

# **Barometer Maatschappelijk Vastgoed**

Visie en onderzoeken



NoorderRuimte

Druk Koninklijke Van Gorcum Assen

ISBN 978-90-819774-0-1

NUR 160

1<sup>e</sup> druk oktober 2012

2<sup>e</sup> gewijzigde druk december 2012

Redactieraad drs. Wilma Wolf MEd

dr. Joost Miedema

© 2012 Jan Veuger, [j.veuger@corporateREM.nl](mailto:j.veuger@corporateREM.nl)

Behoudens uitzonderingen door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht, c.q. de uitgeefster van deze uitgave, door de rechthebbende(n) gemachtigd namens hen op te treden, niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of anderszins, wat ook van toepassing is op de gehele of gedeeltelijke bewerking. De uitgeefster is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoeding voor kopiëren, als bedoeld in artikel 17 lid 2, Auteurswet 1912 en in het Kb van 20 juni 1974 (Stb. 351) ex artikel 16b, Auteurswet 1912, te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden.

## **Inhoudsopgave**

<b>Visie op het lectoraat maatschappelijk vastgoed</b>	<b>6</b>
<i>Ing. Jan Veuger MRE FRICS, lector Maatschappelijk Vastgoed</i>	
<b>Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2012</b>	<b>14</b>
<i>Annette Tjeerdsma MSc en Ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS Onderzoekers kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen</i>	
<b>Maatschappelijke beweging: rol en opgave van bestuurders, frontlijnwerkers, vrijwilligers en van het hoger onderwijs</b>	<b>38</b>
<i>Dr.J.J. ( Joost) Vos managing consultant TNO Management Consultants</i>	
<b>De stenen voorbij, maar de feiten niet gepasseerd</b>	<b>46</b>
<i>Dr. ir. R. (Ramona) van Marwijk en Michiel Pellenbarg Senior projectadviseur Kadaster</i>	
<b>Vastgoed benchmarken anno 2012</b>	<b>56</b>
<i>Ir. B. (Bert) Teuben Researcher IPD Nederland</i>	
<b>Ontwikkeling van Maatschappelijk Vastgoed Professionaliseren</b>	<b>62</b>
<i>E. (Erik) Zweers Directeur AMC Bouwmanagement Groep</i>	
<b>Maatschappelijk vastgoed – eindelijk volwassen?</b>	<b>72</b>
<i>Ing. J. (Jan) Kappers MRE Voormalig hoofd Vastgoedbedrijf Enschede, gemeente Enschede, nu projectleider Twents Vastgoed Platform</i>	

<b>Maatschappelijk vastgoed bestaat niet</b>	<b>80</b>
<i>Ing. B. (Bert) Post MBA</i> <i>Eigenaar LINK</i>	
<b>Maatschappelijk vastgoed: de voorziening als doel, de stenen als middel</b>	<b>90</b>
<i>C. (Carel) Sweens,</i> <i>Beleidsmedewerker Strategie &amp; Beleid gemeente Nijmegen</i>	
<b>Niet overal kan alles</b>	<b>96</b>
<i>A.W.M. (Ton) Selten</i> <i>Zelfstandige bij Nederland Bestaat Niet</i>	
<b>Veranderende markt vraag om nieuw profiel managers maatschappelijk vastgoed</b>	<b>102</b>
<i>M. (Maarten) Vermeulen MBA MSre FRICS</i> <i>Bestuurslid RICS Nederland</i>	
<b>Mensen en euro's</b>	<b>114</b>
<i>J. (Jan) Temmink</i> <i>senior adviseur maatschappelijk vastgoed draaijer+partners</i>	
<b>Performancemetingen zorgvastgoed GGZ Drenthe</b>	<b>122</b>
<i>R. (Ronald) Goos MRE</i> <i>Manager Real Estate Espira, GGZ Drenthe</i>	
<b>Focus door Vastgoed Meter Gemeenten</b>	<b>130</b>
<i>Renate Schreurs BBA</i>	
<b>Overzicht afstudeerprojecten 2011-2012</b>	<b>156</b>
<i>Studenten Vastgoed &amp; Makelaardij Hanzehogeschool Groningen</i>	

# Visie op het lectoraat maatschappelijk vastgoed

*Jan Veuger*

**Het lectoraat Vastgoed van de Hanzehogeschool Groningen heeft met het RAAK-project 2009-2011, in samenwerking met het Consortium Maatschappelijk Vastgoed, een zeer succesvolle periode doorlopen op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Dit heeft resultaten opgeleverd als kennisdeling in negen seminars, een congres, onderzoeken met onderzoeksgroepen en afstudeerders - in totaal 27 HBO-projecten, 2 masters en 1 promotie onderzoek -, combinaties van onderzoeken met de Amsterdam School of Real Estate, Rijks Universiteit Groningen en Erasmus Universiteit Rotterdam en de bijzondere uitgave van de editie Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011.**

De thematiek die uit al deze onderzoeken in 2009-2011 naar voren is gekomen, is samen te vatten als *Duurzame exploitatie van maatschappelijk vastgoed* met deelthema's als verduurzaming, waardeinsturing & organisatie, de gebruiker, bestemming en markt. Gezien de resultaten, het opgebouwde netwerk en vooral de vele vragen die nog niet zijn beantwoord, heeft de stuurgroep van het Kenniscentrum NoorderRuimte in december 2010 besloten de mogelijkheden voor het oprichten van een lectoraat Maatschappelijk Vastgoed te verkennen. Gezien de aansluiting bij het bestaande lectoraat Vastgoed, is besloten om het nieuwe lectoraat hiervan onderdeel te laten zijn. Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed wordt daarmee ingebed in het lectoraat Vastgoed en is onderdeel van het Kenniscentrum NoorderRuimte. Net als het lectoraat Vastgoed, is het

ingebod lectoraat Maatschappelijk Vastgoed verbonden aan het Instituut voor Bedrijfskunde, en in het bijzonder aan de opleiding Vastgoed & Makelaardij.

Waarom een nieuw lectoraat? Het lectoraat maatschappelijk vastgoed richt zich op het begrijpen en operationaliseren van de waarde van vastgoed voor gebruikers. De thematiek van maatschappelijk vastgoed sluit daar op aan en verdiept dit door de voorzieningen in de leefomgeving. Een bedrijfseconomische en organisatorische benadering is ook meer gewenst door het Kenniscentrum NoorderRuimte. Uit onder andere de voorgaande onderzoeken en ervaringen van de afgelopen twee jaar, blijkt dat: (1) een bedrijfseconomisch perspectief voor eigenaren van (gemeentelijk) maatschappelijk vastgoed meer bepalend wordt, (2) er is vraag naar professionaliteit in besturing van maatschappelijk vastgoed, (3) er is duidelijke behoefte aan integraal bouwen aan kennis en kenniscirculatie specifiek op het gebied van maatschappelijk vastgoed, (4) er is een wens naar een duurzaam onderzoek- en kennisinstituut van maatschappelijk vastgoed en (5) de relatie tussen schaalvergroting van maatschappelijke voorzieningen, leefbaarheid, in- en identiteitsontwikkeling voor krimpgebieden levert veel vragen op voor gemeenten, corporaties, zorg en onderwijs. Hier ligt ook de sterkte relatie met het lectoraat Krimp.

### **Context van de maatschappelijke opgave voor het onderwijs**

Specifiek voor dit lectoraat gaat het dan om het beschikbaar maken van ontwikkelde kennis op het terrein van maatschappelijk vastgoed in de context van de maatschappelijke opgave ten behoeve van het onderwijs en de ondersteuning van zich sterk ontwikkelende zorg, onderwijs, overheid en corporatie vastgoed. Het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed is daarmee

van strategisch belang omdat Maatschappelijk Vastgoed binnen NoorderRuimte een versteviging geeft op onderzoeksactiviteiten gericht op krimp, Healthy Ageing als ondernemerschap.

Het belang van het maatschappelijk vastgoed groeit door verschillende ontwikkelingen die onderling deels samenhangen met (a) gemeenten, corporaties, onderwijs- en zorginstellingen moeten effectiever en efficiënter werken en betrekken daarin ook het maatschappelijk vastgoed dat zij hebben en gebruiken, (b) beleggers in vastgoed ontdekken maatschappelijk vastgoed als alternatief naast traditionele beleggingscategorieën als wonen, kantoren en bedrijfsruimten en (c) bewoners en gebiedsontwikkelaars (her-)ontdekken de betekenis van maatschappelijke functies en gebouwen en functies voor een gebied (buurt, wijk, dorp).

Dat het management van maatschappelijk vastgoed steeds meer aan terrein gaat winnen blijkt wel uit de vele onderzoeken die plaatsvinden op hogescholen, universiteiten en in het werkveld van vastgoedmanagement. De druk van recent verschenen rapporten van het Centraal Fonds Volkshuisvesting (december 2010), het Centraal Plan Bureau (Krimp 2010) als wel de Europese Unie met haar regelgeving over Diensten van Algemeen Economisch Belang (DEAB) maken dat het noodzakelijk is professioneel vastgoed management te bedrijven op het vlak van maatschappelijk vastgoed.

### **De leeropdracht voor het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed**

De leeropdracht omvat het beantwoorden van de volgende vraag. *Kunnen lessen van Corporate real estate management een nieuwe theorie vormen*

*voor eigenaren van maatschappelijk vastgoed, en in het bijzonder gemeenten, ter bevordering van de sociale cohesie, waarbij het bedrijfsmiddel maatschappelijk vastgoed een verbindende factor vormt?*

## **Maatschappelijke relevantie**

In toenemende mate is er behoefte aan informatie over Public Corporate real estate en coöperatieven als een vorm voor sociale cohesie, verbonden door maatschappelijk vastgoed. Het denken in uitsluitend stenen is voorbij en het gaat steeds meer om het socialisatie- en denkvermogen vanuit een maatschappelijk opgave. Uit de Barometer onderzoeken blijkt dat er in toenemende mate behoefte is aan het meten van de bijdrage van maatschappelijk vastgoed aan maatschappelijke doelstellingen.

Na afronding van een met RAAK-subsidie gefinancierd project *Maatschappelijk vastgoed in private handen?* (2009-2011) is bij betrokken gemeenten behoefte ontstaan aan een vervolg hierop. Tijdens kennisuitwisselingbijeenkomsten, georganiseerd door het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed van de Hanzehogeschool Groningen, is samen met onder andere de gemeente Nijmegen, Enschede en Assen geconstateerd dat op een viertal thema's vragen bestaan die om nader onderzoek vragen. Geconfronteerd met overheidsbezuinigingen, is bij die gemeenten de behoefte ontstaan aan inzicht in innovatieve manieren om erkende maatschappelijk doelen te realiseren, gebruikmakend van vastgoed, waarbij ook meer inzet van direct betrokkenen gewenst is. Onderzocht zou daarbij moeten worden in hoeverre maatschappelijk vastgoed een verbindende factor is ter bevordering van de sociale cohesie in de gemeenten.



