, ofwel huurderstevredenheid. Middels een enquête onder alle huurders van maatschappelijk vastgoed in de gemeente Helmond, wil de gemeente proberen dit inzichtelijk te krijgen

## 2.3 Doelen en onderzoek

Het team Vastgoed heeft voor de periode van 2009 tot en met 2012 de volgende doelen geformuleerd:

1. Het bewerkstelligen van een zo optimaal mogelijke exploitatie, waardoor extra financiële middelen worden gegenereerd die toegevoegd kunnen worden aan de algemene middelen;
2. De zorg voor het waardebehoud van de gemeentelijke gebouwen;
3. Zorgen voor tevreden huurders. Die naar behoren kunnen functioneren in de gemeentelijke gebouwen;
4. Het managen van bouwprocessen binnen de kaders van tijd, kwaliteit en geld; Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de afdeling kunst&cultuur die graag een nieuwe bibliotheek gerealiseerd ziet. Het team Vastgoed voert dit dan uit tegen een honorarium;<sup>5</sup>
5. Het leveren van adequate bouwkundige adviezen aan opdrachtgevers.

In het kader van deze gestelde doelen is er door de gemeente verzocht om onderzoek te doen naar de huurders van het maatschappelijk vastgoed. In het onderzoek wordt namelijk gekeken of de kwaliteit van het gehuurde object wel voldoende is en past bij de huurder die het huurt, maar ook wordt er onderzocht of de dienstverlening van het team Vastgoed wel een toegevoegde waarde heeft.

Deze onderzoekspunten zijn waardevol voor de gemeente Helmond op de punten 1 tot en met 3. Tevreden huurders zullen namelijk eerder geneigd zijn om voor een langere periode een object te huren, wat ervoor zorgt dat het object meer rendement op levert. Hierdoor vindt er waardebehoud plaats van het gemeentelijk vastgoed. Ook de exploitatie wordt optimaal doordat er inzichtelijk wordt gemaakt welk vastgoed past bij de huurder en welke niet en waar groot onderhoud gewenst is. Het derde punt is een heldere doelstelling die past bij dit onderzoek. Er wordt direct onderzoek gedaan naar de tevredenheid van de huurders over het gehuurde vastgoed en de geleverde dienstverlening van het team vastgoed.

Uit de resultaten van dit onderzoek kan beoordeeld worden of het team Vastgoed op de goede weg is in het professionaliseren van het vastgoed.

<sup>4</sup> Bedrijfsplan Vastgoed 2009-2012, Afdeling Grondzaken/Team Vastgoed. Gemeente Helmond, november 2008 geraadpleegd op: 08 maart 2011

<sup>5</sup> Gesprek met dhr. G. van den Broek; Hoofd team Vastgoed gemeente Helmond, 01 maart 2011

## 2.4 Consortium maatschappelijk vastgoed

Het onderzoek dat nu gedaan wordt voor de gemeente Helmond is geen op zich zelf staand onderzoek. Ook het consortium maatschappelijk vastgoed doet onderzoek naar de eisen van gebruiken aan het maatschappelijk vastgoed. Deze twee onderzoeken komen op vele vlakken met elkaar overeen.<sup>6</sup> Er is een tweejarig onderzoek gaande naar de markt van het maatschappelijk vastgoed. Dit onderzoek heeft als doel de markt inzichtelijk te maken zodat gemeenten beter om kunnen gaan met de vragen vanuit deze markt. Vervolgens kunnen gemeenten naar aanleiding van dit onderzoek het maatschappelijk vastgoed beter ontwikkelen en beheren. Het onderzoek wordt uitgevoerd door CORPORATE Real Estate Management, gemeente Assen, Hanzehogeschool Groningen, NeVaP en Draaijer & Partners. De heer J. Veuger van CORPORATE is de programmamanager van het onderzoek.<sup>7</sup>

Het onderzoek van het consortium heeft vijf hoofdonderzoekslijnen:

- De vraag uit de markt van vastgoedgebruikers;
- Het aanbod van maatschappelijk vastgoed;
- Aspecten rondom portefeuillemanagement voor ontwikkeling van diensten;
- Producten- en marktcombinaties van vastgoedbedrijven, consultants en beheer;
- Marketingaspecten van een nieuwe dienst.<sup>8</sup>

Het consortium maatschappelijk vastgoed is betrokken in dit onderzoek omdat zij het onderzoek naar de gebruikers in de gemeente Helmond hebben uitbesteed aan de Hanzehogeschool Groningen. Dit onderzoek heeft betrekking op het eerste punt in de onderzoekslijn. Het is een onderdeel dat ingaat op de eisen van de gebruikers van het maatschappelijk vastgoed, net als het onderzoek in de gemeente Helmond.

---

<sup>6</sup> Consortium Maatschappelijk Vastgoed ( 2010 ) Onderzoekslijnen. "Maatschappelijk vastgoed in private handen". Geraadpleed op 11 april 2011. Via: <http://www.consortiummvg.nl/onderzoekslijn.html>

<sup>7</sup> Heeres, H., Kamphuis, J., Kea, M., Okken, H., (jan. 2011) 'Vooruitstrevend in maatschappelijk vastgoed'. Geraadpleegd op: 11 april 2011.

<sup>8</sup> Consortium Maatschappelijk Vastgoed ( 2010 ) Onderzoekslijnen. "Maatschappelijk vastgoed in private handen". Geraadpleed op 11 april 2011. Via: <http://www.consortiummvg.nl/onderzoekslijn.html>

### 3. Inhoudelijke oriëntatie

In dit hoofdstuk worden de huidige situaties van gemeentelijk vastgoedbeheer geschetst en daarnaast komen de ontwikkelingen, die zich bij vastgoedbeheer voordoen, aan bod. Ook zal in dit hoofdstuk de begrippen kwaliteit en dienstverlening nader worden toegelicht. Tot slot worden er verwachtingen geschetst over de uitkomsten van dit onderzoek.

#### 3.1 Maatschappelijk vastgoed

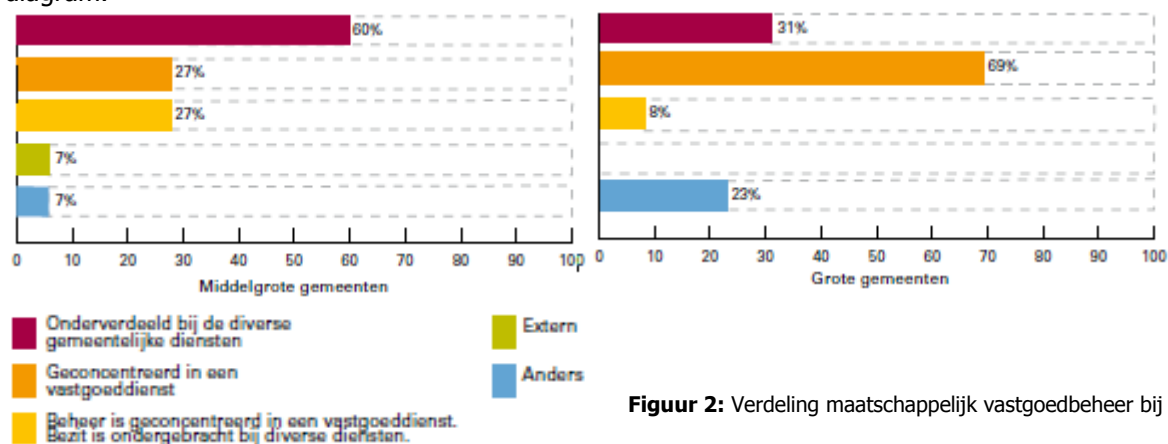
Maatschappelijk vastgoed betreft alle sociale en culturele voorzieningen in een wijk, dorp of stad, die bijdragen aan de leefbaarheid van het gebied. Hierbij moet u denken aan scholen, buurthuizen en buurtkamers voor ouderen, cultuurhuizen, buurtsupermarkten, begeleide woonprojecten voor gehandicapten en sociale pensions.<sup>9</sup>

Maatschappelijk vastgoed heeft als doel het samenbrengen van mensen; het moet bewoners van een dorp of stad met elkaar verbinden. Bovendien is het een ontmoetingsplek die een duurzame bijdrage levert voor de binding met de stad, de wijk of het dorp.

#### 3.2 Maatschappelijk vastgoed en gemeenten

Dit onderzoek richt zich op maatschappelijk vastgoed dat in het beheer is van gemeenten. Maatschappelijk vastgoed wordt veelal gefinancierd met gemeenschapsgeld. Tweederde van het maatschappelijk vastgoed in Nederland is dan ook in het bezit van gemeenten.

Zorgwekkend is het daarom dat gemeenten over het algemeen geen inzicht hebben in hun vastgoedportefeuille. Op het moment heeft ruim twee derde van de middelgrote en grote gemeenten (van de dertig deelnemers) geen inzicht in de kosten en opbrengstgegevens per vierkante meter vastgoed. Dit blijkt uit het onderzoek 'Professioneel Gemeentelijk Vastgoed' Van Twynstra Gudde.<sup>10</sup> Eén van de oorzaken hiervan is het niet organiseren van de vastgoedactiviteiten in bijvoorbeeld één vastgoedorganisatie. Hier is echter wel een verschil waarneembaar tussen de middelgrote (50.000 tot 75.000 inwoners) en de grote (meer dan 75.000 inwoners) gemeenten. Zie hiervoor onderstaande diagram.



Figuur 2: Verdeling maatschappelijk vastgoedbeheer bij gemeenten

<sup>9</sup> Corporate Real Estate Management (2009), begrip maatschappelijk vastgoed.

<sup>10</sup> Twynstra Gudde. (2009). Onderzoek Professioneel Gemeentelijk Vastgoed. Geraadpleegd 16 februari, 2011, op <http://www.twynstragudde.nl/NL/Ideeen-Overzicht/Artikelen/Onderzoek-Professioneel-Gemeentelijk-Vastgoed---Kansen-nog-onbenut.html>

### 3.3 Centralisatie

Steeds meer gemeenten willen beter inzicht in hun vastgoedportefeuille krijgen. Centralisatie, het onderbrengen van alle vastgoedactiviteiten onder één vastgoeddienst binnen de gemeente, wordt bij grote gemeenten al vaker toegepast. Dit heeft als voordeel dat de gemeente beter op de hoogte is van haar vastgoedbezit, er kan efficiënter gewerkt worden en bovendien drukt het de kosten.

