

# Barometer Maatschappelijk Vastgoed **2016**

---

Onderzoeken, trends en ontwikkelingen in  
zorgvastgoed en gemeentelijk vastgoed



Jan Veuger et al.

# Barometer Maatschappelijk Vastgoed

2016

**Barometer gemeentelijk maatschappelijk vastgoed 2016**  
Alle gemeenten beleggen vastgoedmanagementtaken en het  
aantal verkopen is verdubbeld

*A. (Annette) van den Beemt - Tjeerdsma MSc en  
dr. ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS*

## Barometer gemeentelijk maatschappelijk vastgoed 2016

Alle gemeenten beleggen vastgoedmanagementtaken en het aantal verkopen is verdubbeld

*A. (Annette) van den Beemt - Tjeerdsma MSc en dr. ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS*

Dit artikel bevat de resultaten van het onderzoek Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2016. Het onderzoek is uitgevoerd door het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van het Kenniscentrum NoorderRuimte, Hanzehogeschool Groningen.

Voor de achtste keer hebben Nederlandse gemeenten de vragenlijst Barometer Maatschappelijk Vastgoed ingevuld. 255 respondenten (67%) hebben de vragenlijst geopend en 167 gemeenten (44%)<sup>102</sup> hebben de lijst vervolgens geheel of gedeeltelijk ingevuld waardoor de respons op vraagniveau kan verschillen. Dit staat per vraag aangegeven.

De vragenlijst is per email verzonden aan bijna alle gemeenten (n=381)<sup>103</sup>. Op 9 mei is de uitnodiging tot invullen verstuurd en vanaf 6 juni zijn gemeenten telefonisch of per mail hieraan herinnerd. In totaal heeft de vragenlijst 9 weken opgestaan.

|                    |                           | Respons    | NL <sup>104</sup> |
|--------------------|---------------------------|------------|-------------------|
| <b>Klein</b>       | (0-19.999 inwoners)       | 27 (26,0%) | 122 (31,3%)       |
| <b>Middelgroot</b> | (20.000-49.999 inwoners)  | 36 (34,6%) | 191 (49,0%)       |
| <b>Groot</b>       | (50.000 of meer inwoners) | 41 (39,4%) | 77 (19,7%)        |

Tabel 1: respons naar omvang gemeenten

Dit jaar zijn de grote gemeenten oververtegenwoordigd en de middelgrote en kleine gemeenten ondervertegenwoordigd. Met het generaliseren van deze uitkomsten moeten we dus voorzichtig zijn.

<sup>102</sup> Respons voorgaande jaren: 2010 en 2011 14%, 2012 18%, 2014 21%, 2015 44%.

<sup>103</sup> Het lectoraat heeft niet bij iedere gemeente een contactpersoon en helaas accepteren niet alle gemeenten een vragenlijst die aan het algemeen emailadres van de gemeente wordt gestuurd. Daardoor konden niet alle gemeenten worden bereikt.

<sup>104</sup> Per 1 januari 2016 (CBS)

## Maatschappelijk vastgoed

Uit de 72 open antwoorden op de vraag wat gemeenten onder maatschappelijk vastgoed verstaan, komt het volgende beeld naar voren:

'Maatschappelijk vastgoed is het vastgoed dat beleidsdoelen of maatschappelijke doeleinden ondersteunt, ruimte biedt voor (maatschappelijke / publieke) functies en activiteiten en waar de gemeente door eigendom of door een andere financiële relatie mee verbonden is'.

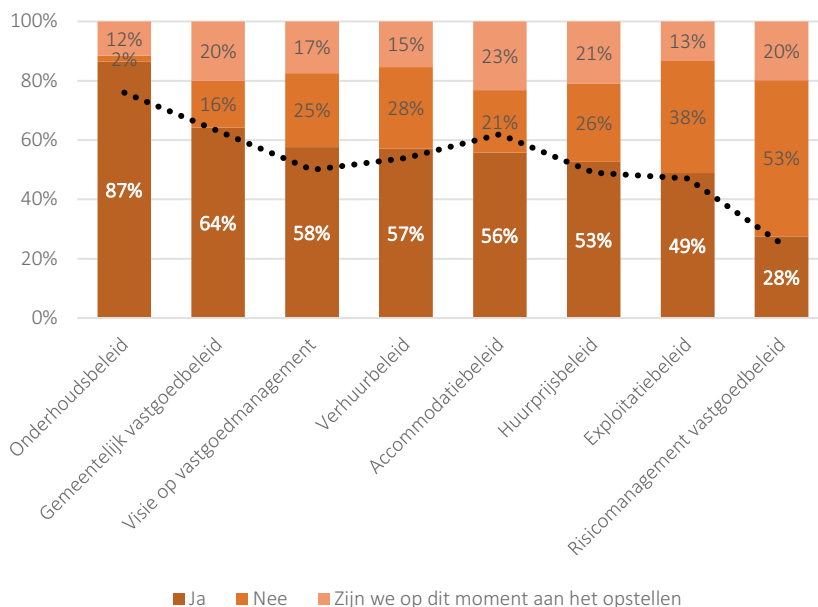
## Visie en beleid

Steeds meer gemeenten hebben een visie op vastgoedmanagement: vorig jaar gaf 50% van de gemeenten aan dit te hebben en 24% was er mee bezig terwijl dit jaar 58% een visie heeft en 25% bezig is deze op te stellen. Het aantal gemeenten dat geen onderhoudsbeleid heeft, is nog maar erg klein (2%). 87% van de gemeenten heeft een onderhoudsbeleid.

Figuur 1 geeft behalve de resultaten van dit jaar (kolommen) ook de resultaten van vorig jaar weer (alleen de 'ja' antwoorden, stippellijn). Wat dan verder opvalt, is dat het aantal gemeenten dat een accommodatiebeleid heeft, afneemt. Vorig jaar had 62% zo'n beleid opgesteld, terwijl dat dit jaar nog maar 56% is. Mogelijk houdt dit verband met de toename van het aantal gemeenten dat een visie heeft, waarmee zij het accommodatiebeleid vervangen dan wel dit er in opnemen.

De kleine gemeenten, die deelnamen aan het onderzoek, hebben allemaal een onderhoudsbeleid (zie tabel 2). Op dit punt na, zijn het de grote gemeenten die het meest vaak aangeven dat het beleid of de visie aanwezig is. Ook geldt voor deze onderdelen dat naarmate de grootte van de gemeente toeneemt, het beleid ook vaker aanwezig is. Een opvallend verschil is te zien bij het risicomanagement: slechts een klein aantal kleine en middelgrote gemeenten heeft dit beleid, terwijl bijna de helft van de grote gemeenten het heeft opgesteld.

Ook ten opzichte van vorig jaar (zie tabel 2) zijn er aan aantal bijzondere veranderingen te zien: minder kleine gemeenten hebben een visie op vastgoedmanagement, meer kleine gemeenten hebben een accommodatiebeleid (in tegenstelling tot de eerder genoemde algemene trend) en alle kleine gemeenten hebben een onderhoudsbeleid. Bij de grote gemeenten valt het op dat zij van alle typen beleid / visies minder hebben dan vorig jaar.