Deze leeropdracht is gericht op het verder ontwikkelen en toepassen van theorieën en concepten van waardedenken en waardebesturing door *good governance*, met een coöperatieve vorm als breekijzer voor een realistisch beleid. Deze opdracht levert niet alleen theoretisch wetenschappelijke kennis op. Door betrokkenheid van gemeenten en corporaties zal het onderzoek ook inzichtelijk maken in hoeverre maatschappelijk vastgoed in de praktijk zinvol ingezet kan worden ter bevordering van sociale cohesie.

### **De leeropdracht in vier thema's**

De leeropdracht bestaat uit de volgende vier thema's:

#### **Thema 1: Toekomst en innovatieve inzet van maatschappelijk vastgoed**

De opdracht zal zich richten op de toekomst en innovatieve inzet van Maatschappelijk Vastgoed. Welke verschillen (tussen gemeenten) zijn bijvoorbeeld zichtbaar en welke parameters zijn bepalend voor deze verschillen.

#### **Thema 2: Maatschappelijk opgave en de inzet van maatschappelijk vastgoed**

Onderzoek zal gedaan worden naar risico's die een gemeente loopt in het matchen van de maatschappelijk opgave en de inzet van maatschappelijk vastgoed als bedrijfsmiddel.

### **Thema 3: Sociale opgave inzichtelijk met passend vastgoed**

Een maatschappelijk onderneming, en in het bijzonder gemeenten, wil haar sociale opgave inzichtelijk hebben, om vervolgens gericht te zoeken naar passend vastgoed. Momenteel gebeurt dit nog weinig. Met deze opdracht kan hieraan invulling gegeven worden.

### **Thema 4: Mogelijkheden voor regionale samenwerking**

Deze opdracht zal kijken naar breakeven point, een uitleg van investeringen over verschillende domeinen, verdere voorwaarden en mogelijkheden voor regionale samenwerking.

### **De Barometer Maatschappelijk Vastgoed**

De Barometer Maatschappelijk Vastgoed geeft al een aantal jaren een overzicht van trends en ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Naast de resultaten van het onderzoek Maatschappelijk Vastgoed 2012 geven autoriteiten in dit boek hun visie en onderzoeksresultaten op het gebied van maatschappelijk vastgoed weer. Bijzondere dank gaat dat ook uit naar deze auteurs en onderzoekers die een wezenlijke bijdrage hebben geleverd aan het tot stand komen van dit boek.

In dit boek zijn die artikelen en onderzoeken van autoriteiten opgenomen die aansluiten bij de vier thema's van de leeropdracht van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed met titels als: een maatschappelijke beweging, de stenen voorbij maar de feiten nog niet gepasseerd, vastgoedbenchmarken anno 2012, professionalisatie, volwassenheid, bestaansrecht, voorzieningen als doel, profilering nieuwe professionals,

euro's, performancemeting, focus en niet overal kan alles. Een actueel palet aan inzichten voor verdere professionalisering op het gebied van maatschappelijk vastgoed.

Het boek is er gekomen omdat wij verdere professionalisering van maatschappelijk vastgoed voorstaan en tot inspiratie is voor anderen. Wij zijn er dan ook van overtuigd dat maatschappelijk vastgoed zich in de komende jaren zich sterk zal gaan professionaliseren waarbij onderzoek een belangrijke bijdrage kan leveren.



# Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2012

*Annette Tjeerdsma MSc en Ing. J. (Jan) Veuger MRE FRICS  
Onderzoekers kenniscentrum NoorderRuimte  
Hanzehogeschool Groningen*

**Dit artikel bevat de resultaten van het onderzoek *Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed 2012* en is uitgevoerd door het Kenniscentrum NoorderRuimte van de Hanzehogeschool Groningen in opdracht van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed. Onder begeleiding van mevrouw drs. Wilma Wolf en mevrouw drs. Annette Tjeerdsma, beide docent/onderzoekers, zijn de interviews afgenomen door studenten<sup>1</sup> van de opleiding Vastgoed & Makelaardij.**

In totaal zijn 76 medewerkers van verschillende Nederlandse gemeenten begonnen aan de enquête Barometer 2012. Op 1 januari 2012 telde Nederland 415 gemeenten en daarmee ligt het respons op 18%. Overigens is dit niet altijd het respons op vraagniveau. De gemeenten zijn door de studenten telefonisch benaderd met het verzoek om de Barometer in te vullen. Tijdens dit gesprek kon de vragenlijst direct telefonisch worden afgenomen. Wanneer dit niet wenselijk was, werd de link naar de digitale vragenlijst per mail toegezonden. De meest voorkomende redenen van non-respons zijn vergelijkbaar met 2011: gebrek aan tijd, afwezigheid van de persoon die er over gaat, enquêtemoedigheid en het gebrek aan (cijfermatige) informatie dat nodig is voor de beantwoording van de vragen.

---

<sup>1</sup> Deze studentengroep bestond uit Joyce Algra, Kirsten van Dijken, Carine Kropmans, Iris Lageweg, Jordy 't Lam, Thuis van Mill, Sven Muller, Jasper Remmerts en Matthias Visser.

In onderstaande tabel is een verdeling te vinden van de respons naar omvang van de gemeente.

Tabel 1: Respons

	Absoluut	In %
0 – 19.999 inwoners (kleine gemeenten)	25	33%
20.000 – 49.999 inwoners (middelgrote gemeenten)	36	46%
50.000 of meer inwoners (grote gemeenten)	15	20%
<i>Niet ingevuld</i>	0	1%
<b>Totaal</b>	<b>76</b>	<b>100%</b>

### Gemeentelijke vastgoedportefeuilles

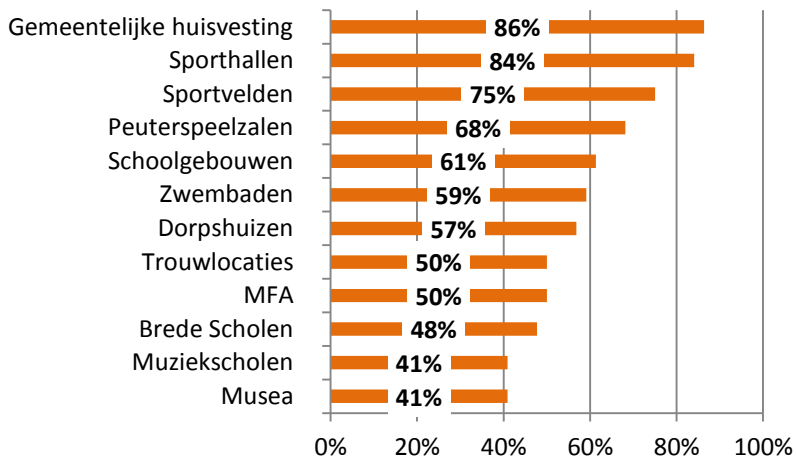
Aan alle gemeenten is als eerste gevraagd of ze beschikken over een overzicht van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed ( $n=58$ ,  $nr=18$ ). 85% van de respondenten heeft een overzicht en 5% heeft het op een andere manier inzichtelijk. Deze laatste groep gebruikt vooral de WOZ-waarde. Slechts 6 gemeenten (10%) geven aan *geen* overzicht te hebben. Redenen daarvoor zijn dat de gemeente weinig objecten in haar bezit heeft, de verspreiding van informatie over verschillende afdelingen, moeilijk toegankelijke informatie, geen tijd en reorganisaties.

Slechts 4 gemeenten uit de respondentengroep doen mee aan de Benchmark Gemeentelijk Vastgoed van de IPD/ROZ ( $n=57$ ,  $nr=19$ ). Zij doet hier aan mee sinds 2005, 2007, 2008 en 2010 en vinden deelname erg nuttig. Hoewel de deelname tijd, geld en moeite kost, vinden de gemeenten dat

benchmarken een goede ervaring is om verschillen tussen gemeenten te analyseren.

De typen maatschappelijk vastgoed waar de gemeente directe verantwoordelijkheid voor heeft, zijn terug te vinden in figuur 1.

Figuur 1: Aantal gemeenten dat de verantwoordelijkheid heeft over beleidsvelden qua vastgoed (n=44)



Bij dorpshuizen, sporthallen en schoolgebouwen is de spreiding het grootst. Het gemiddeld aantal dorpshuizen bij de gemeenten is 7,2; de aantallen variëren tussen de 1 en 65 (stdv=35,3). Bij sporthallen is het gemiddelde 5,4 met een standaarddeviatie van 20,8 (antwoorden tussen 1 en 39). De gemeenten zijn verantwoordelijk voor gemiddeld 9,1 schoolgebouwen, waar sommige gemeenten de verantwoordelijkheid hebben voor één schoolgebouw en anderen voor 36 (stdv=18,3).

Alle minimale en maximale waarden, gemiddelden en standaarddeviaties kunt u vinden in tabel 2.

Tabel 2: Minimale waarden, maximale waarden, gemiddelden en standaarddeviaties (N = 30)

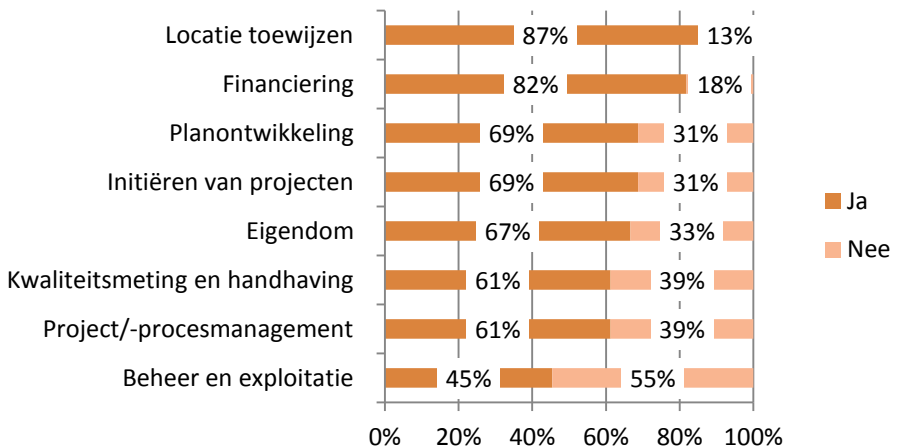
	Min	Max	Gemiddeld	Standaarddeviatie
Gemeentelijke huisvesting	1	28	4,8	14,6
Sporthallen	1	39	5,4	20,8
Sportvelden	1	28	6,1	14,3
Peuterspeelzalen	1	9	3,9	4,0
Schoolgebouwen	1	36	9,1	18,3
Zwembaden	1	3	1,4	1,1
Dorpshuizen	1	65	7,2	35,3
Trouwlocaties	1	5	1,9	2,1
MFA	1	15	3,1	7,5
Brede Scholen	1	8	2,4	3,7
Muziekscholen	1	5	1,6	2,2
Musea	1	4	1,5	1,6
Gemeentelijke huisvesting	1	28	4,8	14,6
Sporthallen	1	39	5,4	20,8
Sportvelden	1	28	6,1	14,3
Peuterspeelzalen	1	9	3,9	4,0
Schoolgebouwen	1	36	9,1	18,3



## Taken: kerntaak, of niet?

Welke taken de gemeenten beschouwen als gemeentelijke kerntaken met betrekking tot maatschappelijk vastgoed, zijn in onderstaande figuur weergegeven. Locatie toewijzen en financiering zijn de twee taken die het meest vaak als kerntaak worden beschouwd.