Uit het artikel 'Maatschappelijk vastgoed in de crisis' blijkt dat € 1.000.000,- bespaard kan worden door het centraliseren van de vastgoedactiviteiten binnen de gemeente, of extern bij een vastgoedorganisatie.<sup>11</sup>

Meer zicht op het vastgoedbezit brengt als voordeel met zich mee, dat de mogelijkheid gecreëerd wordt om activiteiten te gaan uitbesteden. Voorwaarde voor het uitbesteden van de bezit- en beheersactiviteiten is namelijk dat de eigenaar de basisgegevens op orde heeft en de prestaties van zijn vastgoedportefeuille kent.<sup>12</sup>

### 3.4 Ontwikkelingen

Zojuist is er een beeld geschetst over de plaats waar gemeenten nu staan. Er is weinig inzicht in het eigen vastgoed, maar inmiddels zetten steeds meer gemeenten stappen om dit te verbeteren. Belangrijk is het dan ook om te weten welke ontwikkelingen er spelen en waar de gemeenten naar verwachting over vijf jaar staan.

Een belangrijke ontwikkeling voor de komende jaren hangt samen met de gevolgen van de crisis en de bezuinigingen die hiermee gepaard gaan. Bezuinigingen waar ook de huurders van het vastgoed mee te maken krijgen. Om te weten waar bespaard kan worden en waar verhoogd kan worden, is inzicht in het vastgoedbezit van groot belang. Gemeenten zullen zich hier dan ook, zoals hier boven staat, de komende jaren op blijven richten. Dit blijkt ook uit het artikel 'Wat brengt ons de toekomst' van Bert Teuben.<sup>13</sup>

#### Andere ontwikkelingen zijn:

- *Het transparant maken en verantwoorden van vastgoedprestaties;*

Dit is een logisch vervolg op het hebben van inzicht in de portefeuille. Met name benchmarking wordt gezien als een goed instrument voor gemeenten om verantwoording af te leggen over een juiste besteding van middelen aan de Rijksoverheid.<sup>14</sup> Bovendien kan hiermee een vergelijking gemaakt worden met de prestaties van andere gemeenten.

- *Het veranderen van de primaire processen;*

Zoals ook op de eerste pagina van deze oriëntatie was te lezen, moet een gebouw efficiënt en multifunctioneel zijn. Een school van morgen is niet de school van vandaag, maar ook bij zorg- en sportcomplexen vinden veranderingen plaatst. Dit stelt eisen aan het vastgoed. Door een functieflexibel gebouw te bouwen, gaan gebouwen langer mee, wat weer geld bespaart. Deze ontwikkeling sluit naadloos aan op de ontwikkeling op het gebied van duurzaamheid.

- *Het ontvlechten van subsidie en huisvesting bij gemeenten;*

Maatschappelijke instellingen zullen een volwaardige prijs moeten gaan betalen voor hetgeen zij huren. Op die manier worden huurders kritischer ('ik wil waar voor mijn geld'), wat van de gemeenten nieuwe eisen aan professionaliteit stelt.<sup>15</sup>

<sup>11</sup> Twynstra Guddé, Schonau, F. Wicher en Marrewijk van, S (2010). Maatschappelijk vastgoed in de crisis. Geraadpleegd 16 februari, 2011 via <http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Maatschappelijk%20Vastgoed%20Luxe%20of%20noodzaak.pdf>

<sup>12</sup> Twynstra Guddé. (2009). Onderzoek Professioneel Gemeentelijk Vastgoed. Geraadpleegd 16 februari, 2011, op <http://www.twynstragudde.nl/NL/Ideeen-Overzicht/Artikelen/Onderzoek-Professioneel-Gemeentelijk-Vastgoed---Kansen-nog-onbenut.html>

<sup>13</sup> ROZ, Teuben, B. (2010). Wat brengt ons de toekomst. Geraadpleegd 15 februari, 2011, op [http://www.roz.nl/uploads/Gemeentelijkvastgoed/artikel\\_rem\\_juni\\_2010.pdf](http://www.roz.nl/uploads/Gemeentelijkvastgoed/artikel_rem_juni_2010.pdf)

<sup>14</sup> ROZ, Teuben, B. (2010). Wat brengt ons de toekomst. Geraadpleegd 15 februari, 2011, op [http://www.roz.nl/uploads/Gemeentelijkvastgoed/artikel\\_rem\\_juni\\_2010.pdf](http://www.roz.nl/uploads/Gemeentelijkvastgoed/artikel_rem_juni_2010.pdf)

<sup>15</sup> Aedes, Leent van, M (2007). Maatschappelijk vastgoed als katalysator van maatschappelijk ondernemen. Geraadpleegd 15 februari 2011. Via <http://www.aedesnet.nl/binaries/downloads/2007/10/dossier-mo-plein/20071001-7-maatschappelijk-vastgoed.pdf>

### 3.5 Kwaliteit

Kwaliteit is een breed begrip en kan van toepassing zijn op verschillende gebieden. Kwaliteit in dit onderzoek heeft betrekking op het vastgoed en op de dienstverlening. De kwaliteit van het vastgoed heeft betrekking op vele aspecten die een huurder belangrijk vindt aan een pand.

De punten die onderzocht zullen worden op het vlak van kwaliteit van het vastgoed zijn:

- grootte;
- indeling;
- aantal ruimten;
- hoeveelheid daglicht;
- binnenklimaat;
- geluidsisolatie;
- kwaliteit van het sanitair;
- binnen- en buiten onderhoud;
- energieverbruik;
- inbraakbeveiliging;
- uitstraling van het object.

Deze criteria zijn bepaald door de eerdere onderzoeksgroepen samen met begeleidende coaches en de gemeente Helmond. Echter zijn bij deze criteria enkele kritische noten te plaatsen. Zo is het erg subjectief wat iemand vindt van de uitstraling van het gebouw. Heeft dit te maken met het achterstallige onderhoud of is het alleen een kwestie van smaak?

De andere punten die onderzocht worden zijn wel belangrijk voor de kwaliteit van het object voor de huurder. Alleen zal de ene huurder het energieverbruik belangrijker vinden en een ander de geluidsisolatie van het object. Het is nodig dat deze beoordelingen in het onderzoek objectief worden bekeken.

De kwaliteit van het vastgoed is een belangrijk punt voor huurders. Zolang een huurder tevreden is met het gehuurde object zal het niet het verlangen hebben om te verhuizen naar een ander object. Het veelvuldig van huurder wisselen brengt voor de gemeente vele mutatiekosten met zich mee. Daarom is kwaliteit belangrijk voor zowel de gemeente als voor een huurder. De huurder tevreden houden met het gehuurde object is daarom noodzaak om kosten omtrent mutatie laag te houden.<sup>16</sup>

### 3.6 Dienstverlening

Dit onderzoek heeft betrekking op de dienstverlening van een instantie. Dienstverlening is echter een breed begrip wat op vele aspecten betrekking kan hebben. Het team Vastgoed verleent verschillende vormen van dienstverlening aan haar huurders. Voor het begrip dienstverlening geldt dat het begrip geconcretiseerd en geoperationaliseerd dient te worden voordat het meetbaar wordt in dit onderzoek.

De gemeente Helmond heeft in gesprekken met de vorige onderzoeksgroepen aangegeven dat zij drie verschillende aspecten onderzocht willen hebben van hun dienstverlening. Zij hebben aangegeven dat zij graag de meningen in kaart willen brengen over de aspecten communicatie, klachtenafwikkeling en de uitvoer van zowel planmatig- dan wel dagelijks onderhoud. Met deze vormen van dienstverlening heeft team Vastgoed het meest te maken. Als vastgoedbeheerder van de gemeente Helmond zorgen zij voor een goede relatie met de huurder en daarbij spelen deze drie aspecten een grote rol.

Andere werkzaamheden die het team Vastgoed uitvoert zijn vooral intern bij de gemeente. Die aspecten hoeven daarom niet onderzocht te worden in dit onderzoek. Het onderzoek heeft vooral betrekking op de klanttevredenheid van de huurders. Dienstverlening bepaalt in zekere mate de klanttevredenheid van de huurder. De gemeente vindt daarom de waardering van de huurders omtrent de dienstverlening zeer belangrijk.

---

<sup>16</sup> Gesprek met dhr. J. Veuger, Consortium maatschappelijk vastgoed, 29 maart 2011

Als er kritisch naar de onderzoekspunten wordt gekeken komt er naar voren dat deze drie taken wel de kerntaken zijn van het team Vastgoed ten aanzien van de huurder. In het onderzoek worden de drie aspecten dieper uitgewerkt in punten zoals bereikbaarheid, de snelheid van het oplossen van problemen, kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden etc. Hierdoor is er voldoende diepgang in de drie kernaspecten die onderzocht worden in dit onderzoek.

Het kwalitatief verbeteren van de dienstverlening op het gebied van maatschappelijk vastgoed is een item dat in ontwikkeling is in deze tijd. Ook het KWH-label dat in het verleden is opgericht om de dienstverlening van woningcorporaties in kaart te brengen en te verbeteren, gaat zich richten op de dienstverlening van het maatschappelijk vastgoed. In de visie van 2011-2015 geven zij aan dat zij een corporatie zien als de motor van de toekomstige ontwikkeling zijn op het gebied van maatschappelijk vastgoed.