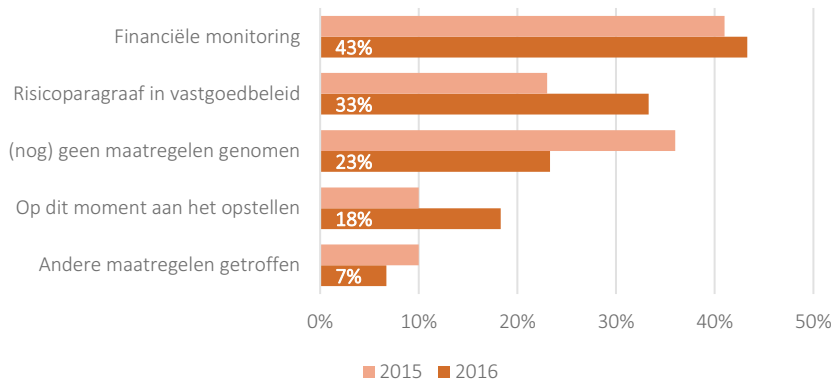
Figuur 1: visie en beleid 2016 met lijn van 2015 (n=90-96)

|                                 | Klein |      | Middelgroot |      | Groot |      |
|---------------------------------|-------|------|-------------|------|-------|------|
|                                 | 2015  | 2016 | 2015        | 2016 | 2015  | 2016 |
| Onderhoudsbeleid                | 80%   | 100% | 77%         | 82%  | 96%   | 81%  |
| Gemeentelijk vastgoedbeleid     | 40%   | 40%  | 74%         | 64%  | 86%   | 81%  |
| Visie op vastgoedmanagement     | 27%   | 17%  | 45%         | 58%  | 86%   | 84%  |
| Verhuurbeleid                   | 53%   | 42%  | 45%         | 52%  | 82%   | 72%  |
| Accommodatiebeleid              | 33%   | 40%  | 74%         | 61%  | 86%   | 62%  |
| Huurprijsbeleid                 | 40%   | 40%  | 52%         | 47%  | 68%   | 67%  |
| Exploitatiebeleid               | 20%   | 32%  | 45%         | 52%  | 77%   | 58%  |
| Risicomanagement vastgoedbeleid | 20%   | 9%   | 13%         | 16%  | 50%   | 49%  |

Tabel 2: visie en beleid naar jaren en omvang gemeenten

## Risicomanagement

Vorig jaar had 39% van de gemeenten (nog) geen maatregelen getroffen wanneer het gaat om financieel risicomanagement. Dit jaar geeft minder dan een kwart van de gemeenten (23%) dit aan. Meer gemeenten zijn het op dit moment aan het opstellen (18%), hebben een risicoparagraaf opgenomen in het vastgoedbeleid (33%) of doen aan financiële monitoring (43%). Zie figuur 2.

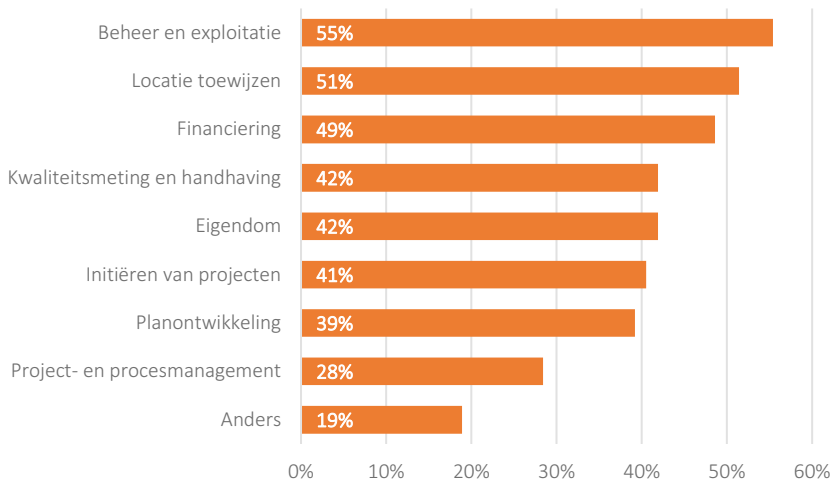


Figuur 2: risicomanagement (n=60)

De andere maatregelen die getroffen worden, zijn het benoemen van risico's in beleidsstukken en het opstellen en implementeren van een risicomanagementtool, het opstellen van tussenrapportages voor de vastgoednota, risico opslagen en reserves en het werken met voorzieningen gebaseerd op het MJOP.

## Kerntaken

In figuur 3 is weergegeven welke taken binnen de gemeenten worden beschouwd als gemeentelijke kerntaken met betrekking tot maatschappelijk vastgoed. Net als vorig jaar, wordt de taak *beheer en exploitatie* het meest vaak genoemd. Vorig jaar was het de taak *planontwikkeling* die zorgde voor een gedeelde eerste plaats (met 50%), terwijl planontwikkeling nu slechts door 39% van de gemeenten als kerntaak wordt aangewezen. In 2014 stond *locatie toewijzen* bovenaan, en we zien dat deze taak dit jaar weer een prominente plek in de top 3 heeft veroverd.



Figuur 3: taken die beschouwd worden als gemeentelijke kerntaak (n=74)

Bij anders (19%) geven gemeenten vaak een toelichting op hoe de kerntaken binnen hun gemeente worden bepaald. Een paar gemeenten noemen ook concrete andere taken die zij als kerntaak zien:

- Beschikbaar stellen van ruimten .
- Bijvoorbeeld eigendom of locatie toewijzen is een kerntaak als het een wettelijke taak is.
- De wijze van betrokkenheid bij de planvorming en realisatie van maatschappelijk vastgoed wordt situationeel bepaald. Uitgangspunt is een duurzaam gezond beheer- en exploitatiemodel.
- Wat tot de kerntaken gaat behoren is onderdeel van de visievorming.
- Het maatschappelijk vastgoed is puur ter ondersteuning van de maatschappelijke doelen, het vastgoed zelf is geen gemeentelijke kerntaak.
- Er zou een scheiding moeten komen tussen beleid en vastgoed.
- Als activiteiten belangrijk zijn voor de stad en bijdragen aan de realisatie van gemeentelijke doelstellingen, dan kan de gemeente besluiten om die activiteit(en) te ondersteunen. In het geval van huisvesten in gemeentelijk vastgoed dan behoren eigendom, kwaliteitsmeting en handhaving alsmede beheer en exploitatie tot de kerntaken (van de vastgoedorganisatie) van de gemeente.
- Het faciliteren van maatschappelijke activiteiten binnen het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed.
- Maatwerk.

- Vastgoed eigendom en daarmee ook beheer e.d. wordt niet (meer) als kerntaak van onze gemeente gezien.
- Het vastgoed wordt ingezet als middel om een maatschappelijk doel te realiseren. Het vastgoed kan hier een ondersteunende rol innemen als dit vanuit de markt/ maatschappelijk middenveld niet opgepakt wordt.
- We zien vastgoed als middel ter ondersteuning van de leefbaarheid in onze wijken en kernen en ter ondersteuning van de beleidsdoelen. Vastgoed(eigendom) is daarom geen kerntaak en dus ook niet alle bovenstaande taken. We voeren ze op dit moment wel allemaal uit.