Figuur 2: Taken wel/niet beschouwd als gemeentelijke kerntaak (n varieert: 31-33)



Als er wordt gekeken naar verschillen tussen grote, middelgrote en kleine gemeenten dan valt het op dat vooral de middelgrote gemeenten (20.000-49.999 inwoners) de verschillende taken als kerntaken benoemen. Dit is weergegeven in tabel 3.

Tabel 3: Taken beschouwd als gemeentelijke kerntaak

Kerntaken	Klein	Midden	Groot
Locatie toewijzen	30%	44%	26%
Financiering	30%	44%	26%
Eigendom	23%	50%	27%
Planontwikkeling	23%	55%	23%
Initiëren van projecten	26%	47%	26%
Kwaliteitmeting en handhaving	23%	55%	23%
Project- / procesmanagement	27%	47%	27%
Beheer en exploitatie	32%	42%	26%

In tabel 4 zijn de verschillen te vinden ten opzichte van voorgaande jaren. De taken financiering, locatie toewijzen, planontwikkeling, het initiëren van projecten en project- / procesmanagement worden dit jaar meer dan vorig jaar gezien als kerntaken. De andere drie taken zijn dit jaar minder vaak aangewezen als kerntaken: eigendom, kwaliteitmeting en handhaving en beheer en exploitatie. Locaties toewijzen wordt na twee jaar weer de meest genoemde kerntaak.

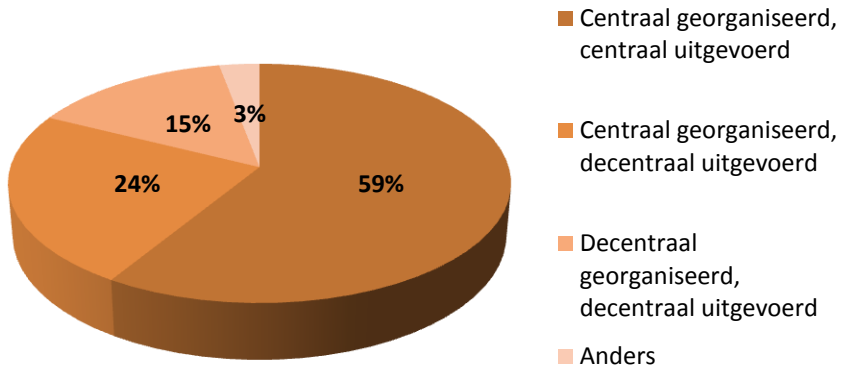
Tabel 4: Trends in visie op gemeentelijke kerntaken

Kerntaken	2008	2009	2010	2011	2012
Locatie toewijzen	84%	92%	78%	67%	87%
Financiering	67%	91%	83%	72%	82%
Planontwikkeling	75%	90%	73%	56%	69%
Initiëren van projecten	67%	82%	70%	58%	69%
Eigendom	54%	76%	65%	69%	67%
Kwaliteitmeting en handhaving	74%	86%	65%	67%	61%
Project- / procesmanagement	58%	74%	57%	58%	61%
Beheer en exploitatie	60%	66%	55%	53%	45%

## Organisatie en uitvoering vastgoedtaken

Wat de mate van centralisatie op het gebied van maatschappelijk vastgoed is, is in onderstaand figuur weergegeven. Het merendeel van de gemeenten organiseert het maatschappelijk vastgoed centraal en voert het ook centraal uit.

Figuur 3. Organisatie en uitvoering van de vastgoedtaken (n=34)



Omdat de vraag dit jaar anders is gesteld dan vorige jaren, is het lastig om een precieze vergelijking te maken met voorgaande jaren. Toch staan in tabel 5 nog de resultaten uit voorgaande jaren gepresenteerd. Vorig jaar waren de taken vooral verdeeld over meerdere diensten. Wanneer we dit toch naast de huidige resultaten leggen, zien we daar wellicht een verschuiving naar een grotere mate van centralisatie.

Tabel 5: Trends in organisatie van de vastgoedtaken 2008-2011

Kerntaken	2008	2009	2010	2011
Één afdeling voert alles uit	13%	34%	17%	17%
Één afdeling coördineert alles	11%	23%	20%	19%
Taken verdeeld voer meerdere afdelingen binnen één dienst	16%	33%	15%	22%
Taken verdeeld over meerdere diensten	27%	43%	43%	42%
Gemeente overschrijdende organisatie voert deel van de taken uit	-	-	-	0%
Gemeente overschrijdende organisatie voert alle taken uit	-	-	-	0%

Uit een nadere analyse naar de omvang van de gemeenten en hun organisatie blijkt dat de kleine en grote gemeenten de meeste vastgoedtaken centraal georganiseerd hebben en centraal uitvoeren. De middelgrote gemeenten hebben het grotendeels wel al centraal georganiseerd, maar voeren nog decentraal uit. Ook is er bij een derde van de middelgrote gemeenten nog sprake van decentrale organisatie en uitvoering.

Iets meer dan de helft van de gemeenten (51%,  $n=35$ ) is voornemens de vastgoedtaken in de toekomst anders te organiseren dan nu het geval is. De meesten ambiëren dit op korte (1 à 2 jaar) tot middellange termijn (3 à 5 jaar) te realiseren. Het valt op dat geen enkele ambitie gericht is op decentrale organisatie met decentrale uitvoering. Het merendeel streeft naar een centrale organisatie en decentrale uitvoering. Bij 'anders' worden er diverse mogelijkheden genoemd, onder andere landelijke fusies die de organisatie zullen beïnvloeden, het uitbesteden van beheer en exploitatie van maatschappelijk vastgoed, en het differentiëren van organisatie vastgoedtaken per object.

### **Trends en koplopers**

Wanneer er expliciet naar trends in het maatschappelijk vastgoedbeheer wordt gevraagd, is men ten opzichte van vorig jaar veranderd in de organisatie van het vastgoed, in het beleid (accommodatiebeleid ontwikkeld, uitbesteding) en in de samenwerking met andere partijen. Deze samenwerking vindt vooral plaats met gemeenten, woningcorporaties, provincie en het ministerie van Buitenlandse Zaken. Eén respondent geeft

aan: *'Het is de bedoeling om in wijken meer ruimte te geven aan initiatieven uit de buurt'*.

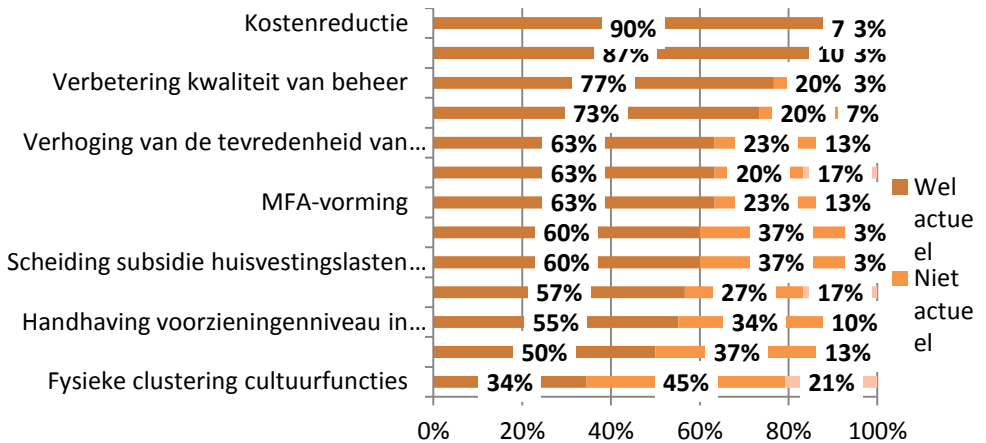
Dit jaar is voor het eerst gevraagd naar de koplopers of goede voorbeelden op het gebied van Maatschappelijk Vastgoed. Het resultaat daarvan staat in onderstaande woordwolk. Hieruit kan worden afgelezen dat de gemeente Enschede het meest vaak wordt genoemd, gevolgd door Rotterdam en Amstelveen. De aspecten van het beleid van deze koplopers zijn vooral inspirerend vanwege de wijze van organiseren, de inhoud en de kennis. Bij 'overig' werden nog de vastgoedinformatie en het duidelijke verschil in eigendom en exploitatie genoemd. Noord Oost Groningen wordt genoemd *'omdat zij verder is met nadenken over krimp en de vertaalslag maken naar de consequenties voor het voorzieningenniveau in de dorpen'*.



### **Vastgoed beleidsmatig bekeken**

De actualiteit van beleidsthema's met betrekking tot het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed is weergegeven in figuur 4. Kostenreductie blijft net als vorig jaar het meest actuele beleidsthema.

Figuur 4. Actuele beleidsthema's binnen gemeenten (n=29 of n=30)



Uit figuur 4 kunnen de volgende vijf meest actuele beleidsthema's worden gehaald: kostenreductie (90%), ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid (87%), verbetering kwaliteit van beheer (77%), opbrengstverhoging (73%) en MFA-vorming, verhoging tevredenheid en uitbesteden (63%). Deze top van vijf actuele beleidsthema's bevat dezelfde beleidsthema's als in 2011, echter wel in een andere rangorde. Ook zijn er twee aan toegevoegd door de gedeelde vijfde plaats: verhoging van de tevredenheid van de gebruikers en het uitbesteden van taken.