Het KWH wil verschillende labels gaan ontwikkelen om de kwaliteit van dienstverlening te verbeteren. Deze labels dienen in eerste instanties voor corporaties die maatschappelijk vastgoed in het beheer hebben. Echter, als deze labels ontwikkeld zijn door KWH kunnen gemeenten ze ook gebruiken om de dienstverlening te verbeteren. Door deze labels is het mogelijk om voor de huurders in kaart te brengen wat de toegevoegde waarde is van een vastgoedbeherende tak in de gemeentelijk machine.<sup>17</sup>

### **3.7 Verantwoording**

De bronnen die zijn gebruikt voor dit rapport zijn zorgvuldig uitgekozen en onderzocht op betrouwbaarheid. Bij enkele bronnen is echter toch een kanttekening te plaatsen. Zo is de bron van Twynstra en Gudde een bron van een onderzoek dat gedaan is onder gemeenten die zij beheren en adviseren. Hierdoor kunnen de resultaten die voortkomen uit dat onderzoek niet volledig objectief zijn. Echter door een gebrek aan soortgelijkend onderzoek is er voor gekozen om toch deze bron te gebruiken om het huidige gemeentebestuur in kaart te brengen.

Ook is er gebruik gemaakt van begrippen of onderdelen uit de verslagen van de vorige twee projectgroepen die aan dit onderzoek hebben gewerkt. Deze bronnen zullen ook niet volledig betrouwbaar en objectief zijn, maar waren wel de leidraad waarop dit onderzoek is voortgezet. Voor zover bekend, is er nog niet eerder zo specifiek onderzoek gedaan naar de gebruikerstevredenheid van gebruikers van maatschappelijk vastgoed. De informatie die verkregen is van de gemeente Helmond is wel betrouwbaar en valide, doordat het door een extern bureau is uitgevoerd.

De internetbronnen die gebruikt zijn bij de totstandkoming van dit rapport zijn op betrouwbaarheid getoetst. Zo zijn enkele artikelen van experts die in het tijdschrift Real Estate Magazine zijn verschenen, gebruikt bij de vorming van de oriëntatie. De betrouwbaarheid is getoetst door het controleren van de bronnen op autoriteit van de schrijver, de belangen die heersen bij het schrijven van de bron en waarvoor de bron is geschreven.

Achtergrondinformatie is verkregen uit de gesprekken die de onderzoekers hebben gevoerd met zowel de gemeente Helmond als met dhr. J. Veuger van CORPORATE Real Estate. Uit deze gesprekken is ook de uiteindelijke probleemstelling geformuleerd. Ook het praktijkdoel is duidelijk naar voren gekomen uit het gesprek dat de onderzoekers hebben gehad met dhr. G. van den Broek van de gemeente Helmond.

Een volledig overzicht van de gebruikte bronnen en overige literatuur is terug te vinden in de bronnenlijst van dit rapport.

---

<sup>17</sup> KWH (2011). KWH Visie 2011-2015; Op de corporatie van de 21<sup>e</sup> eeuw. Geraadpleegd op: 3 april 2011. Via: <http://www.kwh.nl/templates/content.aspx?PageID=95>



### 3.8 Verwachtingen

In deze paragraaf wordt ingegaan op de verwachting van het onderzoek. Het betreft de verwachting ten aanzien van de probleem- en doelstelling van het onderzoek.

In het onderzoek dat wordt uitgevoerd staat de volgende probleemstelling centraal:

**'Welk beeld hebben huurders van het maatschappelijk vastgoed van de dienstverlening van het team vastgoed van de gemeente Helmond.'**

#### 3.8.1 Evaluatie van het onderzoek

Er is gekozen voor een kwantitatief onderzoek in de vorm van een enquête. De enquête is begeleidt met een brief en een retourenvelop, om de drempel tot het retourneren van de enquête zo laag mogelijk te maken. Daarnaast is er na twee weken responstijd een telefonische benadering geweest van alle ondervraagden die tot op dat moment nog niet de enquête geretourneerd hadden. Wanneer de enquête niet meer bij de organisatie of bedrijf aanwezig was, boden wij de mogelijkheid om de enquête digitaal of telefonisch in te vullen. Uiteindelijk was de respons op deze enquête goed. Van alle 79 aangeschreven instanties, is er van 30 instanties een reactie teruggekomen. Dit is een respons van 38%. Na de deadline zijn er nog vier enquêtes binnen gekomen, maar deze zijn niet verwerkt in de resultaten van dit onderzoek.<sup>18</sup>

#### 3.8.2 Verwachte uitkomsten

De verwachte uitkomsten moeten gebaseerd zijn op uitkomsten van vergelijkbare eerder onderzoeken. Deze zijn echter nog nooit uitgevoerd op het gebied van dienstverlening van maatschappelijk vastgoed. Ook onderzoeken richting de dienstverlening van gemeenten zijn beperkt te vinden. Om toch een verwachting te kunnen schetsen is er gekeken naar een onderzoek naar de waardering van de inwoners van de gemeente Helmond ten aanzien het functioneren van de gemeente. Deze resultaten zijn uitgewerkt in het rapport 'Hoe staat Helmond er anno 2010 voor?'

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de inwoners van de gemeenten het functioneren beoordelen met een 6,5. In vergelijking tot vergelijkbare gemeenten, zoals Alkmaar en Oss is dit gemiddeld. Echter is de gemeente Helmond vooruitstrevend in het beheer van het gemeentelijk vastgoed, dus wij verwachten dat de huurders het beleid van het team Vastgoed als gemiddeld of zelfs als bovengemiddeld zullen waarderen.<sup>19</sup>

Wij verwachten dat de uitkomsten van het onderzoek 'Hoe staat Helmond er anno 2010 voor?' gelijkgeschakeld kunnen worden aan de waardering van de huurders van het gemeentelijk vastgoed. Immers, huurders/gebruikers van het gemeentelijk vastgoed van gemeente Helmond zijn ook inwoners van de gemeente Helmond.<sup>20</sup>

---

<sup>18</sup> Gesprek Giel van den Broek, team Vastgoed gemeente Helmond

<sup>19</sup> Gemeente Helmond, Afdeling Onderzoek en Statistiek(2010). Gooitske Marsman. Hoe staat Helmond anno 2010 voor? geraadpleegd op 8 maart 2011 via: <http://www.vsonet.nl/index.php?id=2804&file=oshostaathelmondanno2010voor.pdf>

<sup>20</sup> Gemeente Helmond, Afdeling Onderzoek en Statistiek(2010). Wilma Timmers. Resultaten inwonersenquête Helmond, geraadpleegd op 8 maart 2011 via: <http://www.helmond.nl/Docs/Feiten%20en%20Cijfers/OSResultatenInwonersenqJuni2009.pdf>

## 4. Onderzoeksmethode

Een onderzoek start met het opstellen van een probleembeschrijving. Een probleembeschrijving bestaat uit een doelstelling en een probleemstelling. Hier is gekozen om het praktijkdoel door te vertalen naar een onderzoeksdoel en daaruit een probleemstelling te formuleren. Het praktijkdoel is het uiteindelijke doel van de gemeente Helmond; dit is het beoogde doel/resultaat van dit onderzoek voor hen.

### 4.1 Onderzoeksdoelen

Het onderzoeksdoel is het doel van het onderzoek dat uitgevoerd gaat worden om het praktijkdoel van de opdrachtgever te realiseren. Hierin staat omschreven wat er onderzocht gaat worden.

De probleemstelling die uit het onderzoeksdoel volgt is de kernvraag of hoofdonderzoeksvraag van dit onderzoek. Deze zal uitgesplitst moeten worden in verschillende deelvragen om een compleet en valide onderzoek te kunnen doen. Deze deelvragen zijn specifiek gemaakt door ze op te splitsen in onderzoeksvragen. Deze onderzoeksvragen zullen dan beantwoord worden door middel van deskresearch of enquêtevragen.

#### 4.1.1 Praktijkdoel

Het praktijkdoel zoals hier onder staat beschreven, is door de eerste onderzoeksgroep geformuleerd naar aanleiding van een open interview. Dit interview hebben zij gehouden met de leiding van het team Vastgoed van de gemeente Helmond, namelijk dhr. Brands en dhr. van den Broek.

***'Een inventarisatie maken van de waarderingen van de huurder om de kwaliteit van de dienstverlening van het team Vastgoed van de gemeente Helmond te verbeteren.'***

De gemeente Helmond heeft jaren geleden het vastgoedbeheer onder één afdeling gebracht. Naar aanleiding van deze ontwikkeling is de gemeente nu op het punt gekomen dat zij de waarderingen van de huurders graag geïnventariseerd zien. Met deze inventarisatie wil de gemeente duidelijk krijgen in hoeverre de verbetering zoals zij die ervaren, ook zijn weerslag heeft gehad op de huurders van het maatschappelijk vastgoed. Uit de respons moet blijken op welke punten de gemeente ten aanzien van de huurders nog een verbetering kan maken.<sup>21</sup>

#### 4.1.2 Onderzoeksdoel

Het onderzoeksdoel is een vertaling van het praktijkdoel. Deze is beknopter en specifiek geformuleerd om zo een goede probleemstelling te kunnen stellen die de resultaten op gaat leveren om het onderzoeksdoel te beantwoorden.

***'Door middel van een onderzoek de klanttevredenheid van de gebruikers van het gemeentelijke vastgoed in kaart brengen. De klanttevredenheid richt zich hierbij zowel op de kwaliteit van de dienstverlening als op de kwaliteit van het vastgoed zelf.'***

<sup>21</sup> Gesprek met dhr. G. van den Broek, Hoofd team Vastgoed

### 4.1.3 Probleemstelling

Deze probleemstelling is de hoofdvraag van dit onderzoek. Deze onderzoeksvraag vloeit voort uit het onderzoeksdoel. Als deze vraag beantwoord kan worden is ook het antwoord op het onderzoeksdoel te geven. Als geïnventariseerd kan worden welk beeld de huurders hebben, is er iets te zeggen over het beleid dat het team Vastgoed voert op dit moment.

***'Welk beeld hebben huurders van het maatschappelijk vastgoed van de dienstverlening van het team Vastgoed van de gemeente Helmond?'***

Het vraagtype van de probleemstelling is evaluerend. Het resultaat van dit onderzoek brengt namelijk in kaart hoe de gebruikers/huurders van het gemeentelijk vastgoed oordelen over de kwaliteit van de dienstverlening van de team Vastgoed. Daarom is er gekozen om een enquête te houden onder de huurders, waarvan het gehuurde object in beheer is bij het team Vastgoed. Door de meningen te inventariseren en te analyseren, is het voor de gemeente inzichtelijk op welke punten nog een verbeterslag mogelijk is in het beheerbeleid.