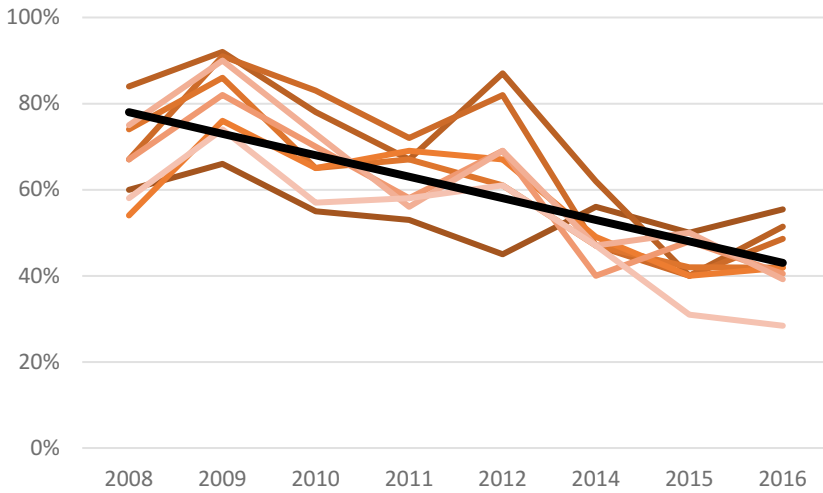
Waar er vorig jaar slechts twee kerntaken vaker werden benoemd, en de rest minder vaak, is er dit jaar een stijging te zien bij de meeste kerntaken. De drie taken die dit jaar minder vaak werden benoemd als kerntaak, zijn *planontwikkeling* (-11%), het *initiëren van projecten* (-8%) en *project- en procesmanagement* (-3%).

|                                | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Beheer en exploitatie          | 60%  | 66%  | 55%  | 53%  | 45%  | 56%  | 50%  | 55%  |
| Locatie toewijzen              | 84%  | 92%  | 78%  | 67%  | 87%  | 62%  | 40%  | 51%  |
| Financiering                   | 67%  | 91%  | 83%  | 72%  | 82%  | 47%  | 40%  | 49%  |
| Kwaliteitsmeting & -handhaving | 74%  | 86%  | 65%  | 67%  | 61%  | 47%  | 42%  | 42%  |
| Eigendom                       | 54%  | 76%  | 65%  | 69%  | 67%  | 49%  | 40%  | 42%  |
| Initiëren van projecten        | 67%  | 82%  | 70%  | 58%  | 69%  | 40%  | 48%  | 41%  |
| Planontwikkeling               | 75%  | 90%  | 73%  | 56%  | 69%  | 47%  | 50%  | 39%  |
| Project- en procesmanagement   | 58%  | 74%  | 57%  | 58%  | 61%  | 47%  | 31%  | 28%  |

Tabel 3: trends in visie op gemeentelijke kerntaken

Vorig jaar schreven we nog dat vanaf 2008 alle genoemde taken binnen de gemeenten steeds minder als gemeentelijke kerntaken met betrekking tot maatschappelijk vastgoed worden beschouwd. Dit jaar kunnen we nog steeds dezelfde conclusie te kunnen trekken, de trendlijn in figuur 4 is nog steeds een dalende lijn, hoewel we vanaf 2014 wel een afvlakking van de afzonderlijke lijnen kunnen zien.





Figuur 4: trends in visie op gemeentelijke kerntaken

Het zijn met name de kleine gemeenten die dit jaar een tweetal taken opvallend vaker benoemen als kerntaken dan vorig jaar: *financiering* (+29%) en *locatie toewijzen* (+30%). De middelgrote gemeenten benoemen vaker de taak *beheer en exploitatie* (+28%) als kerntaak (zie tabel 4).

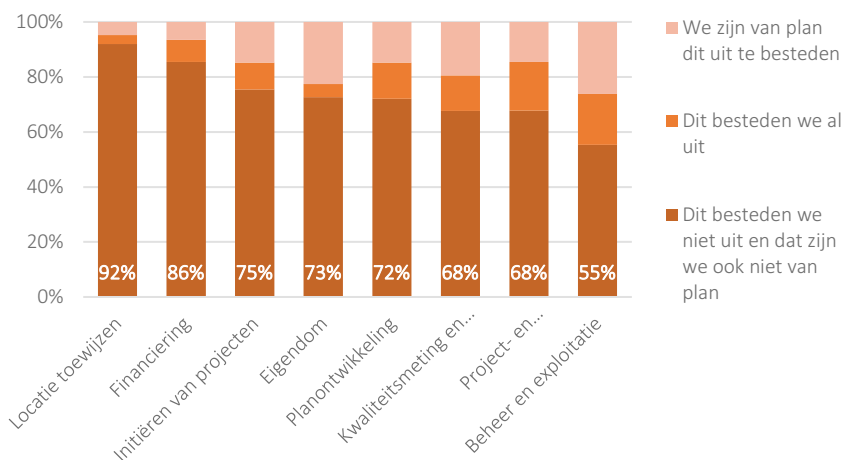
|                                | Klein |      | Middelgroot |      | Groot |      |
|--------------------------------|-------|------|-------------|------|-------|------|
|                                | 2015  | 2016 | 2015        | 2016 | 2015  | 2016 |
| Beheer en exploitatie          | 53%   | 50%  | 35%         | 63%  | 65%   | 52%  |
| Planontwikkeling               | 40%   | 33%  | 45%         | 30%  | 65%   | 52%  |
| Initiëren van projecten        | 40%   | 28%  | 45%         | 33%  | 59%   | 55%  |
| Kwaliteitsmeting en handhaving | 20%   | 22%  | 45%         | 33%  | 59%   | 62%  |
| Eigendom                       | 33%   | 28%  | 30%         | 48%  | 59%   | 45%  |
| Financiering                   | 27%   | 56%  | 45%         | 33%  | 47%   | 59%  |
| Locatie toewijzen              | 20%   | 50%  | 35%         | 48%  | 65%   | 55%  |
| Project- en procesmanagement   | 20%   | 11%  | 20%         | 26%  | 53%   | 41%  |

Tabel 4: taken beschouwd als gemeentelijke kerntaak naar jaren en omvang gemeenten

Vorig jaar constateerden we bij de grote gemeenten een toename in het aantal gemeenten dat de genoemde taken als kerntaken beschouwt, van 2012 tot en met 2015. Dit jaar is dat slechts bij twee taken het geval: *kwaliteitsmeting en handhaving* (+3%) en *financiering* (+12%). De overige taken laten een daling zien in het percentage gemeenten dat dit als kerntaak aanmerkt. De stijgende trend lijkt zich dus niet helemaal voort te zetten.

### *Kerntaken uitbesteden*

De twee kerntaken waarbij gemeenten aangeven dat ze op dit moment niet uitbesteed worden, en waarvan gemeenten ook niet van plan zijn ze uit te gaan besteden, zijn hetzelfde als vorig jaar: *locatie toewijzen* en *financiering*. Ook de twee waarvoor dat het minst geldt, zijn hetzelfde gebleven: *project- en procesmanagement* en *beheer en exploitatie*. In het midden vindt met name verschuiving plaats doordat gemeenten minder eigendom uitbesteden (64% in 2015, 73% in 2016) en de kwaliteitsmeting en –handhaving meer uitbesteden (77% in 2014, 68% in 2015).



Figuur 5: kerntaken uitbesteden (n=61-65)

Indien een gemeente het uitbesteden van vastgoedtaken overweegt, vinden gemeenten de drie opties uitbesteden aan de markt (46%), verzelfstandigen (41%) en samenwerken met andere gemeenten (41%) bijna allemaal even interessant (n=59). In 2014 ging de voorkeur nog uit naar samenwerken met andere gemeenten (71%) en in 2015 naar verzelfstandigen (43%).

## Samenwerkingspartners

Gemeenten werken op dit moment samen met verenigingen en/of stichtingen (83%) en woningcorporaties (58%) op het gebied van maatschappelijk vastgoed (n=59). Andere samenwerkingspartners die worden genoemd, zijn marktpartijen die helpen bij verkoop, door de gemeente in het leven gebrachte initiatiefgroep van personen bedrijven in de gemeente, veiligheidsregio's, de overheid, onderwijsorganisaties, inwoners-/ dorpsverenigingen en burgers, management- en adviesorganisaties, netwerkorganisaties, leegstandsbeheerders, woningcorporaties en onderhoudsorganisaties.