Deze cijfers kunnen wederom worden vergeleken met de uitkomsten van 2011. De beleidsthema's die in actualiteit zijn afgenomen, zijn dat maar in kleine mate. Met 7% is de MFA-vorming het meest gedaald ten opzichte van 2011 gevolgd door de handhaving voorzieningenniveau in kleine kernen (-6%) en in wijken en buurten (-5%) en de fysieke clustering van

cultuurfuncties (-5%). Kostenreductie is slechts 1% gedaald en is daarmee nog steeds het meest actuele beleidsthema.

De beleidsthema's die in actualiteit zijn toegenomen, doen dat met grotere stappen. Zo is de ontwikkeling van een integraal accommodatiebeleid met maar liefst 24% gestegen. Vorig jaar stond het met de 63% nog op de vijfde plek: met de 87% van dit jaar behaald het na kostenreductie de tweede plek. Ook het uitbesteden van taken maakt een sprongetje van een minderheid (47%) naar een meerderheid (63%).

19 gemeenten geven aan dat zij maatregelen hebben genomen ten aanzien van financiële risico's op het gebied van maatschappelijk vastgoed. De maatregelen hebben betrekking op het afstoten van maatschappelijk vastgoed, het kostendekkend werken, marktconforme huurprijzen, (planmatig) onderhoud en transparantie. De voornemens die gemeenten op dit gebied hebben, gaan over dezelfde onderwerpen en willen de meesten op korte termijn (1 à 2 jaar) realiseren.

Tabel 6. Trends in actualiteit van beleidsthema's

Actualiteit van beleidsthema's	2008	2009	2010	2011	2012
Kostenreductie	72%	86%	88%	91%	90%
Ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid	65%	74%	72%	63%	87%
Verbetering kwaliteit van beheer	-	-	-	68%	77%
Opbrengstverhoging	44%	70%	75%	67%	73%
Verhoging van de tevredenheid van gebruikers	-	-	65%	56%	63%
Het uitbesteden van taken	79%	79%	67%	47%	63%
MFA-vorming	70%	84%	72%	70%	63%
Samenwerking met andere gemeenten	54%	62%	50%	60%	60%
Scheiding subsidie huisvestingslasten - exploitatielasten	-	-	-	56%	60%
Integratie van taken binnen de gemeente	60%	76%	67%	54%	57%
Handhaving voorzieningenniveau in buurten en wijken	-	-	-	60%	55%
Handhaving voorzieningenniveau in kleine kernen	53%	81%	75%	56%	50%
Fysieke clustering cultuurfuncties				39%	34%



Gelet op de grootte van de gemeenten, zijn er bijna geen grote verschillen in de actualiteit van de beleidsthema's. Een paar thema's waar toch enige afwijkingen te zien zijn, zijn de handhaving van het voorzieningenniveau in buurten en wijken (groot 10%, midden 4%) en de MFA-vorming (klein 9%, groot 4%).

### **Maatschappelijk Vastgoedbeleid en de politiek**

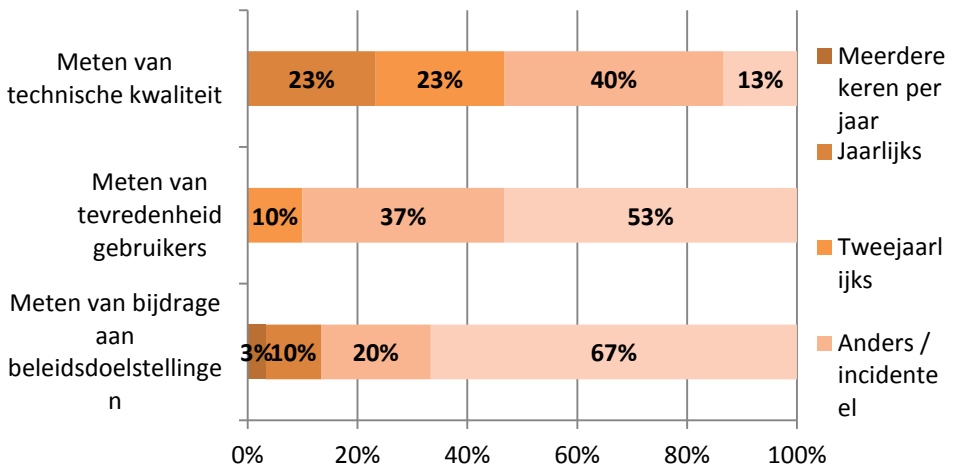
74% ( $n=34$ ) van de respondenten geeft aan dat de vierjarige zittingsperiode van de gemeenteraad de continuïteit van het maatschappelijke vastgoedbeleid *niet* in de weg staat. Vorig jaar was dit nog 68%. 6% zegt dat het wel invloed heeft en geeft daarbij het bemoeilijken van de ontwikkeling van een lange termijn visie, het herontwikkelen van bestaande panden, de continuïteit van het beleid en de keuze voor de instandhouding van bepaalde voorzieningen als voorbeelden. De overige 3% weet niet of het invloed heeft (dat is 16% minder dan vorig jaar).

Dit jaar is er geen groot onderscheid te maken in de grootte van de gemeenten en hun mening over de invloed van de vierjarige zittingsperiode op de continuïteit van het maatschappelijk vastgoedbeleid. Zowel bij de grotere, middelgrote en kleinere gemeenten vindt het merendeel dat deze vierjarige zittingsperiode de continuïteit van het maatschappelijk vastgoedbeleid *niet* in de weg staat.

## Inzicht in kwaliteit

Ook dit jaar zijn de gemeenten weer gevraagd naar de frequentie van het meten van kwaliteit. Het gaat hierbij om de tevredenheid van de gebruikers, de bijdrage van het maatschappelijk vastgoed aan de doelstellingen van het gemeente beleid en de technische kwaliteit van het maatschappelijk vastgoed. In figuur 5 en bijbehorende tabel 7 zijn de resultaten weergegeven. De bijdrage van maatschappelijk vastgoed aan de beleidsdoelstellingen is het enige dat meerdere keren per jaar wordt gemeten.

Figuur 5: Meten van de kwaliteit van het maatschappelijk vastgoed



Tabel 7: Meten van de kwaliteit van het maatschappelijk vastgoed

	Meerdere keren per jaar	Jaarlijks	Tweejaarlijks	Anders / incidenteel	Nooit
<b>Metten van technische kwaliteit</b>	0%	23%	23%	40%	13%
<b>Metten van de tevredenheid gebruikers</b>	0%	0%	10%	37%	53%
<b>Metten van bijdrage aan beleidsdoelstelling</b>	3%	10%	0%	20%	67%

De tabellen 8 en 9 geven de trends in het wel en in het niet meten van de kwaliteit weer. Te zien is dat het *wel* meten van technische kwaliteit voorgaande twee jaren iets gedaald is, maar nu weer stijgt met 5%. Het *niet* meten is toch ook iets toegenomen: van 12% naar 13%. Na de grote afname in het *wel* meten en de grote toename in het *niet* meten in 2011, is er dit jaar zowel een toename van 5% in het *wel* meten als een afname van 5% in het *niet* meten van de tevredenheid van de gebruikers. Het *wel* meten van de bijdrage aan de beleidsdoelstellingen is van 2009 tot 2010 met 50% gedaald maar steeg vorig jaar weer voorzichtig. Dit jaar is er echter weer een afname van 7% te zien in het *wel* meten van de bijdrage aan beleidsdoelstellingen. Opvallend is dat er een stijging is van 13% in het *niet* meten van de bijdrage aan beleidsdoelstellingen.

Tabel 8: Trends in wel meten kwaliteit

Wel meten <sup>2</sup>	2008	2009	2010	2011	2012
Technische kwaliteit	85%	90%	88%	82%	87%
Tevredenheid gebruikers	70%	75%	60%	42%	47%
Bijdrage aan beleidsdoelstelling	71%	60%	30%	40%	33%

Tabel 9: Trends in niet meten kwaliteit

Niet meten	2008	2009	2010	2011	2012
Technische kwaliteit	11%	4%	7%	12%	13%
Tevredenheid gebruikers	27%	20%	33%	58%	53%
Bijdrage aan beleidsdoelstelling	25%	33%	62%	54%	67%

Op de vraag om een rapportcijfer te geven voor het tactisch beleid op het gebied van maatschappelijk vastgoedmanagement scoren de gemeenten zichzelf gemiddeld 6,7. Er worden ook een aantal mogelijkheden genoemd voor het professionaliseren van dit tactische beleid. De antwoorden vallen onder te brengen onder de volgende mogelijkheden: aanscherpen door kleine verbeteringen; levensduur van de gebouwen toevoegen aan de planning (lange termijn planning); leren van en samenwerken met andere gemeenten; het vastgoed regionaal organiseren; verouderd beleid herzien (verhelderen) en ontwikkelingen volgen; functies clusteren, eigendom en exploitatie scheiden en verhuur kostendekkend maken; centraliseren van de vastgoedportefeuille / gesloten vastgoedbedrijf; politieke ontkoppeling; vraag en aanbod beter op elkaar afstemmen; inzicht in financiële performance vergroten; werkzaamheden plaatselijk op de markt zetten; Onderscheid maken in het vastgoedbezit: wat is nut, wat is noodzaak?

---

<sup>2</sup> Wel meten = Meerdere keren per jaar, jaarlijks, tweejaarlijks en anders / incidenteel

## Samenwerken

72% van de gemeenten die dit jaar meewerkten aan het Barometeronderzoek werkt op het moment samen met verenigingen / stichtingen, woningcorporaties en/of commerciële bedrijven op het gebied van maatschappelijk vastgoed. In 2010 was deze 75%, vorig jaar was het nog 80%.

Tabel 10: 72% van gemeenten werkt samen; verdeling naar grootte

Samenwerken	Klein	Middelgroot	Groot
Ja	38%	43%	19%
Nee	63%	13%	13%

De samenwerkingspartners zijn vooral verenigingen / stichtingen (37%) en/of woningcorporaties (33%). 14% werkt samen met commerciële bedrijven en 10% met andere gemeenten. De gemeenten zijn ook gevraagd naar de voordelen en knelpunten die zij ervaren in deze samenwerking. De resultaten daarvan vindt u in de tabellen 11 en 12.

Tabel 11: *Voordelen* van samenwerken

	% ervaart voordeel
<b>Kennisdeling</b>	28%
<b>Strategische belangen</b>	23%
<b>Kostenreductie</b>	20%
<b>Risicodeling</b>	17%
<b>Innovatie</b>	6%
<b>Ervaring met nieuwe systemen</b>	5%

Door de gewijzigde antwoordmogelijkheden is het helaas niet mogelijk om de resultaten van deze voordelen één op één te vergelijken met vorig jaar. Wat echter wel te zien is, is dat expertise vorig jaar het meest ervaren voordeel was, en dat dit jaar kennisdeling is. Risicovermindering stond in 2011 nog op een tweede plaats met 37%, terwijl risicodeling nu een vierde plek inneemt met 17%. Kostenreductie staat net als vorig jaar op de derde plaats. Toch verschillen de percentages: in 2011 ervoer 37% dit nog als voordeel, dit jaar is die 20%. Tegenover deze voordelen staan ook een aantal knelpunten die de gemeenten ervaren in hun samenwerking met andere partijen.