## 4.2 Deelvragen

De twee deelvragen in dit onderzoek worden kwantitatief onderzocht. Beide deelvragen zullen middels enquêtevragen, die schriftelijk worden toegestuurd naar de huurders, beantwoord worden. Er is gekozen voor een schriftelijke enquête omdat eerdere onderzoeksgroepen deze keuze al hadden gemaakt. Ook de gemeente Helmond gaf de voorkeur aan deze manier van ondervragen. Een interview houden met enkele huurders zou te tijdrovend zijn en het levert niet een breed scala aan antwoorden op om over alle verschillende typen vastgoed iets te zeggen. Alle huurders die onder het team vastgoed huren, hebben een enquête gekregen. Dit zijn 79 huurders en daarom is een schriftelijke enquête de meest effectieve manier van ondervragen.

### Deelvraag 1:

Deelvraag 1 komt voort uit de behoefte van de gemeente Helmond om te peilen onder de huurders of kwaliteit van het vastgoed geoptimaliseerd dient te worden ten behoeve van de huurderstevredenheid.<sup>22</sup>

Deelvraag 1 luidt als volgt:

***'Hoe beoordelen de huurders van het gemeentelijk vastgoed de kwaliteit van het object dat zij huren van de gemeente Helmond?'***

### Deelvraag 2:

Deelvraag 2 is toegespitst op het onderdeel dienstverlening van het team Vastgoed. Het team Vastgoed beheert samen met het team Grondzaken alle vastgoed van de gemeente Helmond. Met deze deelvraag wordt er beoordeeld of de dienstverlening, die het team Vastgoed verleent aan de huurders, van degelijke kwaliteit is.

Deelvraag 2 luidt als volgt:

***'Hoe beoordelen de huurders van het gemeentelijk vastgoed de dienstverlening van het team Vastgoed van de gemeente Helmond?'***

<sup>22</sup> Gesprek met dhr. Giel van den Broek, 01 maart 2011

### 4.3 Onderzoeksvragen

Om de deelvragen goed en betrouwbaar te kunnen beantwoorden zijn ze opgesplitst in onderzoeksvragen zodat alle aspecten van de deelvragen goed beantwoord kunnen worden. De structuur van deelvragen, (sub)onderzoeksvragen en enquêtevragen is terug te vinden in het boomschema dat is opgenomen in bijlage 2.

#### 4.3.1 Kwaliteit van het vastgoed

##### **Onderzoeksvraag 1:**

'Is de huurder tevreden over de kwaliteitsaspecten van het object dat hij huurt?'

Dit heeft betrekking op: grootte, indeling, aantal ruimten, hoeveelheid daglicht, binnenklimaat, geluidsisolatie, kwaliteit van het sanitair, binnen- en buiten onderhoud, energieverbruik, inbraakbeveiliging en uitstraling van het object.

##### **Onderzoeksvraag 2:**

'Welke kwaliteitsaspecten dienen aan het gehuurde vastgoed verbeterd te worden door de gemeente Helmond?'

##### **Onderzoeksvraag 3:**

'Is de betreffende huurder ook bereid om voor de substantiële kwaliteitsverbeteringen meer huur te betalen aan de gemeente Helmond?'

#### 4.3.2 Dienstverlening

De tweede deelvraag is opgedeeld in gecategoriseerde onderzoeksvragen. Dienstverlening is namelijk een groot en veelzijdig begrip en in dit onderzoek worden drie verschillende aspecten van de dienstverlening onderzocht, namelijk: De communicatie, klachten en onderhoud. Deze aspecten zullen verdeeld worden in onderzoeksvragen. De onderzoeksvragen zijn opgesplitst in subonderzoeksvragen zodat ze op een goede wijze beantwoord kunnen worden. Door de onderzoeksvragen weer op te delen wordt er in de uiteindelijke enquête vragen meetbare gegevens verkregen die tot een antwoord zullen leiden op de onderzoeksvraag.

##### **Onderzoeksvraag 1:**

'Hoe verloopt de communicatie met het team Vastgoed van de gemeente Helmond?'

##### Subonderzoeksvraag 1:

'Op welke wijze gebruikt de huurder de mogelijkheid om te communiceren met het team Vastgoed van de gemeente Helmond?'

##### Subonderzoeksvraag 2:

'Is de huurder tevreden over de kwaliteit van de wijze van communiceren van het team Vastgoed?'

Dit heeft betrekking op: De bereikbaarheid van het team Vastgoed (zowel per telefoon, e-mail of het kantoor), de klantvriendelijkheid van de medewerker, de deskundigheid van de medewerker, het nakomen van gemaakte afspraken met de medewerker/team vastgoed, de snelheid waarmee er gereageerd werd op uw contact, het gemak waarmee de huurder contact kreeg met de juiste persoon, de mate waarin de vraag of het probleem is opgelost, de snelheid waarmee de vraag of het probleem is opgelost en de duidelijkheid van de verstrekte informatie van de medewerker.

##### Subonderzoeksvraag 3:

'Heeft de huurder nog een toevoeging of een aanmerking op het communicatiegedrag van het team Vastgoed?'

##### **Onderzoeksvraag 2:**

'Op welke wijze gaan huurders van het maatschappelijk vastgoed van de gemeente Helmond om met de klachten die zij hebben over het pand dat zij huren?'

##### Subonderzoeksvraag 1:

'Hoe vaak heeft de huurder in de afgelopen twee jaar klachten gehad over het gehuurde object?'

Subonderzoeksvraag 2:

'Op welke manier lost de huurder de klachten op die hij heeft over het pand?'

Subonderzoeksvraag 3:

'Waarom zullen huurders van de gemeente Helmond klachten aan het gehuurde of de verleende dienstverlening niet melden bij het team Vastgoed?'

**Onderzoeksvraag 3:**

'Hoe wordt de dienstverlening ten aanzien van het onderhoudsbeleid door de huurders van gemeente Helmond beoordeeld?'

Subonderzoeksvraag 1

'Heeft de huurder de afgelopen twee jaar te maken gehad met onderhoudswerkzaamheden aan het gehuurde object?'

Subonderzoeksvraag 2:

'Hoe ervaart de huurder van de gemeente Helmond het onderhoudsbeleid van het team Vastgoed?'

Dit onderhoud heeft betrekking op zowel dagelijks onderhoud en planmatig onderhoud aan het vastgoed.

Subonderzoeksvraag 3:

'Welke waardering geeft de huurder aan de uitgevoerde onderhoudswerkzaamheden?'

#### 4.4 Populatie

De gemeente Helmond beheert in totaal 97 objecten aan een totaal van 145 huurders. Tijdens het gesprek op 1 maart 2011, met de heer G. van den Broek en mevrouw W. van den Broek is er besloten dat zij de enquête uitzetten onder de huurders. Er is gekozen om een bepaalde groep van alle huurders van de gemeente Helmond niet aan te schrijven. Zo worden huurders van sporthallen en zwembaden niet benaderd. Deze objecten zijn niet in beheer van het team Vastgoed maar van andere afdelingen in de gemeente Helmond.

De populatie bestaat uit een aantal verschillende type huurders/vastgoed. In totaal zijn 79 huurders van het team Vastgoed ondervraagd.

De ondervraagden zijn onder te verdelen in de volgende categorieën:

Sociaal cultureel:	26	
Scholen:	17	
Kinderdagverblijven:	8	
Wijk/buurtcentra:	12	
Sport:	3	
Zorg en welzijn:	5	
Overige:	8	+
<b>Totaal aantal ondervraagden:</b>	<b>79</b>	

Van elke organisatie is de locatiebeheerder aangeschreven om een enquête in te vullen. Het zijn dan ook de mensen die daadwerkelijk te maken hebben met het object in de organisatie. Het is niet de directeur van de organisatie die op een andere locatie zijn werkzaamheden heeft, die de enquête heeft ingevuld. Echter komt de aanhef van de enquête niet altijd overeen met de naam uit de lijst ondervraagden. Als de functie van de respondent wordt bekeken blijkt wel dat deze respondent daadwerkelijk een functie heeft in het gehuurde object.

Voor een volledig gedetailleerd overzicht van de ondervraagde populatie wordt u verwezen naar bijlage 1.

Bij het onderzoek naar de gebruikerstevredenheid is er gekozen om geen steekproef te houden onder de gebruikers. De populatie bestaat uit een relatief kleine groep mensen met een hoge diversiteit aan organisaties. Als er gekozen zou zijn voor een steekproef, bestaat de kans dat een deel van de populatie onbelicht blijft. Doordat er een deel van de ondervraagden niet zal reageren op de enquête is het mogelijk dat er van een bepaalde doelgroep geen respons komt en dat hierover niets gezegd kan worden. Door de gehele populatie aan te schrijven wordt deze kans verkleind.

#### 4.5 Ontwikkeling meetinstrument

Het onderzoek borduurt voort op eerste initiatieven van onderzoeksgroepen aan de Hanzehogeschool Groningen. Zij hebben de enquête in eerste vormen opgesteld. Deze enquêtes zijn beoordeeld door zowel docenten, onderzoeksgroepen, experts en de afdeling onderzoek en statistiek van de gemeente Helmond. Uiteindelijk is de enquête die is uitgezet onder de ondervraagden de laatste versie. Samen met de het team Vastgoed is de uiteindelijke enquête gevormd. Deze enquête vormt het meetinstrument voor dit onderzoek.

Deze enquête bestaat uit negentien vragen. Deze vragen bestaan uit gesloten ja/nee vragen, half open vragen en uit invulschema's.

De invulschema's van vraag 2, 9 en 17 bestaan uit een vijfpuntsschaal. Een voorbeeld hiervan is te zien in onderstaande tabel.