Een specificatie van samenwerkingspartners en hoe dit in de afgelopen jaren is veranderd, ziet u in tabel 5. Ten opzichte van vorig jaar is er niet veel veranderd.

|                                | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| Verenigingen en/of stichtingen | 42%  | 68%  | 78%  | 37%  | 58%  | 90%  | 83%  |
| Woningcorporaties              | 36%  | 32%  | 50%  | 33%  | 26%  | 64%  | 58%  |
| Commerciële bedrijven          | 19%  | 27%  | 25%  | 14%  | 9%   | 39%  | 42%  |
| Andere gemeenten               | -    | 23%  | 14%  | 10%  | 4%   | 23%  | 24%  |
| Anders                         | 3%   | -    | -    | -    | 2%   | 10%  | 15%  |

Tabel 5: partijen waarmee gemeenten samenwerken (2016: n=59)

Argumenten om samenwerking met (een) andere gemeente(n) te overwegen zijn met name vanwege de bundeling van kennis (54%), schaalvoordeel (53%), efficiency (44%) en het vergroten van de deskundigheid (44%). Aanvullende argumenten om samen te werken met andere gemeenten betreffen met name ophanden zijnde fusies en samenwerkingen en het leren over energie duurzame oplossingen.

## Knelpunten

Voor het derde jaar achtereenvolgend staat het ontbreken van een kostprijsdekkende huur bovenaan de ervaren knelpunten bij het uitvoeren van maatschappelijk vastgoedtaken. Opvallende veranderingen ten opzichte van vorig jaar, zijn de versnippering van taken (-10%) en de te lage bezettingsgraden (-21%) die minder als knelpunten worden ervaren. Het gebrek aan regionale afstemming (+7%) en hoge kosten voor onderhoud en exploitatie (+9%) worden iets vaker als knelpunt genoemd (zie figuur 6).



Figuur 6: ervaren knelpunten bij het uitvoeren van maatschappelijke vastgoedtaken (n=70-72)

Van de gemeenten die aangeven dat zij het ontbreken van een kostprijsdekkende huur als knelpunt ervaren, heeft 43% wel een huurprijsbeleid en is 31% die aan het opstellen. 70% van de gemeenten heeft een huurprijsbeleid en ervaart dit niet als knelpunt.

Zes gemeenten noemen andere knelpunten die zij ervaren:

- De vastgoedportefeuille is onderhevig aan aardbevingsrisico's en het dilemma tussen bereikbaarheid en kostprijsdekkende huur.
- Overzicht van alle, ook niet gemeentelijke, accommodaties en aanbieders van activiteiten, het sluiten van accommodaties en gebruikers herhuisvesten.
- Gebrek aan financiële middelen en stringente regelgeving die elkaar eveneens in de weg zit.
- Het verankeren van het strategisch vastgoedbeleid.
- Het in beeld brengen door de beleidsafdelingen van de (potentiele) vraag naar maatschappelijke accommodatie-ruimte i.c.m. de afstemming daarvan op het huidige, gemeente brede aanbod aan accommodaties en locaties.
- Het helder maken van de kosten en baten.

### Actuele beleidsthema's

Hoewel kostenreductie iets minder actueel is dan vorig jaar (-6%) is het nog steeds het meest actuele, aan vastgoed gerelateerde, beleidsthema (zie figuur 7). De enige twee thema's die dit jaar meer actueel zijn dan vorig jaar, zijn handhaving voorzieningenniveau

in kleine kernen (+11%) en verbetering kwaliteit van beheer (+7%). Deze laatste neemt daardoor een gedeelde tweede plaats in met de scheiding van subsidie huisvestings- en exploitatielasten die dit jaar juist door 8% minder gemeenten aangemerkt wordt als actueel.



Figuur 7: actualiteit van beleidsthema's

Dit jaar, in tegenstelling tot vorig jaar, zijn dus niet alle thema's minder actueel geworden. De vier die het meest in actualiteit afnamen, zijn:

- MFA-vorming (-16%)
- Opbrengrstverhoging (-16%)
- Fysieke clustering cultuurfuncties (-14%)
- Integratie van taken binnen de gemeente (-12%)

Dit laatste punt lijkt in overeenstemming met wat we zagen bij de ervaren knelpunten: de versnippering van taken is minder vaak genoemd als knelpunt dan vorig jaar en de integratie van de taken binnen de gemeente is dus ook een minder actueel beleidsthema.

Andere beleidsthema's die bij gemeenten (ook) actueel zijn, zijn het aan-, verkopen en/of slopen van vastgoed, het onderhouden van schoolgebouwen, duurzaamheid en het betrekken van burgers voor het bepalen van de vraag naar ruimte. Een gemeente geeft aan dat zij in een meerjarenperspectief de gelegenheid hebben om alle aspecten met betrekking tot het vastgoed in strategisch perspectief te bezien. Alle thema's komen daardoor altijd minimaal een maal per jaar (voorbereiding programmabegroting) aan bod.

|   | Klein | Middelgroot | Groot |
|---|-------|-------------|-------|
| Kostenreductie  | 75%   | 92%         | 84%   |
| Verbetering kwaliteit van beheer                          | 19%   | 60%         | 68%   |
| Scheiding subsidie huisvestingslasten - exploitatielasten | 50%   | 56%         | 52%   |
| Ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid             | 56%   | 52%         | 40%   |
| Opbrengstverhoging  | 25%   | 44%         | 64%   |
| Samenwerking met andere gemeenten                         | 50%   | 40%         | 36%   |
| Handhaving voorzieningenniveau in kleine kernen           | 63%   | 48%         | 20%   |
| Verhoging van de tevredenheid van gebruikers              | 19%   | 32%         | 60%   |
| MFA-vorming   | 31%   | 40%         | 28%   |
| Integratie van taken binnen de gemeente                   | 0%    | 32%         | 48%   |
| Handhaving voorzieningenniveau in buurten en wijken       | 25%   | 28%         | 24%   |
| Het uitbesteden van taken                                 | 19%   | 24%         | 28%   |
| Fysieke clustering cultuurfuncties                        | 6%    | 16%         | 36%   |
| Een ander beleidsthema is (ook) actueel                   | 6%    | 8%          | 12%   |

Tabel 6: actualiteit beleidsthema's, naar omvang gemeenten

Wanneer we de actualiteit van de beleidsthema's uitsplitsen naar de omvang van de gemeenten (zie tabel 6), valt het op dat geen van de kleine gemeenten (0%) aangeeft dat de integratie van taken binnen de gemeente een actueel beleidsthema is terwijl dat bij 48% van de grote gemeenten wel het geval is. Een ander groot verschil tussen de kleine en de grote gemeenten is te zien bij de verhoging van de tevredenheid van gebruikers: 19% van de kleine gemeenten geeft aan dat dit actueel is, tegenover 60% van de grote gemeenten. Hetzelfde geldt voor verbetering van kwaliteit en beheer bij kleine (19%) en grote (68%)

gemeenten. Andersom zijn het vooral de kleine gemeenten die aangeven dat de samenwerking met andere gemeenten actueel is (50%), terwijl dat bij grote gemeenten minder actueel is (36%).

## **Verkoop**

Voor 64% van de gemeenten is het verkopen van maatschappelijk vastgoed een middel om kosten te beheersen. Na 2014 (76%) en 2015 (74%) lijkt hier een dalende lijn zichtbaar te worden.

Het aantal objecten dat gemeenten in 2015 in de verkoop hadden, laat een grote spreiding zien: gemeenten hadden tussen de 0 en de 198 panden in de verkoop. Daarmee komt het gemiddelde dit jaar ook hoger uit dan vorig jaar (7,2) en het jaar daarvoor (2,7): in 2015 stonden gemiddeld 9,4 objecten in de verkoop.