Tabel 12: *Knelpunten* in samenwerking

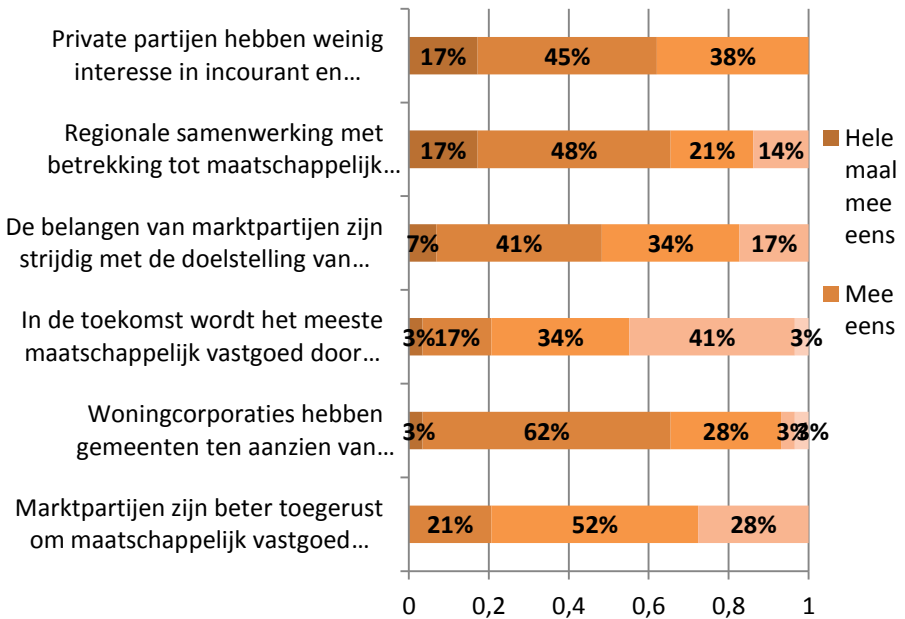
<b>Knelpunt</b>	<b>% ervaart knelpunt(en)</b>	<b>2011</b>
<b>Tegenstrijdige belangen</b>	47%	49%
<b>Communicatie</b>	27%	26%
<b>Onvoldoende externe expertise</b>	10%	12%
<b>Onvoldoende interne expertise</b>	7%	
<b>Hogere kosten / minder inkomsten</b>	7%	28%
<b>Anders</b>	3%	12%

Bij de knelpunten kunnen de gegevens beter vergeleken worden met vorig jaar (zie rechter kolom tabel 12). Het meest genoemde knelpunt is - evenals vorig jaar - de tegenstrijdigheid van de belangen van de betrokken partijen. Dit jaar wordt dit eerste knelpunt opgevolgd door communicatie, terwijl dit vorig jaar nog 'hogere kosten / minder inkomsten' was. De gemeenten willen in de toekomst vooral graag met andere gemeenten (35%,  $n=48$ ) samenwerken, maar ook met woningcorporaties (23%) en verenigingen

en/of stichtingen (23%). 15% geeft aan te willen samenwerken met commerciële partijen.

## Stellingen

Figuur 9: Resultaat stellingen



Een ruime meerderheid is het eens met de stellingen 'Woningcorporaties hebben gemeenten ten aanzien van maatschappelijk vastgoed meer te bieden dan commerciële bedrijven' (66%), 'Regionale samenwerking met betrekking tot maatschappelijk vastgoed zal in tijden van bezuinigingen toenemen' (66%) en 'Private partijen hebben weinig interesse in incourant en bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed, zoals schouwburgen (62%). 48% is het eens met de stemming dat 'de belangen van marktpartijen strijdig zijn met de doelstelling van maatschappelijk vastgoed'.

De respondenten zijn het minst eens met de stelling dat 'in de toekomst het meeste maatschappelijk vastgoed door marktpartijen wordt ontwikkeld en beheerd' (45%). Over de stelling of marktpartijen beter toegerust om maatschappelijk vastgoed professioneel te ontwikkelen, nemen de gemeenten een neutrale stelling: 21% is het hiermee eens, 28% is het hiermee oneens en 52% is neutraal.

## **Conclusies**

In 2012 is de Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed voor de vijfde keer bij gemeenten in Nederland afgenomen. De resultaten worden hieronder samengevat. 94% van de respondenten heeft een overzicht van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. Gemeentelijke huisvesting, sporthallen en sportvelden worden het meest genoemd als typen maatschappelijk vastgoed waar de gemeente directe verantwoordelijkheid voor heeft.



### **Toename gemeentelijke kerntaken**

De taken financiering, locatie toewijzen, planontwikkeling, het initiëren van projecten en project- / procesmanagement worden dit jaar meer dan vorig jaar gezien als kerntaken. De andere drie taken zijn dit jaar minder vaak aangewezen als kerntaken: eigendom, kwaliteitmeting en handhaving en beheer en exploitatie. Locaties toewijzen wordt na twee jaar weer de meest genoemde kerntaak.

### **Centralisatie organisatie gemeentelijk maatschappelijk vastgoed**

Het merendeel van de gemeenten organiseert het maatschappelijk vastgoed centraal en voert het ook centraal uit. Vorig jaar waren de taken vooral verdeeld over meerdere diensten. Zowel de kleine en grote gemeenten hebben de meeste vastgoedtaken centraal georganiseerd voeren deze centraal uit. De middelgrote gemeenten hebben het grotendeels wel al centraal georganiseerd, maar voeren nog decentraal uit. Ook is er bij een derde van de middelgrote gemeenten nog sprake van decentrale organisatie en uitvoering. Geen enkele toekomstambitie is gericht op decentrale organisatie met decentrale uitvoering. Het merendeel streeft naar een centrale organisatie en decentrale uitvoering.

### **Kostenreductie vier jaar meest actuele beleidsthema**

In 2008 was het meest actuele beleidsthema 'het uitbesteden van taken', maar sinds 2009 is de kostenreductie het meest actueel. De vijf meest actuele beleidsthema's zijn in 2012: kostenreductie (90%), ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid (87%), verbetering kwaliteit van beheer (77%), opbrengstverhoging (73%), MFA-vorming, verhoging tevredenheid en uitbesteden (63%). De maatregelen die gemeenten hebben genomen ten aanzien van financiële risico's op het gebied van maatschappelijk

vastgoed, hebben betrekking op het afstoten van maatschappelijk vastgoed, het kostendekkend werken, marktconforme huurprijzen, (planmatig) onderhoud en transparantie.

### **Technische kwaliteit en tevredenheid gebruikers weer vaker gemeten**

Het meten van de technische kwaliteit en het meten van de tevredenheid van gebruikers gebeurt dit jaar meer dan vorig jaar. De bijdrage aan de beleidsdoelstellingen wordt dit jaar minder vaak gemeten. Deze uitkomsten zijn exact tegenovergesteld aan die van vorig jaar.

### **Meeste gemeenten zoeken samenwerking**

72% van de gemeenten werkt samen met verenigingen / stichtingen (37%), woningcorporaties (33%), commerciële bedrijven (14%) en/of andere gemeenten (10%) op het gebied van maatschappelijk vastgoed. In 2010 was deze 75%, vorig jaar was het nog 80%.

Kennisdeling (28%), strategische belangen (23%) en kostenreductie (20%) zijn de meest genoemde voordelen van deze samenwerking. Aan de andere kant noemen de gemeenten de tegenstrijdige belangen (47%) wederom als een ervaren knelpunt. Ook de communicatie (27%) wordt als knelpunt aangemerkt.

De gemeenten willen in de toekomst vooral graag met andere gemeenten (35%) samenwerken, maar ook met woningcorporaties (23%) en verenigingen en/of stichtingen (23%). 15% geeft aan te willen samenwerken met commerciële partijen.

## **Woningcorporaties hebben gemeenten meer te bieden dan commerciële bedrijven en regionale samenwerking zal toenemen**

Een ruime meerderheid is het eens met de stellingen 'Woningcorporaties hebben gemeenten ten aanzien van maatschappelijk vastgoed meer te bieden dan commerciële bedrijven' (66%), 'Regionale samenwerking met betrekking tot maatschappelijk vastgoed zal in tijden van bezuinigingen toenemen' (66%) en 'Private partijen hebben weinig interesse in incourant en bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed, zoals schouwborgen (62%)'. 48% is het eens met de stemming dat 'de belangen van marktpartijen strijdig zijn met de doelstelling van maatschappelijk vastgoed'.



# Maatschappelijk beweging: rol en opgave van bestuurders, frontlijnwerkers, vrijwilligers en van het hoger onderwijs

*Door dr. J.J. (Joost) Vos<sup>3</sup>,  
managing consultant TNO Management Consultants*

**In de film 'Intouchables' lopen kansarm en kansrijk dwars door elkaar heen. Uitsluiting wordt verdreven door levenslust. Het onmogelijke en het onverwachte wordt verknoopt tot een meeslepend verhaal waarin een Senegalese outcast verbonden raakt met een zwaar gehandicapte multimiljonair. Het is een film die werelden opent waarin iedereen mee kan doen. Dat beeld is prachtig, want zeer de moeite waard. Een beeld om vast te houden als we na een mooie avond de bioscoop verlaten en terug stappen in de realiteit van alle dag.**

---

<sup>3</sup> Joost Vos (1960) is Managing Consultant bij TNO Management Consultants. Hij adviseert bij vraagstukken rondom (keten-)samenwerking tussen maatschappelijke organisaties. Hij is actief binnen de domeinen van wonen, werken, zorg en justitie. Tot zijn belangrijkste adviesopdrachten horen het evalueren en begeleiden van samenwerkingsverbanden tussen organisaties. Zo is hij op dit moment actief met projecten gericht op de verbinding van arbeid in het gevangeniswezen met (sociale) werkgelegenheid na detentie. Op een vergelijkbare manier werkte hij aan projecten rondom aansluitende psychomedische zorg tijdens en na detentie.