Kruis het antwoord aan dat voor u het meest van toepassing is.	Ze er ont tev reden	Ont tev reden	Ne utraal	Tev reden	Ze er tev reden
a. De manier waardoor u door het team Vastgoed bent geïnformeerd over de status en/of de planning van het onderhoud van het gehuurde gebouw					
b. De kwaliteit van het onderhoud dat namens het team Vastgoed is gepleegd					
c. De snelheid waarmee het onderhoud wordt uitgevoerd (de tijdsperiode tussen het melden van het onderhoud en het uitvoeren van het onderhoud)					

**Tabel 1:** voorbeeld invulschema

Bij de optie neutraal valt een kritische kanttekening te plaatsen. De eerdere onderzoeksgroepen hebben hiervoor gekozen en deze optie was niet meer uit de enquête te verwijderen. Echter geeft de optie neutraal een uitweg om een concreet antwoord te geven op vraagstelling.

In de vragen 2 en 3 wordt gevraagd naar de kwaliteit van de uitstraling van het gehuurde object. Dit is ook een punt waar kritiek op gegeven kan worden. Deze kritiek staat geuit in de inhoudelijke oriëntatie. De kwaliteit kan namelijk op twee verschillende manieren geïnterpreteerd worden.

De enquêtevragen komen voort uit de (sub)onderzoeksvragen. Deze (sub)onderzoeksvragen zijn opgesteld om de deelvragen goed te kunnen beantwoorden. Hoe de enquêtevragen voortkomen uit de onderzoeksvragen is terug te vinden in het boomschema dat is opgenomen in bijlage 2. De enquête en de verantwoording van de enquêtevragen zijn opgenomen in bijlage 3 en 4.

## 4.6 Uitvoering van het onderzoek

Het doen van onderzoek bestaat uit vele aspecten. In deze paragraaf wordt ingegaan op het proces van het onderzoek, de onverwachte ontwikkelingen die zich voordeden tijdens het onderzoek, de non-respons en de betrouwbaarheid en validiteit.

### 4.6.1 Onderzoeksproces

Het onderzoek wordt gehouden onder de huurders van maatschappelijk vastgoed in de gemeente Helmond. Een aantal huurders wordt hier uitgesloten, omdat zij niet vallen onder het team Vastgoed van de gemeente Helmond, maar onder overige afdelingen binnen de gemeente. De respondenten worden benaderd middels een schriftelijke enquête, welke begeleid wordt met een brief. Deze schriftelijke producten zijn op 11 maart verstuurd door de gemeente Helmond. De keus om de enquête door de gemeente te laten versturen, is gemaakt om de respons te verhogen. Namelijk, het belang van de respondent wordt hierdoor meer benadrukt.

Twee weken na het uitzetten van de enquêtes, is op 25 maart een belronde gehouden onder de ondervraagden die nog niet hadden gereageerd. Deze mensen werden gevraagd of zij alsnog in de gelegenheid waren de enquête in te vullen. Ook werd hen de mogelijkheid geboden om de enquête digitaal in te vullen en te mailen naar het team Vastgoed.

De uiterste terugstuurdatum was 31 maart. Op deze dag had het team Vastgoed van de 79 uigezette enquêtes, 30 enquêtes retour ontvangen. Enquêtes die na deze datum zijn ontvangen, zijn niet opgenomen in de verwerking van de resultaten.

### 4.6.2 Onverwachte ontwikkelingen

In de afgelopen periode hebben zich geen onverwachte ontwikkelingen voorgedaan. Echter, bij vorige onderzoeksgroepen zijn er wel een aantal strubbelingen aan de orde geweest. De eerste versie van de enquête diende door de tweede groep zoveel verbeterd te worden dat er voor het uitzetten en analyseren onvoldoende tijd was. De tweede groep kreeg te maken met de besluitvorming binnen de gemeente Helmond. Het bleek dat het college van B&W toestemming moest verlenen voor het uitzetten van de enquête. Nadat deze toestemming uiteindelijk was gegeven, was er alweer een nieuwe onderzoeksgroep aangewezen om het onderzoek voort te zetten.

### 4.6.3 Non-respons

Het onderzoek heeft een respons van 38%, dit is conform de verwachting. De overige 62% kan om verschillende redenen niet gereageerd hebben. Ze zien bijvoorbeeld het nut van het onderzoek niet in of ze denken dat er geen vervolgacties zullen volgen naar aanleiding van de resultaten. Ook was er in dit onderzoek een respondent die aangaf dat zij niet in staat was om de vragen te beantwoorden. Zij gaf te kennen dat ze nog maar een week in functie was en daardoor te weinig af wist van de gevraagde aspecten.

Ook onder de ingevulde enquêtes zijn bepaalde vragen als non-respons aangemerkt. Een aantal vragen zijn niet ingevuld en daarnaast waren er vragen die door de ondervraagde verkeerd werden geïnterpreteerd, waardoor ze verkeerd zijn ingevuld.

### 4.6.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Het onderzoek van de gemeente Helmond is betrouwbaar, omdat de enquête is uitgezet onder de gehele populatie. Hierdoor kan er een nauwkeurigere uitspraak gedaan worden over de mate van tevredenheid onder de huurders van de gemeente Helmond. Een ander aspect dat de betrouwbaarheid van dit onderzoek vergroot, is het feit dat de enquête door meerdere onderzoeksgroepen en coaches is bekeken. Ook de afdeling statistiek en organisatie van de gemeente Helmond heeft haar mening over de enquête gegeven. Tot slot is het eindrapport bekritiseerd door collega onderzoekers. Hiermee is getracht de betrouwbaarheid van het onderzoek zo hoog mogelijk te maken.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boomlemma

Het onderzoek van de gemeente Helmond is valide, omdat de begrippen eenduidig zijn uitgewerkt waardoor een dubbele definitie niet mogelijk is. De vragen in de enquête zijn zo geformuleerd waardoor er geen misverstanden bestaan over de betekenis van de vraag. Dit is de interne validiteit van het onderzoek. De interne validiteit heeft ook betrekking op het hanteren van een juiste oorzaak-gevolgrelatie. Dit houdt in dat de conclusies standhouden wanneer collega-onderzoekers kritiek geven op de resultaten.<sup>24</sup> De maatregelen die genomen zijn om de validiteit te optimaliseren, zijn onder andere: een peerreview met collega-onderzoekers en een beoordeling van de enquête door de afdeling Onderzoek & Statistiek van de gemeente Helmond.

De externe validiteit van dit rapport is betrekkelijk laag aangezien de resultaten van dit onderzoek niet geldig zijn voor een deel van de populatie. Van de ondervraagden in de type organisatie sport heeft niemand de enquête terug gestuurd. Ook van de scholen hebben slechts 2 van de 17 aangeschreven organisaties gereageerd. Van de groep zorg en welzijn heeft 1 ondervraagde gereageerd. Daarom zijn de resultaten van dit onderzoek niet over de gehele populatie van toepassing. De waardering van de externe validiteit is laag omdat 3 van de 7 type organisaties afvallen in de algehele conclusies. De meeste resultaten zijn afkomstig van de wijk/buurtcentra, sociaal cultureel, kinderdagverblijven en overige organisaties. De uitspraken in dit rapport zijn dan ook van toepassing op deze type huurders.<sup>25</sup>

Respons in organisaties				
		Reacties	Aangeschreven	Respons in %
	Wijk / buurtcentrum	4	12	33%
	Scholen	2	17	12%
	Sociaal cultureel	16	26	61.5%
	Kinderdagverblijf	4	8	50%
	Zorg en Welzijn	1	5	20%
	Overige	3	8	37.5%
	<b>Totaal</b>	<b>30</b>	<b>79</b>	<b>38%</b>

**Figuur 3: Overzicht respons**

#### 4.7 Verwerking van gegevens

Nadat de enquêtes zijn geretourneerd, zijn de gegevens ingevoerd in het verwerkingsprogramma SPSS. Vooraf is er een codeboek opgesteld; deze is opgenomen in bijlage 5. Een codeboek is een lijst die laat zien hoe gemeten kenmerken omgezet worden naar variabelen die bij de analyses worden gebruikt. De codering van de variabelen is opgenomen in het codeboek.

Nadat het codeboek is vastgesteld is er gekeken naar enkele verbanden/analyses die gemaakt zouden kunnen worden met de verkregen gegevens.

De analyses die gemaakt worden bij de eerste deelvraag kwaliteit zullen opgedeeld worden in categorieën. Deze categorieën zijn als volgt:

- Scholen;
- Kinderdagverblijven;
- Zorg en welzijn;
- Sport;
- Sociaal-cultureel;
- Wijk/buurtcentrum;
- Overige.

<sup>24</sup> Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boomlemma

<sup>25</sup> 2Reflect (jan. 2008) Validiteit en betrouwbaarheid. Geraadpleegd op: 14 april 2011. Via: [http://www.2reflect.nl/validiteit\\_en\\_betrouwbaarheid.htm](http://www.2reflect.nl/validiteit_en_betrouwbaarheid.htm)



Er is gekozen voor deze zeven categorieën, omdat deze vertegenwoordigd zijn in de lijst van ondervraagden. Het is een specifieke lijst van functies om zo een goede impressie te krijgen wat de verschillende type huurders vinden van de kwaliteit. Zo kan het team Vastgoed goed zien bij welke type huurders verbeteringen gewenst zijn.

Voor de tweede deelvraag is er gekozen om de antwoorden op te splitsen in huurlengte. De verwachting was dat naar mate de huurder langer huurt van de gemeente zij ook meer klachten zullen hebben over het gehuurde. Ook is er een verschil in de ervaringen van de dienstverlening. Iemand die lange tijd huurt heeft meer ervaring met de mate van dienstverlening dan een huurder die een relatief korte periode huurt. De huurperiodes zijn als volgt ingedeeld:

- Kortere dan twee jaar;
- Twee tot vijf jaar;
- Langer dan vijf jaar.

De probleemstelling is een evaluerend vraagtype. Daarom is er voor gekozen om een enquête te houden onder de huurders van de gemeente Helmond. De meeste vragen zijn op nominaal of ordinaal meetniveau verkregen, waardoor de mening van de huurders goed te meten is. De resultaten zijn verwerkt in kruistabellen of frequentietabellen zodat de gegevens ordelijk en overzichtelijk gepresenteerd kunnen worden.