De spreiding van het daadwerkelijk aantal verkochte objecten is eveneens groter dan vorig jaar: in 2015 zijn tussen de 0 en 70 objecten verkocht. Hiervan is het gemiddelde 3. In 2013 verkochten gemeenten gemiddeld 1,2 objecten, in 2014 waren dat gemiddeld 1,5 en dit jaar is dat gemiddelde dus – ten opzichte van vorig jaar – verdubbeld naar 3.

De kleine gemeenten hadden maximaal 5 objecten in de verkoop. De middelgrote gemeenten hadden maximaal 70 objecten in de verkoop, waarbij dit aantal maar door één gemeente is genoemd. Er zijn geen middelgrote gemeenten die een aantal objecten in de verkoop had tussen de 8 en 70 objecten. De gemeente die 198 objecten in de verkoop had, is een grote gemeente. De overige grote gemeenten hadden maximaal 60 objecten in de verkoop. De daadwerkelijke verkoop van objecten vindt vooral bij de grote gemeenten in grotere aantallen plaats.

## **Wat gemeenten het meest bezig houdt**

Wat gemeenten op dit moment het meest bezighoudt, als het gaat over maatschappelijk vastgoed (n=53), is het vormen van beleid. Voorbeelden van beleid dat gemeenten aan het opstellen zijn, zijn accommodatiebeleid, vastgoedbeleid, huurbeleid, duurzaamheidsbeleid, tarievenbeleid en subsidiebeleid. Vorig jaar waren gemeenten hoofdzakelijk bezig met het afstoten van vastgoed. Dit jaar is dat het onderwerp dat na beleidsvorming het meest vaak wordt genoemd, samen met exploitatie (kosten) van het vastgoed. Met betrekking tot de exploitatie, verschilt het wat het precies is dat gemeenten bezighoudt: hierop bezuinigen, een link leggen met het onderhoud, het overdragen aan de gemeenschap of het opstellen van een inventarisatie van de exploitatie.

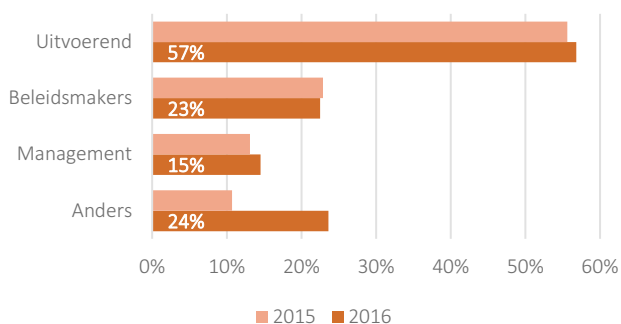
## Gemeentelijk vastgoedmanagement

Gemiddeld zijn er 10 fte's (fulltimerequivalenten) binnen de gemeenten toebedeeld aan vastgoedmanagement werkzaamheden (n=54<sup>105</sup>). Dit is minder dan vorig jaar (14,9) en meer dan het jaar daarvoor (4,4). In tabel 7 is een onderscheid gemaakt naar omvang van de gemeenten: naarmate de omvang van de gemeente toeneemt, neemt ook het aantal fte's toebedeeld aan vastgoedmanagementtaken toe. Dit jaar staan nergens de minimale aantallen meer op 0, wat betekent dat alle gemeenten vastgoedmanagementtaken hebben belegd binnen hun organisatie.

|             |        | Gem  | Min | Max  |
|-------------|--------|------|-----|------|
| Klein       | (n=14) | 3,3  | 0,3 | 12,1 |
| Middelgroot | (n=22) | 5,9  | 1,0 | 62,0 |
| Groot       | (n=18) | 20,2 | 5,0 | 80,0 |

Tabel 7: aantal fte's toebedeeld aan vastgoedmanagement werkzaamheden, naar omvang

Gemeenten zijn ook weer gevraagd om in percentages (in totaal 100%) aan te geven hoe het aantal fte's binnen hun organisatie is verdeeld. De nadruk ligt op de uitvoerende vastgoedmanagement taken. Gemiddeld geven gemeenten bijna hetzelfde beeld als vorig jaar:



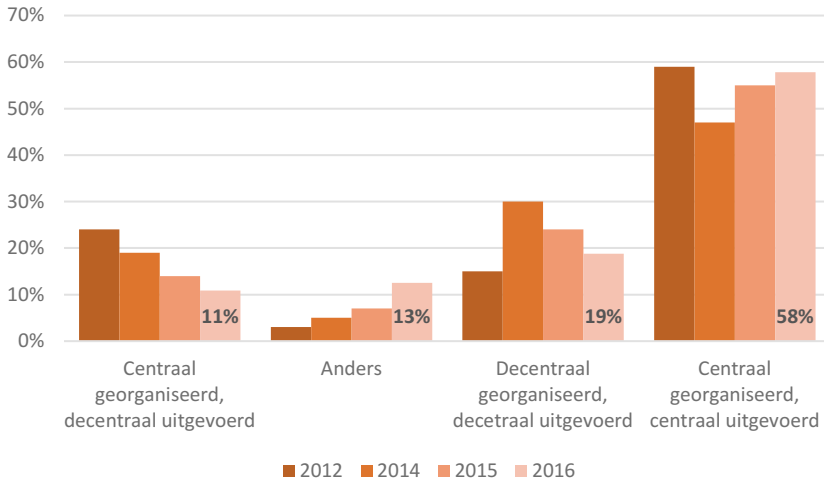
Figuur 8: verdeling fte's vastgoedmanagement (n=58)

Dit jaar is een aparte vragenlijst verzonden over het vastgoedmanagement bij gemeenten, meer hierover leest u in het volgende artikel van dit boek: *Positionering vastgoedmanagement gemeenten*.

<sup>105</sup> Hoewel de vraag dit jaar op dezelfde manier is gesteld als vorig jaar, zijn er twee antwoorden gegeven die we niet kunnen plaatsen in de werkelijkheid zoals we die ervaren. In de praktijk blijkt dat de grootste gemeenten van Nederland niet meer dan 90 fte's aan vastgoedmanagement hebben toebedeeld. Daarom hebben we de getallen boven de 100 uit de analyse gehaald.



Dit jaar blijkt wederom dat de centrale organisatie en centrale uitvoering van de maatschappelijk vastgoedtaken binnen de gemeente het meest vaak voorkomt (zie figuur 9). Zowel decentraal organiseren en uitvoeren als ook het centraal organiseren en decentraal uitvoeren worden de afgelopen jaren minder vaak toegepast.



Figuur 9: organisatie en uitvoering van de maatschappelijk vastgoedtaken (n=64)

Steeds vaker worden andere vormen van organiseren genoemd. Dit jaar noemen gemeenten:

- Vrijwel alles centraal georganiseerd, nog niet geheel, deels centraal, deels decentraal uitgevoerd
- Scheiding tussen sociaal en fysiek domein (opdrachtgever/opdrachtnemer-relatie)
- Organisatie centraal en uitvoering met contractpartners na aanbesteding
- Onderdeel van de 'vaste taken' van de gemeente en onderverdeeld onder een aantal collega's (is een bijzaak). De focus is wel aan het wijzigen en er komt meer nadruk op het onderwerp te liggen
- In ontwikkeling, van decentraal naar steeds meer centraal
- Het centraliseringsproces loopt
- Decentraal georganiseerd en centraal uitgevoerd
- Centraal georganiseerd en centraal en decentraal uitgevoerd