Joost Vos schreef een boek over resultaatgericht management en een proefschrift over de Munchhausebeweging. In dit proefschrift beschrijft hij hoe een bijzondere groep bestuurders de zorg voor kwetsbare Rotterdammers verbetert. Met concrete verhalen laat hij zien wat de successen zijn van hun aanpak. Hij laat ook zien waar de rafelranden zijn. Wat moet er gebeuren om te komen tot betere samenwerking in de zorg voor kansarmen? Momenteel neemt hij als consortiumpartner deel aan een NICIS onderzoek naar de aanpak van veelplegers in Rotterdam en Leiden. Daar brengt hij in kaart hoe botsende logica's van zorg en justitie bepalend zijn voor de samenwerkingsrelatie tussen organisaties uit beide velden en hoe het coördinatievraagstuk kan worden opgelost door focus aan te brengen op de allermee lastige doelgroep.

We leven in een tijd waarin grote groepen mensen zich niet gezien voelen. Zij voelen de druk van onveiligheid, vervreemding van hun omgeving en economische krapte. Zij voelen zich niet vertegenwoordigd door overheid en politiek. De krapte leidt tot bezuiniging op tal van terreinen, waaronder het passend onderwijs, de gezondheidszorg, de sociale werkvoorziening en ontwikkelingssamenwerking. We zien schandalen bij woningcorporaties, bij ziekenhuizen en in de wetenschap, die het vertrouwen in de leiders van onze samenleving ondergraven. Er zijn ook tal van kleine schandalen van mensen die misbruik maken van sociale voorzieningen, mensen die niet willen werken, mensen die ambtenaren in functie het werk onmogelijk maken. Politiemensen, ambulancepersoneel, leerkrachten medewerkers van het stadhuis. Zij voelen zich in toenemende mate onveilig bij de uitoefening van hun werk. Die alledaagse werkelijkheid roept om baanbrekende en energieke oplossingen.

In onze samenleving zijn sociale verbanden veranderd. Zuilen zijn verbrokken. Levenslange dienstverbanden zijn niet meer van deze tijd. Over 2011 bleek dat er zelfs amper vaste arbeidscontracten zijn vergeven. Mensen zijn mobiel en verblijven steeds korter in de buurt of de wijk waar zij wonen.

Er ontstaan ook nieuwe vormen van contact. Via social media zijn mensen over grote afstanden met elkaar verbonden. Via losse berichten blijven we op de hoogte van het wel en wee van kennissen en bekenden. We doen mee met korte projecten of initiatieven. Een wereld van dynamische verbanden die soms vluchtig lijken, maar waarin contacten en ontmoetingen ook leiden tot netwerken van mensen die elkaar vertrouwen en die elkaar blijven opzoeken.

Het WRR rapport 'vertrouwen in burgers' onderzoekt de ontwikkelingen en zet in op actief burgerschap. Volgens het rapport is het zaak om burgers actief te betrekken bij beleidsvorming en om hen de ruimte te geven en te ondersteunen bij maatschappelijke initiatieven. Gesproken wordt over een doe democratie. En over het stimuleren van maatschappelijk verkeer. Het gaat om voorwaarden scheppen om te komen tot wederzijds fatsoen, bijvoorbeeld door de inrichting van de publieke ruimte. De publieke ruimte moet uitnodigen tot ontmoetingen en tot initiatieven. Het gaat om veilige plekken en om plekken die gebruikt kunnen worden als wijkcentra, dagopvang en centra voor cultuur. In combinatie daarmee adviseert het rapport om te investeren in frontlijnwerkers. Zij kunnen de meest geïsoleerde (groepen) burgers bereiken. Zowel vanuit de Haagse wet- en regelgeving als vanuit het lokale beleid moeten zij ruimte en ondersteuning krijgen om hun brugfunctie naar deze mensen te vervullen.

Het RMO rapport 'lessen uit de kredietcrisis' geeft een kritische analyse van de organisatie van de maatschappelijke ondersteuning. De auteurs analyseren de oorzaken van de kredietcrisis: falende goede bedoelingen, eenzijdige financiële prikkels en systeem denken. Hun bevindingen vertalen zij naar het veld van maatschappelijke ondersteuning. Ze leggen de vinger op perverse sturingsimpulsen waardoor interne doelen dreigen te gaan overheersen. Zo werd het bijvoorbeeld mogelijk dat exameneisen van het HBO verslaptten, ten gunste van het aantal afstudeerders. Een verdere tendens is dat modellen belangrijker dreigen te worden dan de werkelijkheid. Op die manier verliezen CITO scores hun oorspronkelijke functie en worden zij afrekenmodellen voor de beoordeling van de kwaliteit van scholen. Met als effect dat kinderen op sommige scholen getraind worden in het afleggen van CITO toetsen of dat zwakke leerlingen gestimuleerd worden om op toetsdagen thuis te blijven. De systeemwereld

overheerst de leefwereld. Zo leiden inkoopmodellen voor thuiszorg tot verschraling van het aanbod en tot verzwakking van het vermogen van de sector om problemen tijdig te onderkennen of te voorkomen. De oplossing wordt door de auteurs van het rapport gezocht in het organiseren van tegenkracht. Rijkere instrumenten en modellen die minder rigide worden toegepast, waardering van tegenspraak en het organiseren van zelfsturing. Paul Frissen, één van de auteurs van het rapport betoogt dat beleid altijd de rol heeft om te ordenen. Hij adviseert om steeds bewust te zijn of eenduidigheid nodig is. En om daar waar variëteit gewenst is, terughoudend te zijn met beleidsvorming.

Eigenaren van maatschappelijk vastgoed hebben traditioneel een belangrijke rol in het bijdragen aan de maatschappelijke ontwikkeling. Woningcorporaties, zorg- en onderwijsinstellingen, culturele instellingen en overheidsinstanties bewegen zich in het sociale domein. En zij worden steeds opnieuw uitgedaagd hun mensen en middelen in te zetten om antwoorden te vinden op maatschappelijke vraagstukken. Samenwerking is daarin onontbeerlijk.

De vraag is hoe hieraan vorm te geven. In een changelab van PLUK ([www.pluk-web.nl](http://www.pluk-web.nl)), bespraken we dit, onder aanvoering van Martien Kromwijk, oud bestuurder van Woonbron en van Yvonne Geerdink, oud bestuurder van Leffier. We constateerden dat maatschappelijke beweging vraagt om de ontmoeting van de werelden van instituties en de werelden van de vernieuwingsinitiatieven. We bezochten de Urban Family ([theurbanfamily.nl](http://theurbanfamily.nl)) in Delftshaven en zagen hoe jongerenwerkers de leiders van een gang aan zich wisten te binden. Ze wisten hen te verleiden om een eigen bedrijf te beginnen. Daarmee ontstond nieuwe werkgelegenheid en er ontstonden nieuwe rolmodellen. De aanpak geldt als een voorbeeld hoe



onveiligheid en criminaliteit kan worden omgebogen naar een verrijking van de stadscultuur. Zinloosheid en werkloosheid wordt omgezet naar trots op werk en trots op muziek uit de eigen cultuur.

In het noorden van het land vinden we De Fabriek, een bedrijf dat is ontstaan uit samenwerking tussen het gevangeniswezen, de reclassering en de sociale werkvoorziening. Partners uit deze drie instellingen realiseren zich dat ze soms identieke werkzaamheden organiseren voor mensen die aan de rand van de samenleving dreigen te geraken. Doel van de samenwerking is dat er een levensvatbaar bedrijf ontstaat dat werk biedt aan mensen uit deze drie doelgroepen, dat bijdraagt aan wederzijds begrip tussen deelnemers en dat kansen biedt voor aansluitende arbeid na detentie of na een taakstraf. Het is maar één van de vele landelijke voorbeelden van initiatieven om gedetineerden aan het werk te krijgen en om te zorgen dat zij aansluitend aan de detentie aan het werk blijven. Vanuit een opdracht van het gevangeniswezen brengen we vergelijkbare initiatieven in kaart en ontwikkelen we business modellen waarmee dergelijke projecten op een reguliere basis en met gesloten beurs georganiseerd kunnen worden.

In Deventer neemt Woonbedrijf Ieder1 het voortouw om ketenpartners, aannemers en installateurs, te betrekken in een gezamenlijke aanpak. Doel van de samenwerking is om middelen te ontwikkelen en toe te passen, die bijdragen aan het sociaal economisch rendement van de gebouwde omgeving. Via changelabs worden ideeën voor vernieuwing gedeeld. Daarnaast investeert de keten in de ontwikkeling van een digitaal platform. Een platform dat gebruikers in staat stelt om inzicht te krijgen in elkaars gegevens. En dat zo bijdraagt aan de verlaging van projectkosten en een verbetering van het inzicht van de staat van het woningbestand. Doel is om

met minder middelen een grotere bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en het onderhoud van het vastgoed in de stad.

De Grote Kerk in Apeldoorn bezint zich op haar rol als centrumgemeente in de stad. Het monumentale pand wordt, behoudens hoogtijdagen, te groot voor het gewone leven van de kerkelijke gemeente. Door samenwerking met anderen, musici, kunstenaars, programmamakers probeert de gemeente, met behoud van haar rol als kerkelijke gemeente, het pand in te zetten voor activiteiten met een stedelijke uitstraling. Zo organiseert de gemeente kunstexposities in de kerk en haar bijgebouwen, organiseert zij cantatediensten, in de traditie van Bach, en organiseert zij onder de naam 'het zondagochtendgesprek' lezingen en forumdiscussies die qua thema aansluiten bij de vieringen en die open staan voor een breed publiek. Zo wordt een plek die als godshuis voor de stad van betekenis is, aanvullend beschikbaar gemaakt. Ook voor hen die de binding met de kerk en met het Christelijk geloof dreigen te verliezen.

Maatschappelijke beweging valt of staat met nieuwe initiatieven. Met het elan van mensen die kansen zien en die zich inzetten om lokaal het verschil te maken. Met de volharding van frontlijnwerkers die zich dag in dag inzetten om te zorgen voor anderen en voor de veiligheid van deze samenleving. De kunst van maatschappelijke beweging is om de vernieuwingsimpulsen van zulke baanbrekende initiatieven te verbinden met de gebaande paden van de instituties. Om te ontdekken wat waardevol is en om de beste initiatieven met financiering en wet- en regelgeving duurzaam te maken.

Mensen maken het verschil. Maatschappelijke beweging ontstaat als bestuurders, frontlijnwerkers en vrijwilligers ieder doen wat er op hun pad komt. Als zij wegen vinden om elkaar te besmetten met hun energie en als

zij in staat zijn om incidentele successen om te bouwen naar structurele oplossingen. Van hen vraagt dit om een open geest en een lange adem. Van kennisinstellingen vraagt het om onderwijs gericht op maatschappelijk ondernemerschap en om onderzoek dat zulk ondernemerschap bevordert door het in beeld te brengen en door steeds weer te kijken naar succes- en faalfactoren van de aanpak. Zodat maatschappelijke ondernemers zich bekeken weten door een 'buitenoog dat dwingt' en zodat hun goede werk in het zonnetje gezet wordt. En zich zo vermeerdert.