## 5. Resultaten

De resultaten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen, worden in dit hoofdstuk gepresenteerd. Hierbij wordt een antwoord gegeven op de twee deelvragen, zoals die in hoofdstuk 4 werden beschreven. De beantwoording van de deelvragen volgt uit de uitwerking van de bijbehorende onderzoeksvragen.

### 5.1 Beoordeling kwaliteit maatschappelijk vastgoed

In deze paragraaf wordt de eerste deelvraag van het onderzoek beantwoord. Iedere subparagraaf behandelt één onderzoeksvraag.

#### 5.1.1 Kwaliteitstevredenheid

Functionaliteit is een kwaliteitsaspect dat door 61% van de respondenten als belangrijkste wordt ervaren, gevolgd door de uitstraling van het gehuurde object. De duurzaamheid wordt als derde belangrijkste punt gezien en indeling en lage huur als het minst belangrijk. De aspecten met betrekking tot de functionaliteit, grootte, indeling en het aantal ruimten, wordt door ruim 60% van de respondenten als goed ervaren. Ook de hoeveelheid daglicht dat het gehuurde object binnen kan komen en de kwaliteit van het sanitair wordt als zeer positief ervaren. Bijna tweederde van de respondenten ervaart dit als goed tot zeer goed.

Andere punten waar de respondenten over het algemeen tevreden over zijn, zijn: binnen/buitenonderhoud, inbraakbeveiliging en uitstraling. Meer dan de helft van de respondenten beoordeeld deze punten als goed tot zeer goed.

Over de geluidsisolatie zijn de huurders verdeeld. Er is een groep van 38% van de respondenten tevreden over de geluidsisolatie. Echter is er ook een groep van 34% ontevreden tot zeer ontevreden over de geluidsisolatie. Deze percentages zijn redelijk hoog, daarom zou er onderzoek gedaan moeten worden naar de beperking van geluidsoverlast. De ontevredenheid over de geluidsisolatie is niet beperkt tot een bepaald type huurder. Daarom is er breed onderzoek nodig om de geluidsoverlast voor de huurders aan te pakken.

Het binnenklimaat is het aspect waar het de grootste deel van de respondenten ontevreden of zelfs zeer ontevreden over is. Van de respondenten is 43% ontevreden over de kwaliteit van het binnenklimaat. Hier zou de gemeente Helmond een grote verbetering kunnen maken om de tevredenheid van de huurders te verhogen. De ontevredenheid over het binnenklimaat is niet van toepassing op een specifieke type organisatie, de klachten komen van diverse organisaties. Hier zou technisch onderzoek door de gemeente Helmond naar worden gedaan om dit collectief op te lossen. De lijst van de organisaties die het meest ontevreden zijn over het binnenklimaat is terug te vinden in bijlage 6.

Over energieverbruik hebben de huurders over het algemeen geen mening. De grootste groep respondenten (52%) geeft aan geen mening/neutral te hebben over dit aspect.

Over het algemeen zijn de huurders van de gemeente Helmond tevreden over de kwaliteit van het gehuurde maatschappelijk vastgoed. Punten van aandacht voor de gemeente Helmond is het binnenklimaat en de geluidsisolatie van het vastgoed. In de tweede onderzoeksvraag komen deze punten ook naar voren. Een respondent over 10 van de gevraagde 12 kwaliteitsaspecten zeer ontevreden, de twee andere punten geeft de respondent aan neutraal hier tegenover te staan. Dit betreft de huurder van Stichting Industrieel Erfgoed.

#### 5.1.2 Kwaliteit verbeterpunten

Van de respondenten geeft 90% aan dat er aspecten aan het gehuurde vastgoed verbeterd dienen te worden. Drie op de vijf respondenten ziet graag een verbetering aan het binnenklimaat. Andere verbeterpunten die worden aangedragen zijn: binnen- en buitenonderhoud en het energieverbruik. Dit laatste punt is een tegenstrijdigheid met de resultaten uit enquêtevraag 2. Hierin werd over het algemeen geen mening gegeven over het aspect energieverbruik.

Overige kwaliteitsaspecten die de respondenten verbeterd zouden willen zien, zijn voornamelijk locatiegericht. Zo wil kinderdagverblijf De toverhoed dat het buitenspeel terrein aantrekkelijker wordt gemaakt voor de kinderen, scouting Rijpelberg zou meer parkeerruimte willen hebben en Stichting Sinterklaasstad wil de stankoverlast opgelost zien. Stichting Industrieel Erfgoed geeft aan op de punten die zij aangaven in de vorige onderzoeksvraag verbeteringen te willen zien. Voor alle specifieke verbeterpunten en gebruikerswensen wordt u verwezen naar bijlage 6.

### 5.1.3 Huurverhoging

Op de vraag of de huurder bereid is meer huur te betalen voor een substantiële verbetering aan het gehuurde, geeft bijna driekwart van de ondervraagden aan dit niet te willen. In bijlage 6 is een splitsing gemaakt naar soort huurder en het wel of niet willen betalen van extra huur. De redenen die huurders hebben om geen extra huur te betalen, lopen erg uiteen. Echter de voornaamste reden die gegeven wordt, is dat er geen geld voor is of dat de instantie afhankelijk is van sponsors en gemeentelijke subsidie, waardoor een huurverhoging de exploitatie in het gedrang komt. Voor de volledige lijst zie bijlage 6.

### 5.1.4 Beantwoording deelvraag 1

Functionaliteit is een aspect dat de ondervraagden het aller belangrijkste vinden aan het gehuurde maatschappelijk vastgoed. Op dit punt scoort het vastgoed ook hoog. De punten waarop de gemeente, op het gebied van kwaliteit, een verbeteringslag zou kunnen maken, is de aanpak van het binnenklimaat en de geluidsisolatie van het vastgoed. De meeste huurders geven aan een lijstje te hebben met verbeteringen die zij graag verbeterd zouden willen zien. Twee wijkbuurtcentra, vier sociaal cultureel en één overige organisatie geven aan dat zij wel meer huur zouden willen betalen voor de substantiële verbeteringen. De overige organisatie gaven aan dit niet te willen. De redenen die zij hiervoor gaven staan opgenomen in bijlage 6.

## **5.2 Beoordeling dienstverlening team Vastgoed**

In deze paragraaf wordt de tweede deelvraag van het onderzoek beantwoord. Iedere subparagraaf behandelt één onderzoeksvraag en iedere sub-subparagraaf behandelt één subonderzoeksvraag.

### 5.2.1 Communicatie

De onderzoeksvragen die horen bij de tweede deelvraag, zijn uitgesplitst in meerdere subonderzoeksvragen. Per sub-subparagraaf worden de resultaten van de subonderzoeksvragen weergegeven.

#### *5.2.1.1 Communicatieverloop*

Meer dan de helft van de ondervraagden zegt regelmatig tot veelvuldig contact te hebben gehad met het team Vastgoed van de gemeente Helmond. De doelgroepen geven allen aan dat zij regelmatig tot veelvuldig contact hebben met de gemeente Helmond. De doelgroep sociaal/cultureel is het grootst vertegenwoordigd in de respondenten, maar van de 16 geven 13 aan op regelmatige basis contact te hebben met de gemeente. Van de groep 'overige' hebben drie instanties gereageerd en zij geven allen aan dat zij veelvuldig contact hebben gehad met de gemeente. Een lijst met de doelgroepen en de hoeveelheid contact is terug te vinden in bijlage 7.

Over de manier van communiceren met de gemeente Helmond kan in dit rapport geen uitspraak worden gedaan. De vraag is door te weinig respondenten goed ingevuld om er een goede uitspraak over te kunnen doen. Van de 30 respondenten hebben slechts 11 de vraag correct ingevuld. De antwoorden van alle respondenten op deze vraag is terug te vinden in de enquêtes.

De voornaamste redenen van het contact met de gemeente Helmond zijn onderhoudsklachten en overige reparaties. Acht van de ondervraagde huurders gaven te kennen andere redenen te hebben voor het contact met het team Vastgoed. Aan de orde kwamen hierbij poging tot inbraak, uitval verwarming, vervanging/aanpassing cv en eventuele uitbreidingen. De complete lijst staat in bijlage 7.

### 5.2.1.2 Beoordeling communicatie

Punten waarover de respondenten tevreden tot zeer tevreden zijn, zijn de bereikbaarheid, klantvriendelijkheid en deskundigheid van het team Vastgoed van de gemeente Helmond; respectievelijk 22, 23 en 25 van de 29 respondenten. Ook het gemak waarmee contact gekregen kan worden met de juiste persoon wordt als goed ervaren.

Punten waarop het team Vastgoed zich naar mening van de respondenten, zou kunnen verbeteren zijn: nakomen van afspraken, reactiesnelheid en snelheid van afhandeling. De lijst van huurders die (zeer)ontevreden zijn over de communicatie van de gemeente Helmond staat in bijlage 7.

### 5.2.1.3 Tips t.a.v. communicatie

Van de respondenten geven negen mensen tips met betrekking tot de verbetering van de communicatie. Deze tips hebben betrekking tot het nakomen van afspraken en snelheid van reactie of terugkoppeling van afspraken. Deze lijst met opmerkingen kan het team Vastgoed gebruiken om de dienstverlening naar de huurders toe, te verbeteren. Het zijn kritische punten waarop een instantie niet te kort dient te schieten. De volledige lijst van opmerkingen is terug te vinden in bijlage 7.

## 5.2.2 Klachten

De onderzoeksvragen die horen bij de tweede deelvraag, zijn uitgesplitst in meerdere subonderzoeksvragen. Per sub-subparagraaf worden de resultaten van de subonderzoeksvragen weergegeven.