Wanneer we de organisatie en uitvoering van de maatschappelijk vastgoedtaken naar omvang van de gemeenten bekijken (zie tabel 8), zien we dat ongeacht de grootte het centraal organiseren en centraal uitvoeren het meest wordt toegepast. Het centraal organiseren en decentraal uitvoeren gebeurt voornamelijk bij de middelgrote (22%) gemeenten en het zijn vooral de kleine en middelgrote gemeenten die dit decentraal organiseren en decentraal uitvoeren (resp. 25% en 22%). Dit is ongeveer hetzelfde beeld als voorgaande jaren.

|   | Klein<br>(n=16) | Middelgroot<br>(n=23) | Groot<br>(n=25) |
|---|-----------------|-----------------------|-----------------|
| Centraal georganiseerd, centraal uitgevoerd     | 56%             | 57%                   | 60%             |
| Centraal georganiseerd, decentraal uitgevoerd   | 6%              | 22%                   | 4%              |
| Decentraal georganiseerd, decentraal uitgevoerd | 25%             | 22%                   | 12%             |
| Anders  | 13%             | 0%                    | 24%             |

Tabel 8: organisatie en uitvoering van de maatschappelijk vastgoedtaken naar omvang gemeenten

Ruim een derde van de gemeenten (37%) is voornemens de vastgoedtaken in de toekomst anders te organiseren dan nu het geval is (n=63). Van de gemeenten die dit voornemen hebben, kiest 48% voor centraal organiseren en centraal uitvoeren. In 2014 was dit 56%, vorig jaar daalde dat naar 27% en dit jaar is dus een stijging te zien in het aantal gemeenten dat streeft naar dit toekomstbeeld. 35% van de gemeenten kiest voor centraal organiseren en decentraal uitvoeren, niemand wil alles decentraal organiseren en uitvoeren en 26% kiest voor een andere vorm dan de hierboven genoemde drie: het intensiveren van de samenwerking tussen afdelingen Vastgoed (opdrachtgever onderhoud) en Beheer en Gebouwen (opdrachtnemer onderhoud), een netwerk creëren tussen diverse disciplines binnen de organisatie met een coördinator en vastgoed profileren als hét gemeentelijk aanspreekpunt op het gebied van maatschappelijk vastgoed - geen versnippering meer. Eén gemeente wil haar taken in de toekomst wel anders organiseren, maar heeft nog niet duidelijk hoe zij dat vorm gaan geven.

De meeste gemeenten (75%) wil de veranderingen op korte termijn (1 à 2 jaar) doorvoeren, de resterende 25% wil dit op middellange termijn en niemand verkiest de lange termijn.

Ruim twee derde (69%, n=62) van de gemeenten verwacht dat het aantal fte's toebedeeld aan vastgoedmanagement werkzaamheden het komende jaar niet zal veranderen, de anderen verwachten dat wel, met name (15%) doordat zij intern anders gaan organiseren en daardoor een toename verwachten (zie figuur 10).

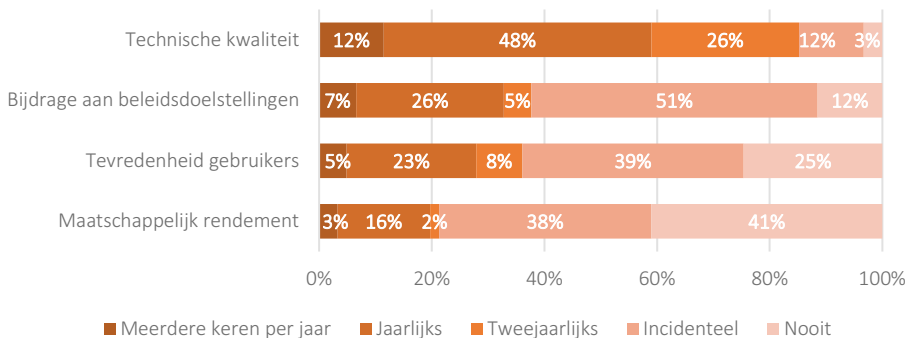


Figuur 10: verwachting dat het aantal fte's vastgoedmanagement verandert (n=62)

Vorig jaar verwachtte nog ongeveer de helft van de gemeenten dat het aantal fte's toebe-deeld aan vastgoedmanagement werkzaamheden wél zou veranderen, en dat dat aantal fte's zou afnemen. Hieraan lag dezelfde reden ten grondslag: een veranderende interne organisatie.

### Kwaliteitsmetingen

Zoals alle voorgaande jaren, is aan gemeenten gevraagd hoe vaak zij de technische kwali-teit, de tevredenheid van gebruikers en de bijdrage van het maatschappelijk vastgoed aan de beleidsdoelstellingen meten. De resultaten ziet u in figuur 11.

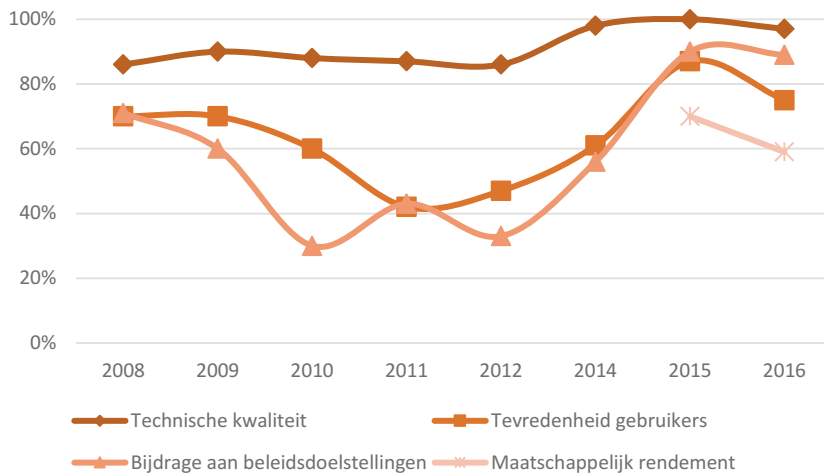


Figuur 11: meten van de kwaliteit van het maatschappelijk vastgoed 2015 (n=61)

In tabel 9 en figuur 12<sup>106</sup> is inzichtelijk gemaakt hoeveel gemeenten (in %) de afgelopen jaren de technische kwaliteit, de tevredenheid van gebruikers, de bijdrage van het maatschappelijk vastgoed aan de beleidsdoelstellingen en het maatschappelijk rendement hebben gemeten. In deze overzichten zijn de antwoorden ‘meerdere keren per jaar’, ‘jaarlijks’, ‘tweejaarlijks’ en ‘anders/incidenteel’ samengevoegd omdat zij allen aangeven dat de genoemde elementen gemeten worden.

|                                    | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Technische kwaliteit               | 86%  | 90%  | 88%  | 87%  | 86%  | 98%  | 100% | 97%  |
| Tevredenheid gebruikers            | 70%  | 70%  | 60%  | 42%  | 47%  | 61%  | 87%  | 75%  |
| Bijdrage aan beleidsdoelstellingen | 71%  | 60%  | 30%  | 43%  | 33%  | 56%  | 90%  | 89%  |
| Maatschappelijk rendement          | -    | -    | -    | -    | -    | -    | 70%  | 59%  |

Tabel 9: percentages gemeenten die de kwaliteit meten



Figuur 12: percentages gemeenten die de kwaliteit meten

<sup>106</sup> De data van 2011 zijn opnieuw geanalyseerd en op basis daarvan aangepast (non-respons niet meer meegerekend) zodat deze beter vergelijkbaar is met de andere jaren waardoor de onverklaarbare uitschieters er uit / verminderd zijn.

Vorig jaar constateerden we dat alle drie elementen meer gemeten werden, dit jaar laat een tegenovergesteld beeld zien: alle elementen worden minder gemeten. De grootste afname is te zien bij de tevredenheid van de gebruikers (-12%) en het maatschappelijk rendement (-11%).