# De stenen voorbij, maar de feiten niet gepasseerd

*Door dr. ir. Ramona van Marwijk en Michiel Pellenbarg  
Senior projectadviseur Kadaster*

**Waar staan we nu? Nu financiële buffers om te investeren zijn geslonken, zijn gemeenten en corporaties genoodzaakt keuzes te maken ten aanzien van de vastgoedportefeuille. In dit artikel beargumenteren we aan de hand van verschillende voorbeelden dat feitelijk inzicht in maatschappelijk vastgoed een noodzakelijke basis is voor het professioneel beheren van vastgoedportefeuilles. Ook kan het als vertrekpunt dienen voor het bereiken van duurzaamheidsdoelstellingen, bezuinigingsdoelstellingen en het vormgeven van accommodatiebeleid.**

Voor het formuleren van de stip op de horizon is het van belang om de uitgangssituatie te kennen. Dit is echter niet altijd het geval: zo blijkt uit verschillende onderzoeken dat het inzicht van gemeenten in hun eigen vastgoedportefeuilles beperkt is<sup>4</sup>. Dit beperkt zich overigens niet tot de gemeenten. Ook de rijksoverheid heeft volgens de Algemene Rekenkamer<sup>5</sup> beperkt zicht op het vastgoedvolume in rijksbeheer. Om grip te krijgen op het vastgoed is het van belang om antwoord te vinden op de vragen: wat bezitten we, wat is het waard en welke functies zijn waar en

---

<sup>4</sup> Twijnstra-Gudda noemt een percentage van 45% van de middelgrote gemeenten dat geen goed inzicht heeft in de eigen portefeuille

<http://www.twynstragudde.nl/Persoonlijk/Wicher%20Sch%C3%B6nau/Professioneel%20gemeentelijk%20vastgoed.pdf>

<sup>5</sup> [http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introducties/2011/12/Vastgoed\\_van\\_het\\_Rijk\\_volume\\_en\\_waarde](http://www.rekenkamer.nl/Publicaties/Onderzoeksrapporten/Introducties/2011/12/Vastgoed_van_het_Rijk_volume_en_waarde)

hoe gehuisvest? Pas daarna kunnen de mogelijkheden van efficiënter beheer, doelgericht ruimtegebruik en eventuele combinaties en uitbestedingen worden onderzocht.

De katalysator blijkt dus de vraag: waar staan we nu? Uit een inventarisatie door het Kadaster<sup>6</sup> blijkt dat er in Nederland in totaal 98 miljoen m<sup>2</sup> (bvo) maatschappelijk vastgoed<sup>7</sup> staat. Hiervan is bijna de helft (44%) in handen van publieke partijen. Stichtingen en corporaties bezitten circa een derde (32%) en de rest (24%) is eigendom van overige eigenaren, zoals vastgoedpartijen, het bedrijfsleven en sporadisch natuurlijke personen.

Van al deze vierkante meters, worden de meeste gebruikt voor onderwijs (38%), gevolgd door zorg (20%) en sport (15%). Er zijn echter grote verschillen tussen gemeenten. En niet al het publieke vastgoed wordt gebruikt voor maatschappelijke functies.

In het vervolg van dit artikel zoomen we in op een aantal thema's, maar steeds vanuit dezelfde invalshoek: waar staan we nu?

## **Publiek maar niet maatschappelijk**

Om te beginnen is het goed te beseffen dat de wereld van maatschappelijk vastgoed niet op zichzelf staat, maar natuurlijk in een groter geheel functioneert. Niet alleen wordt ruim de helft van de maatschappelijke

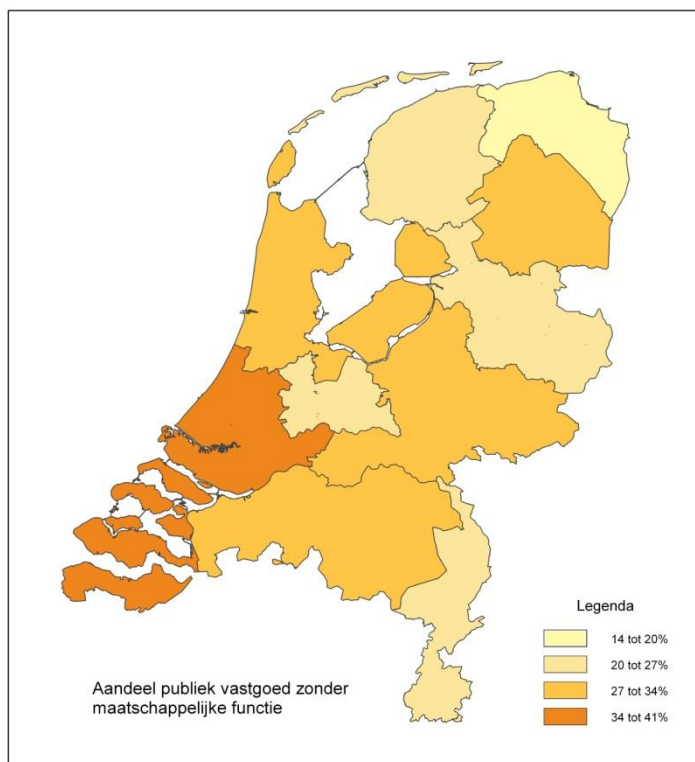
---

<sup>6</sup> De cijfers zijn gebaseerd op de vastgoedregistratie van gemeenten (Basisregistraties Adressen en Gebouwen), de Kadastrale eigendomsregistratie en enkele externe bronnen van brancheverenigingen (zoals sociale werkplaatsen)

<sup>7</sup> We gaan in dit artikel uit van vastgoed (géén grond) in eigendom van publieke instanties (die zowel maatschappelijke als niet-maatschappelijke functies kunnen huisvesten) en vastgoed in handen van andere eigenaren met een maatschappelijke functie.

functies verleend vanuit gebouwen die niet in overheidsbezit zijn. Ook wordt een deel van de gebouwen die wel in bezit van overheden zijn, gebruikt voor andere dan maatschappelijke doeleinden.

Figuur 1: Aandeel publiek vastgoed zonder maatschappelijke functie



Figuur 1 toont het percentage van het vastgoed in overheidshanden, dat niet benut wordt voor maatschappelijke functies. Het betreft dus strategische verwervingen, of vastgoed dat om andere redenen in handen van de overheid is gekomen.

In Nederland hebben overheden circa 43 miljoen m<sup>2</sup> vastgoed in bezit. Ruim 12 miljoen m<sup>2</sup> daarvan is niet in gebruik voor maatschappelijke doeleinden. Dit bezit vertegenwoordigt een indicatieve waarde van bijna €20 miljard, en is interessant in het licht van bezuinigingen en de rollen- en takendiscussies.

De situatie verschilt behoorlijk over het land. In figuur 1 is te zien dat in de Randstad het aandeel gemiddeld hoger ligt, en in de periferie lager. Uit de onderliggende cijfers blijkt echter tegelijk, dat steden/grote gemeenten niet hoger scoren dan kleine gemeenten.

Oorzaken lijken dus te vinden in een combinatie van marktfactoren en de individuele gemeentelijke vastgoedstrategie. In het beeld van de provincies vallen vooral Zeeland (hoog) en Utrecht (laag) op. In dit geval zijn de hoofdsteden van de provincies wel dominant: de stad Utrecht heeft relatief heel weinig vastgoed in handen dat niet maatschappelijk wordt ingezet. Voor Middelburg geldt het tegenovergestelde.

Wat leren we hiervan? Uitgaande van het gegeven dat een groot deel van de gemeenten nog geen goed beeld heeft van het eigen bezit, is het ook niet te verwachten dat er een volledig inzicht is in welk vastgoed (nog) niet wordt ingezet voor maatschappelijke functies. Het gaat dan zowel om gemeentelijk vastgoed als om vastgoed dat in handen is van andere partijen. Dit inzicht is bijvoorbeeld nodig voor het ontwikkelen van een integraal accommodatiebeleid met als doel het effectief en efficiënt gebruiken van gebouwen voor publiek-maatschappelijke functies. Ook is



het kennen van de feitelijkheden noodzakelijk voor een goede vastgoedstrategie richting de toekomst. Bijvoorbeeld waar het gaat om de ontwikkeling van de vraag naar het specifieke vastgoed op termijn.

### **Krimp en maatschappelijk vastgoed**

Naast het relateren van de voorraad aan maatschappelijk vastgoed aan de huidige bevolking is het vanzelfsprekend ook belangrijk rekening te houden met de ontwikkeling van de doelgroep naar de toekomst. Kwalitatief valt daar veel over te zeggen, maar ook de ontwikkeling van de bevolkingsomvang is de komende periode interessant. Want: regionaal zijn er aanmerkelijke verschillen!

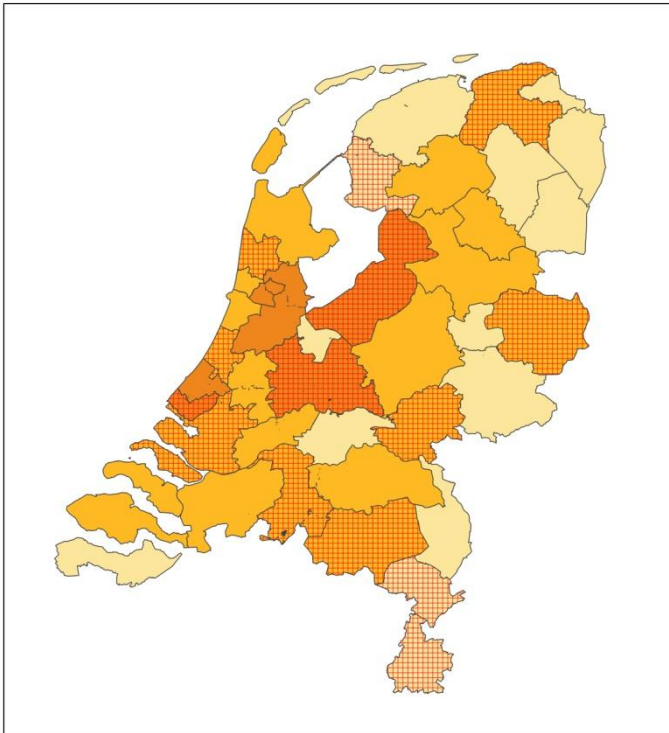
In figuur 2 is in blauwtinten de groei van de bevolking in de komende 20 jaar weergegeven (2012-2032, bron CBS). Waar in Flevoland nog een groei van 27% wordt voorzien, moet in Noord-Groningen rekening worden gehouden met een afname van 16%. Dat heeft natuurlijk gevolgen voor de vraag naar de functies die vanuit het maatschappelijk vastgoed worden vervuld.