### 5.2.2.1 Aantal klachten

Van de 30 respondenten hebben 18 aangegeven klachten te hebben gehad. Gemiddeld hebben de respondenten vijf klachten gehad die te maken hadden met het pand dat zij huren. Een respondent geeft aan veelvuldig klachten te hebben omtrent lekkages. Hier zou de gemeente Helmond dringend naar moeten kijken om de ontevredenheid van de huurder op te lossen.

### 5.2.2.2 Omgang klachten

Huurders van maatschappelijk vastgoed van team Vastgoed van de gemeente Helmond hebben bij klachten de mogelijkheid om de klachttelefoon te bellen, zodat ze direct de juiste persoon te spreken krijgen. Van de ondervraagden maakt slechts 8 van de 25 ondervraagden gebruik van deze optie. Een reden hiervan is onder andere het niet weten van het bestaan van de klachttelefoon. Voor de overige redenen zie bijlage 7.

Een tweede mogelijkheid die door de gemeente als extra service wordt geboden, is het direct contact opnemen met een aannemer. Zo kunnen klachten in de vorm van reparaties sneller verholpen worden. Van de 25 respondenten op deze vraag zijn 11 op de hoogte van de mogelijkheid tot het rechtstreeks contact opnemen met de aannemer. Zij hebben ook gebruik gemaakt van deze servicedienst.

Een respondent is zeer ontevreden over alle aspecten omtrent de communicatie. Dit betreft de huurder Wijkcentrum de Terp. Echter geeft deze respondent niet aan wat er dan precies verbeterd moet worden aan de communicatie. Wellicht is het een idee dat het team Vastgoed met deze huurder een afspraak maakt om concreet te maken waarom deze huurder zeer ontevreden is over de communicatie met de gemeente.

### 5.2.2.3 Melden van klachten bij team Vastgoed

Niet alle klachten worden door de huurders van het maatschappelijk vastgoed gemeld bij het team Vastgoed. Zes van de respondenten geeft aan niet alle klachten te melden. Enkele redenen hiervoor zijn:

- Er is rechtstreeks contact gezocht met een aannemer;
- De problemen waren zelf op te lossen;
- Men dacht problemen bij het beheer/bestuur van de stichting te moeten melden (Stichting De Loop).

### 5.2.3 Mening dienstverlening ten aanzien van onderhoud

De onderzoeksvragen die horen bij de tweede deelvraag, zijn uitgesplitst in meerdere subonderzoeksvragen. Per sub-subparagraaf worden de resultaten van de subonderzoeksvragen weergegeven.

#### *5.2.3.1 Onderhoudswerkzaamheden*

Bij 13 respondenten heeft de afgelopen twee jaar zowel dagelijks als planmatig onderhoud plaatsgevonden. Slechts 1 geeft aan alleen met dagelijks onderhoud te maken heeft gehad en 12 respondenten geven te kennen dat er alleen planmatig onderhoud aan het pand is gepleegd. Van 29 respondenten geven 3 personen aan dat er in de afgelopen twee jaar geen enkel onderhoud aan het gebouw heeft plaatsgevonden.

#### *5.2.3.2 Onderhoudsbeleid team Vastgoed*

Van de respondenten zijn 16 van mening dat de gemeente tijdig initiatief toont ten aanzien van het onderhoud dat gepleegd moet worden. De overige zeven personen die deze vraag hebben beantwoord, vindt dat de gemeente niet tijdig initiatief toont. Waarom zij dit vinden is in dit onderzoek niet onderzocht.

#### *5.2.3.3 Waardering onderhoudswerkzaamheden*

De helft van alle respondenten geeft aan tevreden tot zeer tevreden te zijn over de volgende punten ten aanzien van het onderhoud:

- De manier waarop hij/zij is geïnformeerd over de status/planning van het onderhoud van het gehuurde gebouw;
- De informatievoorziening over het onderhoud;
- De kwaliteit van het onderhoud;
- De snelheid waarmee het onderhoud gepleegd is.

Het punt waarop de respondenten het **minst** tevreden zijn is de snelheid waarmee het onderhoud wordt gepleegd. Vier van de ondervraagden is hierover ontevreden tot zeer ontevreden. De huurder Wijkcentrum de Terp geeft ook in deze waarderingslijst aan dat zij zeer ontevreden zijn over dienstverlening van het team Vastgoed. Zij beoordelen alle aspecten rondom het onderhoud aan het gehuurde als zeer ontevreden. Ook hier zou de gemeente moeten inventariseren wat de oorzaak is waarom deze huurder zo ontevreden is over de dienstverlening.

### 5.2.4 Beantwoording deelvraag 2

De meeste organisaties (17) geven aan in 2010 regelmatig (3-10x) contact te hebben gehad met de gemeente Helmond. Daarnaast geven 7 organisaties aan dat zij veelvuldig contact hebben gehad met de gemeente Helmond. De meest voorkomende reden om contact te zoeken met de gemeente Helmond is het melden van een onderhoudsklacht en het melden van overige reparaties. Punten waarop de communicatie van het team Vastgoed tekort schiet zijn: de snelheid van beantwoording van de vraag, nakomen van gemaakte afspraken en reactiesnelheid op de vraag. Op deze punten zou het team Vastgoed nog een verbeter slag kunnen maken.

De klachten telefoon die dient als extra service voor de huurders wordt niet optimaal gebruikt. Van de 25 respondenten op deze vraag, geven er 17 aan geen gebruik te maken van deze manier van het melden van klachten. Over het algemeen gebruiken zij de e-mail of nemen rechtstreeks contact op met hun contactpersoon. Daarnaast is het opvallend dat 3 respondenten aangeeft de klachten niet meer te melden aangezien de gemeente op de hoogte is van de klacht, maar hier geen werk van maakt. Deze respondenten zouden door de gemeente direct moeten worden benaderd om de ontevredenheid over het oplossen van klachten te verhelpen. Van de groep respondenten (25) zijn er 11 op de hoogte van het zelf oplossen van klachten door het direct bellen van een aannemer. Van deze 11 maakt ook iedereen gebruik van deze optie. In deze groep respondenten geven er 6 aan dat zij klachten niet melden aan de gemeente. Een lijst van de redenen waarom deze respondenten geen contact opnemen met de gemeente staat in bijlage 7. Aan deze resultaten is af te lezen dat niet iedereen de afhandeling van de klachten als goed beoordeeld. Er is een aanmerkelijk rijtje met redenen waarom klachten niet gemeld worden bij de gemeente.

Een groot deel van de groep (26 respondenten) heeft te maken gehad met onderhoud aan het gehuurde. Het initiatief van de gemeente om onderhoud te plegen aan het gehuurde wordt door 16 huurders als goed ervaren. Waar respondenten (zeer) ontevreden over zijn, is het nakomen van gemaakte afspraken rondom onderhoud, de snelheid van de werkzaamheden en de kwaliteit van het onderhoud. De lijst van instanties die (zeer) ontevreden zijn over deze punten is opgenomen in bijlage 7.

## 6. Conclusie en aanbeveling

De gemeente Helmond heeft vijftien jaar geleden een professionaliseringsslag gemaakt op het gebied van vastgoedbeheer. Dit hebben zij gedaan door het vastgoed dat zij in beheer hebben onder te brengen onder één afdeling; team Vastgoed. Aan de hand van dit onderzoek wil de gemeente Helmond weten in hoeverre de huurders van het maatschappelijk vastgoed tevreden zijn over de prestaties die zij leveren. Hierbij is gekeken naar de kwaliteit van het vastgoed en de kwaliteit van de dienstverlening van het team Vastgoed.

De huurders zijn over het algemeen (zeer) tevreden over de kwaliteit van het vastgoed dat zij huren. Punten waar het vastgoed laag op scoort zijn het binnenklimaat en de geluidsisolatie. Naast deze verbeterpunten worden er nog een aantal wensen genoemd die aangepakt zouden kunnen worden. Voor deze substantiële verbeteringen willen slechts zeven respondenten meer huur betalen. De meest voorkomende reden om geen extra huur te willen betalen, is dat de huurders afhankelijk zijn van gemeentelijke subsidies voor het betalen van de huur. Wanneer de huur omhoog zou gaan, blijft er minder geld over voor activiteiten.

Over de kwaliteit van dienstverlening zijn de huurders meer kritisch dan over de kwaliteit van het vastgoed. In de reacties van respondenten komt naar voren dat het team Vastgoed nalatig is in het nakomen van afspraken en de snelheid waarmee de klacht afgehandeld wordt. Om deze reden worden sommige klachten niet meer gemeld bij het team Vastgoed. Respondenten geven aan het vermoeden te hebben dat er niks met hun klachten en opmerkingen gedaan wordt.

Over de bereikbaarheid, klantvriendelijkheid en deskundigheid is het merendeel van de respondenten erg tevreden. Wel wordt er door een respondent geopperd dat het prettig zou zijn wanneer er een duidelijke rolverdeling wordt gemaakt voor de medewerkers bij het team Vastgoed. Dat wil zeggen dat ieder zijn eigen specialisme heeft, zodat een huurder direct met de juiste persoon doorverbonden kan worden.

Naar aanleiding van de resultaten van dit onderzoek kan de probleemstelling beantwoord worden. De probleemstelling is als volgt geformuleerd:  
'Wel beeld hebben huurders van maatschappelijk vastgoed van de dienstverlening van het team vastgoed van de gemeente Helmond?'

De dienstverlening zoals die in de probleemomschrijving staat, omvat zowel de kwaliteit van het vastgoed als de kwaliteit van de communicatie met het team Vastgoed. In zijn algemeenheid zijn de respondenten tevreden over de dienstverlening, echter hebben zij een paar kritische opmerkingen gemaakt waar het team Vastgoed zeker haar voordeel mee kan, en moet, doen. Deze opmerkingen gaan vooral over de kwaliteit van de klachtenafhandeling en dan specifiek het nakomen van afspraken.

De aanbevelingen die volgen naar aanleiding van dit onderzoek, zijn gericht op het verbeteren van de dienstverlening om zo de huurders meer tevreden te stellen.

Om dit te bereiken zal het team Vastgoed de respondenten, die kritische opmerkingen gemaakt hebben, moeten uitnodigen voor een gesprek. Op die manier kunnen zij voor zichzelf beter inventariseren wat de ontevredenheid veroorzaakt heeft en hoe dit in de toekomst verbeterd en voorkomen kan worden.