### Maatschappelijk rendement meten

Op de vraag hoe het maatschappelijk rendement binnen de gemeenten wordt gemeten, hebben 31 gemeenten geantwoord. Vorig jaar is dit ook aan gemeenten gevraagd. De resultaten van deze vraag over de afgelopen jaren en in het bijzonder dit jaar, geven aan dat er zeker geen eenduidige definitie is onder de gemeenten en er zeer wisselende beelden zijn van definitie, waarderingsmodellen, beoordeling en niveau van het kijken naar maatschappelijk rendement.

### Koplopers

In de ‘WordCloud’ in figuur 13 ziet u welke gemeente(n) worden genoemd als koploper (of goed voorbeeld) op het gebied van maatschappelijk vastgoed (n=25). De grootte van de weergave representeert het aantal keren dat een gemeente is genoemd. Voor de vierde keer wordt Enschede het meest vaak (64%) genoemd als goed voorbeeld, dit keer wederom gevolgd door Almere (32%), Tilburg (28%), Breda (24%) en Utrecht (20%).

De aspecten van het beleid van deze koplopers die inspirerend worden gevonden voor het eigen beleid van de respondenten, zijn de wijze van organiseren (56%) en de kennis (54%).



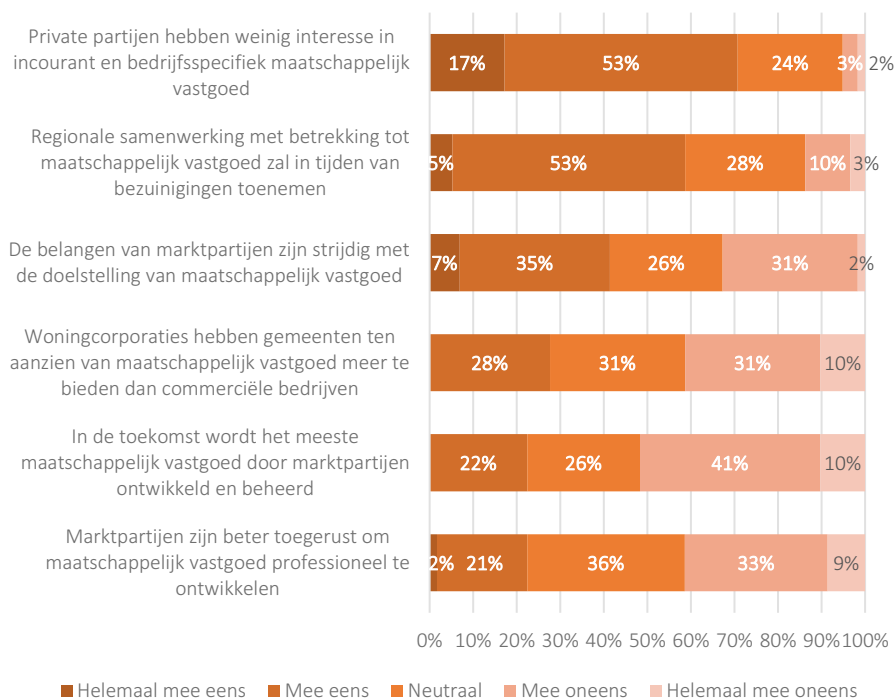
Figuur 13: gemeenten die gezien worden als koplopers op het gebied van Maatschappelijk Vastgoed

### Stellingen

Het merendeel van de gemeenten is het eens met de stellingen dat private partijen weinig interesse hebben in incourant en bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed (71%), dat regionale samenwerking met betrekking tot maatschappelijk vastgoed in tijden van bezuini-

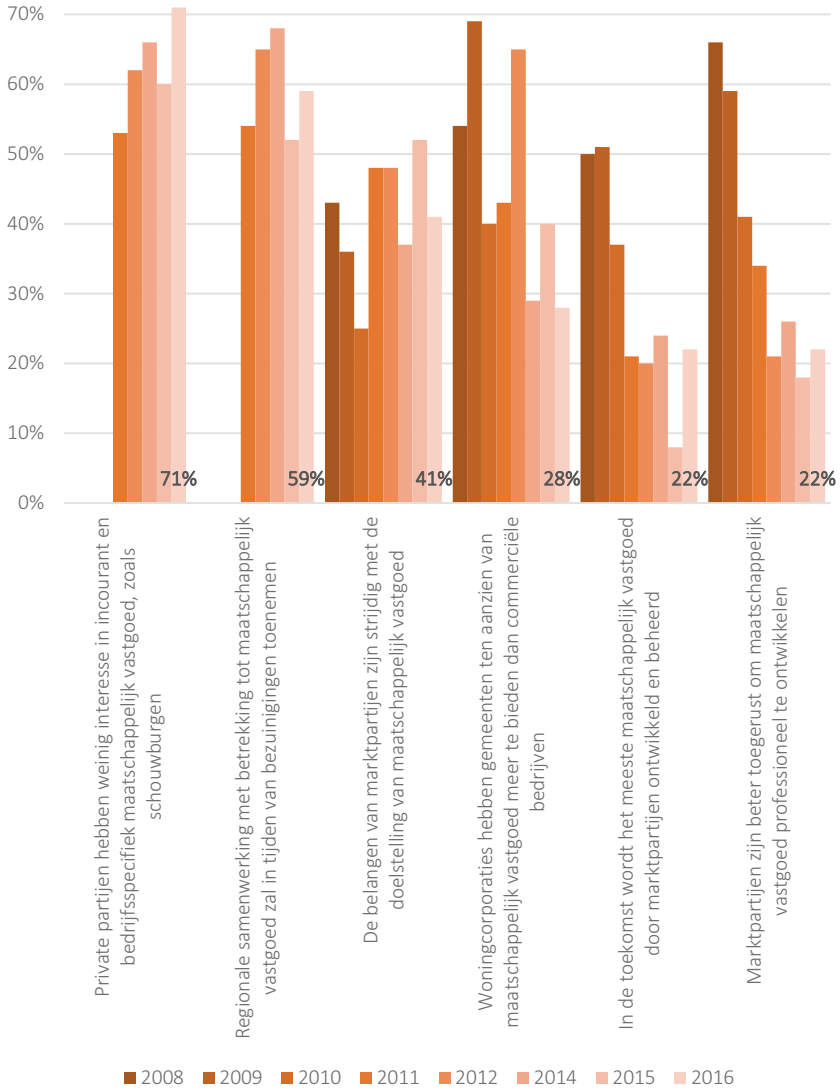
gen zal toenemen (59%) en dat de belangen van marktpartijen strijdig zijn met de doelstellingen van maatschappelijk vastgoed (41%). Vorig jaar was het merendeel van de gemeenten het ook het meest eens met deze stellingen.

Deze laatstgenoemde stelling is tevens een van de twee stellingen waar gemeenten het dit jaar minder mee eens zijn dan vorig jaar (-11%), samen met de stelling dat woningcorporaties gemeenten ten aanzien van maatschappelijk vastgoed meer te bieden hebben dan commerciële bedrijven (-12%). Vorig jaar waren dit juist de stellingen waar meer gemeenten het mee eens waren.



Figuur 14: Resultaat stellingen (n=58)

De gemeenten zijn het er vooral meer mee eens dat in de toekomst het meeste maatschappelijk vastgoed door marktpartijen wordt ontwikkeld en beheerd (+14%) en dat private partijen weinig interesse hebben in incurant en bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed (+11%).



Figuur 15: resultaten stellingen 2008-2016

## Conclusies

Op basis van de resultaten van het onderzoek Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2016 kunnen de volgende conclusies worden getrokken.

### *Stijgende tendens respons onderzoek*

De respons op dit onderzoek is jaren achtereenvolgend stijgend en daarmee steeds representatiever: 21% (2014) 39% (2015) 44% (2016).

### *Meer visie op vastgoedmanagement, minder accommodatiebeleid*

Steeds meer gemeenten hebben een visie op vastgoedmanagement. Wat verder opvalt, is dat het aantal gemeenten dat een accommodatiebeleid heeft, afneemt. Het aantal gemeenten dat geen onderhoudsbeleid heeft, is nog maar erg klein.

### *Meer maatregelen genomen ten aanzien van financiële risico's*

Meer gemeenten hebben maatregelen genomen ten aanzien van financiële risico's op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Vorig jaar had 39% van de gemeenten (nog) geen maatregelen getroffen wanneer het gaat om financieel risicomanagement. Dit jaar geeft minder dan een kwart van de gemeenten dit aan. Meer dan vorig jaar doen gemeenten aan financiële monitoring (+2%) en/of hebben ze een risicoparaagraaf opgenomen in het vastgoedbeleid (+10%).

### *Locatie toewijzen en financiering weer vaker genoemd als kerntaak*

Bij grote gemeenten worden minder taken als kerntaak aangewezen en de trend van een terugtrekkende overheid vlakt uit. Vorig jaar schreven we nog dat vanaf 2008 alle genoemde taken binnen de gemeenten steeds minder als gemeentelijke kerntaken met betrekking tot maatschappelijk vastgoed worden beschouwd. Dit jaar kunnen we nog steeds dezelfde conclusie te kunnen trekken, de trendlijn is nog steeds een dalende lijn, hoewel we vanaf 2014 wel een afvlakking van de afzonderlijke lijnen (kerntaken) kunnen zien.

### *Meer samenwerking met commerciële bedrijven en andere gemeenten*

Gemeenten werken meer samen met commerciële bedrijven en andere gemeenten. Argumenten om samenwerking met (een) andere gemeente(n) te overwegen zijn vooral vanwege de bundeling van kennis, schaalvoordeel, efficiency en het vergroten van de deskundigheid. Aanvullende argumenten om samen te werken met andere gemeenten betreffen



met name ophanden zijnde fusies en samenwerkingen en het leren over energie duurzame oplossingen.

### *Kostprijsdekkende huur blijft een knelpunt*

Geen kostprijsdekkende huur wordt voor het derde jaar het meest ervaren als knelpunt. Dit blijkt dus een hekelpunt te blijven binnen gemeenten. Beleid en uitvoering zijn hier (nog) niet congruent aan elkaar. Lage bezettingsgraden en versnippering van taken worden minder vaak genoemd als ervaren knelpunten.

### *Beleidsthema's handhaving voorzieningenniveau in kleine kernen en verbetering kwaliteit van beheer zijn meer actueel dan vorig jaar*

Hoewel kostenreductie iets minder actueel is dan vorig jaar is het nog steeds het meest actuele, aan vastgoed gerelateerde, beleidsthema. De enige twee thema's die dit jaar meer actueel zijn dan vorig jaar, zijn handhaving voorzieningenniveau in kleine kernen en verbetering kwaliteit van beheer. Grote dalers zijn MFA-vorming, opbrengstverhoging, fysieke clustering cultuurfuncties en de integratie van taken binnen de gemeente. Dit laatste punt lijkt in overeenstemming met wat we zagen bij de ervaren knelpunten: de versnippering van taken is minder vaak genoemd als knelpunt dan vorig jaar en de integratie van de taken binnen de gemeente is ook een minder actueel beleidsthema. Kleine gemeenten zijn helemaal niet bezig met integratie van taken.

### *Een derde van aangeboden objecten wordt verkocht*

Voor meer dan de helft van de gemeenten is het verkopen van maatschappelijk vastgoed een middel om kosten te beheersen. De afgelopen jaren is het percentage gemeenten die dit aangeeft, afgenomen. De spreiding van het aantal te koop aangeboden objecten en het daadwerkelijk aantal verkochte objecten is groter dan vorig jaar: in 2015 stonden tussen de 0 en 198 objecten te koop en zijn tussen de 0 en 70 objecten verkocht. Gemiddeld stonden 9,4 objecten te koop en werden er 3 verkocht. In 2013 verkochten gemeenten gemiddeld 1,2 objecten, in 2014 waren dat gemiddeld 1,5 en dit jaar is dat gemiddelde dus – ten opzichte van vorig jaar – verdubbeld naar 3.

### *Alle gemeenten beleggen vastgoedmanagementtaken*

Alle gemeenten hebben vastgoedmanagementtaken belegd binnen hun organisatie. Veranderende interne organisatie zorgde vorig jaar voor een verwachte afname van het aantal fte's. Gemeenten verwachten dit jaar juist dat er geen verandering in het aantal fte's zal komen, ondanks de interne veranderende organisatie. Sowieso wordt er geen verandering

in het aantal fte's verwacht. De tweede reden van deze verwachting is omdat er ook niets verandert aan de organisatie. Driekwart van de gemeenten die de organisatie wel wil veranderen, wil dat op korte termijn (1 à 2 jaar) doorvoeren. De resterende gemeenten willen dit op middellange termijn en niemand verkiest de lange termijn.

*Tevredenheid van gebruikers en het maatschappelijk rendement minder vaak gemeten.*

Vorig jaar constateerden we dat alle drie elementen (technische kwaliteit, tevredenheid gebruikers en bijdrage aan beleidsdoelstellingen) meer gemeten werden, dit jaar laat een tegenovergesteld beeld zien: alle elementen worden minder gemeten. De grootste afname is te zien bij de tevredenheid van de gebruikers en het maatschappelijk rendement.

*Koplopers: Tilburg nieuw in de top 3 en Enschede voor de vierde keer koploper*

De wijze van organiseren en de kennis van de koplopers worden als inspirerend gezien voor andere gemeenten.

*Weinig interesse in bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed*

De gemeenten zijn het er vooral meer mee eens dat in de toekomst het meeste maatschappelijk vastgoed door marktpartijen wordt ontwikkeld en beheerd en dat private partijen weinig interesse hebben in incurant en bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed.

## Colofon



|                         |  |
|-------------------------|--|
| Verschenen in:          | Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2016  |
| ISBN                    | 978-90-819774-9-4  |
| NUR                     | 805  |
| 1 <sup>e</sup> oplage   | Oktober 2016   |
| Omslag                  | Jan Veuger   |
| Advies- en redactieraad | A. (Annette) van den Beemt – Tjeerdsma MSc<br>E. (Eltje) de Klerk MSc MRE<br>mr. D. Kootstra MScRE RMT/RT<br>drs. C.L.A. (Cor) Worms RBA |

Eerste exemplaar aangeboden op het congres Barometer Maatschappelijk Vastgoed op 5 oktober 2016 aan mevrouw drs. Jantine Kriens, voorzitter directieraad Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) en lid RvC Bank Nederlandse Gemeenten (BNG), en de heer mr. drs. Jan de Vries, algemeen directeur Actiz, organisatie voor zorgondernemers.

© CC BY-NC-SA 4.0. Jan Veuger

*Alles uit dit artikel mag worden gebruikt zonder toestemming van de auteur, onder de voorwaarde dat u de bron correct aangeeft: Veuger, J. et al. (2016), Barometer Maatschappelijk vastgoed 2016: Onderzoeken, trends en ontwikkelingen in zorgvastgoed en gemeentelijk vastgoed. Groningen. Andere voorwaarden zijn dat u dit rapport niet voor commerciële doeleinden gebruikt en dat u uw werk op basis van dit artikel onder dezelfde licentie (CC BY-NC-SA 4.0) verspreidt.*