Intern zou een duidelijkere taakverdeling/omschrijving gemaakt kunnen worden, zodat huurders altijd een deskundige kunnen raadplegen. Ook intern zorgt dit voor een nog betere structuur, wat ook zijn weerslag zou kunnen hebben op het nakomen van afspraken t.a.v. de huurder.

Tot slot zou het vaker evalueren met de huurders een goed idee zijn. Zo ontstaat onder de huurders het beeld dat de gemeente daadwerkelijk iets doet met hun opmerkingen en zullen zij het gevoel krijgen dat hun mening telt. Ook problemen komen op deze manier eerder aan het licht.

## Begrippenlijst

### **Maatschappelijk vastgoed;**

- Deze vorm van vastgoed heeft betrekking op de publieke functie van de samenleving. Tot maatschappelijk vastgoed moeten gebouwen gerekend worden die een publieke functie op het gebied van onderwijs, sport, cultuur, welzijn en zorg vervullen.<sup>26</sup>

### **Profit-centre;**

- Een profit-centre is een onderdeel van een (winstmakende)organisatie. Het is een afdeling waarbij er resultaatverantwoordelijk wordt gehandeld. Met resultaatverantwoordelijk wordt bedoeld dat het team Vastgoed steeds na een bepaalde tijd, verantwoording moet afleggen over de opbrengsten en gemaakte kosten aan het college van B&W van Helmond

### **Leefbaarheid;**

- Leefbaarheid is de mate waarin de leefomgeving aansluit bij de voorwaarden en behoeften die er door de mens aan worden gesteld.<sup>27</sup>

### **Dienstverlening;**

- Dienstverlening is het verrichten van werkzaamheden voor derden. In dit rapport wordt het begrip omvat door drie categorieën dienstverlening die het team Vastgoed verleend aan haar huurders; Communicatie, klachten en onderhoudswerkzaamheden.

### **Benchmark(ing);**

- Het proces van (doorlopend) meten en vergelijken van de performance van een organisatie met andere marktpartijen om de organisatie te helpen haar operationele doelstellingen te bepalen.<sup>28</sup>

### **Meetinstrument;**

- Een meetinstrument is een middel om een doel te onderzoeken. Voor dit onderzoek is gekozen om na het kwalitatieve onderzoek (het houden van meerdere interviews) naar het vastgoed zelf en de praktijkdoelen van de gemeente Helmond, het onderzoek voort te zetten door kwantitatief onderzoek. Kwantitatief onderzoek wordt gedaan door middel van het uitzetten van een enquête die duidelijkheid moet geven om de te onderzoeken deelvragen.

### **Uitleven;**

- Uitleven is het niet zorgvuldig omgaan met het gehuurde object. De huurder gedraagt zich niet als een goede huisvader (huurder) en gaat niet met het object om alsof het zijn eigendom is. Het beschadigt het object of zorgt er niet voor dat onderhoud tijdig aan het object wordt uitgevoerd.

### **Interne validiteit;**

- De validiteit van het onderzoek houdt in: Wordt er gemeten wat men wil meten in het onderzoek?<sup>29</sup>

### **Externe validiteit;**

- Zijn de uitkomsten van dit onderzoek van toepassing op de gehele populatie. Wanneer een gedeelte van de uitkomsten niet gelden voor een deel van de populatie is de externe validiteit betrekkelijk laag.<sup>30</sup>

### **Betrouwbaarheid;**

- Betrouwbaarheid zegt iets over de stabiliteit van het onderzoeksresultaat. Een aspect hierin is dat wanneer het onderzoek opnieuw zou worden herhaald, de respondenten dezelfde antwoorden zullen geven op de vragen.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Heeres, H., Kamphuis, J., Kea, M., Okken, H., (jan. 2011) Vooruitstrevend in maatschappelijk vastgoed, Plan van Aanpak van een onderzoek naar het maatschappelijk vastgoed van de gemeente Helmond

<sup>27</sup> RIGO en Stichting Atlas voor Gemeenten, (2008) De leefbarometer, rapportage instrumentontwikkeling (pag. 14, geraadpleegd op: 14 april 2011, via: [http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=1899&item\\_type=vraag\\_en\\_antwoord&item\\_id=162](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1899&item_type=vraag_en_antwoord&item_id=162)

<sup>28</sup> CRMBegrippen (onbekend) Omschrijving begrip benchmarking. Geraadpleegd op: 14 april 2011. Via: <http://www.crbmbegrippen.nl/begripomgeving.php?id=215>

<sup>29</sup> 2reflect (jan. 2008). Valide en betrouwbaar. Geraadpleegd op 14 april 2011. Via: [http://www.2reflect.nl/validiteit\\_en\\_betrouwbaarheid.htm](http://www.2reflect.nl/validiteit_en_betrouwbaarheid.htm)

<sup>30</sup> Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boomlemma

<sup>31</sup> 2reflect (jan. 2008). Valide en betrouwbaar. Geraadpleegd op 14 april 2011. Via: [http://www.2reflect.nl/validiteit\\_en\\_betrouwbaarheid.htm](http://www.2reflect.nl/validiteit_en_betrouwbaarheid.htm)



## Bronnenlijst

### Internet:

- Aedes, Leent van, M (2007). Maatschappelijk vastgoed als katalysator van maatschappelijk ondernemen. Geraadpleegd 15 februari 2011. Via <http://www.aedesnet.nl/binaries/downloads/2007/10/dossier-mo-plein/20071001-7-maatschappelijk-vastgoed.pdf>
- Consortium Maatschappelijk Vastgoed ( 2010 ) Onderzoekslijnen. "Maatschappelijk vastgoed in private handen". Geraadpleegd op 11 april 2011. Via: <http://www.consortiummvg.nl/onderzoekslijn.html>
- CRMBegrippen (onbekend) Omschrijving begrip benchmarking. Geraadpleegd op: 14 april 2011. Via: <http://www.crbegrippen.nl/begripomgeving.php?id=215>
- Gemeente Helmond, Afdeling Onderzoek en Statistiek(2010). Gooitske Marsman. Hoe staat Helmond anno 2010 voor? geraadpleegd op 8 maart 2011 via: <http://www.vsonet.nl/index.php?id=2804&file=oshoestaathelmondanno2010voor.pdf>
- Gemeente Helmond, Afdeling Onderzoek en Statistiek(2010). Wilma Timmers. Resultaten inwonersenquête Helmond, geraadpleegd op 8 maart 2011 via: <http://www.helmond.nl/Docs/Feiten%20en%20Cijfers/OSResultatenInwonersenqJuni2009.pdf>
- KWH (2011). KWH Visie 2011-2015; Op de corporatie van de 21<sup>e</sup> eeuw. Geraadpleegd op: 3 april 2011. Via: <http://www.kwh.nl/templates/content.aspx?PageID=95>
- 2Reflect (jan. 2008) Validiteit en betrouwbaarheid. Geraadpleegd op: 14 april 2011. Via: [http://www.2reflect.nl/validiteit\\_en\\_betrouwbaarheid.htm](http://www.2reflect.nl/validiteit_en_betrouwbaarheid.htm)
- RIGO en Stichting Atlas voor Gemeenten, (2008) De leefbarometer, rapportage instrumentontwikkeling (pag. 14, geraadpleegd op: 14 april 2011, via: [http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page\\_id=1899&item\\_type=vraag\\_en\\_antwoord&item\\_id=162](http://www.kei-centrum.nl/view.cfm?page_id=1899&item_type=vraag_en_antwoord&item_id=162)
- ROZ, Teuben, B. (2010). Wat brengt ons de toekomst. Geraadpleegd 15 februari, 2011, op [http://www.roz.nl/uploads/Gemeentelijkvastgoed/artikel\\_rem\\_juni\\_2010.pdf](http://www.roz.nl/uploads/Gemeentelijkvastgoed/artikel_rem_juni_2010.pdf)
- Teuben, B. (2008). Real Estate Magazine. Gemeenten en hun vastgoed. Geraadpleegd op 14 april 2011 via: <http://www.kei-centrum.nl/websites/kei/files/dossiers/kopgroep/ROZ%20Benchmark%20Gemeentelijk%20Vastgoed.pdf>
- Twynstra Gudde. (2009). Onderzoek Professioneel Gemeentelijk Vastgoed. Geraadpleegd 16 februari, 2011, op <http://www.twynstragudde.nl/NL/Ideeen-Overzicht/Artikelen/Onderzoek-Professioneel-Gemeentelijk-Vastgoed---Kansen-nog-onbenut.html>
- Twynstra Gudde, Schonau, F. Wicher en Marrewijk van, S (2010). Maatschappelijk vastgoed in de crisis. Geraadpleegd 16 februari, 2011 via <http://www.twynstragudde.nl/pdf/publicaties/Maatschappelijk%20Vastgoed%20luxe%20of%20noodzaak.pdf>

### Gesprekken:

- Gesprek met dhr. G. van den Broek; Hoofd team Vastgoed gemeente Helmond, 01 maart 2011 (externe opdrachtgever)
- Gesprek met dhr. J. Veuger, Consortium maatschappelijk vastgoed, 29 maart 2011 (interne opdrachtgever)

### Literatuur:

- Bedrijfsplan Vastgoed 2009-2012, Afdeling Grondzaken/Team Vastgoed. Gemeente Helmond, november 2008
- Corporate Real Estate Management (2009), begrip maatschappelijk vastgoed.
- Heeres, H., Kamphuis, J., Kea, M., Okken, H., (jan. 2011) 'Vooruitstrevend in maatschappelijk vastgoed'. Geraadpleegd op: 11 april 2011.
- Heeres, H., Kamphuis, J., Kea, M., Okken, H., (jan. 2011) Vooruitstrevend in maatschappelijk vastgoed, Plan van Aanpak van een onderzoek naar het maatschappelijk vastgoed van de gemeente Helmond
- Verhoeven, N.(2010). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs*. Amsterdam: Boomlemma