Figuur 2: Bevolkingsgroei (2012-2032) en aandeel maatschappelijk vastgoed

Kleuren achtergrond zijn bevolkingsgroei de komende 20 jaar:

- Lichtbruin: krimp/stagnatie
- Bruin: lichte groei
- Donkerbruin: groei (meer dan 5%)

Klassegrens arcering: meer dan 6 m<sup>2</sup> MaVa per inwoner



Om die reden hebben we in figuur 2 die regio's met een relatief hoge vertegenwoordiging hebben aan maatschappelijk vastgoed (meer m<sup>2</sup> per inwoner dan landelijk gemiddeld) in rode arcering weergegeven. Zo wordt inzichtelijk dat er in regio's als Zuid- en Midden-Limburg en Zuidwest-Friesland een teruglopende vraag lijkt te zijn voor een nu al forse voorraad aan vastgoed met een maatschappelijke functie. In mindere mate is dit ook aan de orde in grote delen van het Noorden, de Achterhoek en Zeeuws-Vlaanderen. Met name in deze regio's is het van belang dat er door gemeenten (gezamenlijk) hard wordt gewerkt aan een integrale portefeuillestrategie voor het maatschappelijk vastgoed. Welke afzetgebieden vertonen samenhang, hoe zit het met de bereikbaarheid en welke locaties wil je vanuit dat beeld behouden voor de toekomst?

Dit type vragen kent voor elke functie andere antwoorden. En ook diverse landsdelen en gebieden daarbinnen vergen een eigen benadering vanwege de specifieke context van de doelgroep. Een goed voorbeeld daarvan zien we bij de kinderopvang.

### **Leegstand in de kinderopvang?**

De laatste tijd berichten de media regelmatig over de gevolgen van duurdere kinderopvang. Kinderdagverblijven zien het aantal kinderen dalen, niet alleen in Overijssel<sup>8</sup> maar ook in Amsterdam<sup>9</sup>. Deze trend kan zich doorzetten vanwege de volgende bezuinigingen in 2013. Krijgen we na leegstand in kantoren en winkels nu ook leegstand in de kinderopvang?

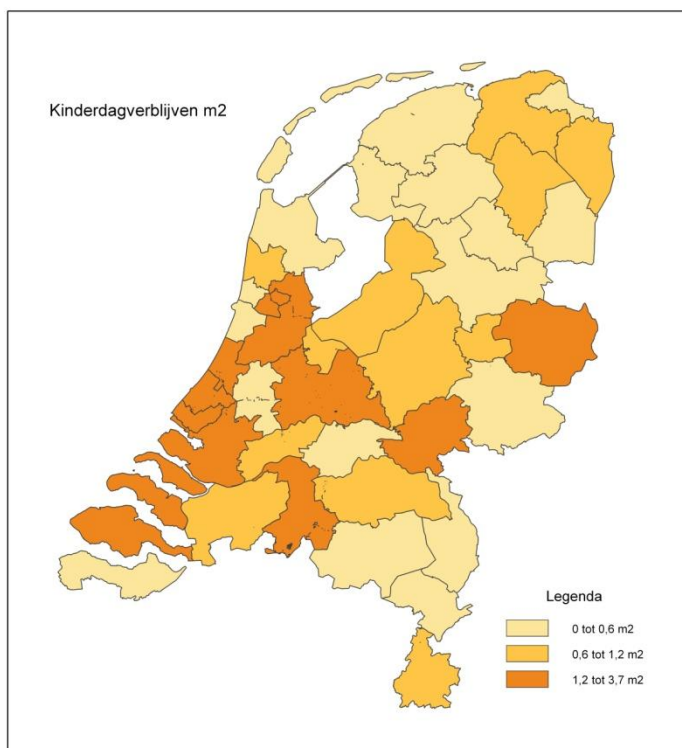
---

<sup>8</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=b7B7iOrrV2w>

<sup>9</sup> [http://www.bnr.nl/topic/Personal\\_Finance/360766-1204/leegloop-in-amsterdamse-creches](http://www.bnr.nl/topic/Personal_Finance/360766-1204/leegloop-in-amsterdamse-creches)

Het is bekend dat het gebruik van kinderopvang toeneemt in meer stedelijke gebieden, bij hogere inkomens en waar veel tweeverdieners wonen. Doordat kinderopvang fors duurder wordt, daalt de vraag en de verwachting is dat deze trend zich door zal zetten.

Figuur 3: m<sup>2</sup> kinderdagverblijven per kind onder de 5 jaar



In Nederland staat ruim 1,2 miljoen m<sup>2</sup> aan kinderdagverblijven. Interessant is hoe dit over het land is verdeeld. In figuur 3 is te zien hoeveel vierkante meter er per kind onder de 5 jaar beschikbaar is in de verschillende regio's van Nederland. Het is geen verrassing dat er in de Randstad relatief veel kinderdagverblijven zijn gevestigd. Hier is het gemiddeld inkomen per huishouden eveneens het hoogst, evenals het aandeel werkende vrouwen. Ook in andere stedelijke gebieden zoals omgeving Tilburg en Arnhem/Nijmegen is een relatief veel kinderopvang aanwezig. Het Groene Hart is een lichte vlek op de kinderdagverblijvenkaart.

Verrassend is te constateren dat in Zeeland en Twente relatief veel kinderopvang aanwezig is. Het zijn geen stedelijke regio's, het gemiddeld inkomen ligt relatief laag en ook de participatie van vrouwen is minder dan gemiddeld. Het is dan ook niet vreemd dat de eerste ontslagronde in Twente al een feit is<sup>10</sup>.

### **Inzicht biedt vooruitzicht**

In dit artikel hebben we een aantal voorbeelden beschreven waaruit blijkt dat inzicht in maatschappelijk vastgoed (eigenaren, functies, locaties) cruciaal is voor het formuleren van (beleids)visies en portefeuillestrategieën. Tegelijk ontberen de meeste overheden nog een goed beeld van wat ze – direct en indirect – op de balans hebben staan en wat de context van de vastgoedmarkt is waarin ze deze objecten moeten beoordelen.

---

<sup>10</sup> <http://www.tctubantia.nl/regio/9695969/Ontslagen-bij-kinderopvang.ece>

Gelukkig verandert deze situatie echter snel. Veel gemeenten werken aan de professionalisering van hun vastgoedbeheer en ook begint er een 'vakgebied' met kennisontwikkeling en met specialisten te ontstaan. De voorliggende bundel is daar een weergave van.

Dit stemt positief. Tegelijk is er nog een wereld te winnen. Bijvoorbeeld waar het gaat om het beleggen van de integrale verantwoordelijkheid binnen gemeenten. Die verantwoordelijkheid is veelal gespreid, en daarmee ook de benodigde kennis om daadkrachtig te kunnen sturen. Ook zal de relatie tussen de vastgoedportefeuille van de overheid en die van de (semi)private sector inniger mogen worden, evenals de samenhang in het vastgoedbeleid van gemeenten binnen regio's. Goede informatie kan daarbij een schakel vormen om de samenhang te gaan herkennen en vanuit de gezamenlijke belangen de juiste beslissingen te nemen.

# Vastgoed benchmarken anno 2012

*Door Ir. B. (Bert) Teuben, researcher IPD Nederland*

**De IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed heeft zich de afgelopen jaren parallel ontwikkeld aan het groeiend aantal gemeenten dat haar vastgoedbeheer heeft gecentraliseerd. Een gecentraliseerde vastgoedorganisatie vraagt om hele andere sturing en verantwoording dan een decentrale organisatie. In dit artikel wordt meer inzicht gegeven op de sturing op de vastgoedexploitatie en de verantwoording hiervan mede in licht van de huidige tijd van bezuinigingen.**

De IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed is in 2005 ontstaan met aanvankelijk 7 gemeenten die slechts gedeelten van hun vastgoedbezit aanleverden. Inmiddels is dit aantal tot 25 gemeenten toegenomen die vrijwel hun volledige vastgoedportefeuille aanleveren. Hierdoor verwelkomt de benchmark ieder jaar nog nieuwe deelnemers die pas recent inzicht hebben gekregen in het vastgoedbezit en andere gemeenten die inmiddels al 7 jaar deelnemen aan de benchmark en verder willen professionaliseren door te sturen met behulp van de benchmark. Dit vraagt een dynamische benchmark waarin de toegevoegde waarde moet worden aangetoond en anderzijds niet te complex wordt voor de nieuw deelnemende gemeenten.

## **Sturen op de vastgoedexploitatie**

Steeds meer ambtenaren en ook wethouders krijgen inzicht in de mogelijke omvang van het gemeentelijk vastgoed en de daarmee samenhangende

kosten en de waarde. Dit vastgoed moet door gemeenten doelmatig en doeltreffendheid worden ingezet. Dit vraagt van vastgoedprofessionals binnen gemeenten dat ze verantwoording afleggen over een doelmatig beheer van de portefeuille. In veel gevallen zijn met name de beleidsafdelingen verantwoordelijk voor de activiteiten en daarmee voor de doeltreffendheid. De doelmatig kan op verschillende manieren worden bereikt, enerzijds door te sturen op de opbrengsten en daarnaast door te sturen op de kosten. Dit is ook de manier waarop andere vastgoedeigenaren, zoals woningcorporaties en beleggers, sturen op de exploitatie van vastgoed. Andere vastgoedeigenaren sturen ook op de marktwaardeontwikkeling van vastgoed, dit is voor gemeenten lastig aangezien veel vastgoed incurant is en daardoor een marktwaarde hiervoor lastig is vast te stellen.

### **Sturen op inkomsten**

Het sturen van inkomsten is voor gemeenten lastiger dan voor andere eigenaren van vastgoed aangezien gemeenten in veel gevallen een subsidierelatie hebben met de gebruiker van het vastgoed. Uit de recentste marktpresentatie van de IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed (die te raadplegen is op [www.ipd.com/netherlands](http://www.ipd.com/netherlands)) blijkt dat 70% van het vastgoed een beleidsmatige invulling heeft en daarnaast nog 10% wordt gebruikt voor de huisvesting van ambtenaren. Het sturen op hogere inkomsten is hierdoor lastig aangezien door het verhogen van huren anderzijds extra subsidies aan welzijns- en cultuurinstellingen dient te worden gegeven. Echter door het inzichtelijk maken van de kosten voor huisvesting zijn huurders er zich van bewust wat de huisvesting kost en zullen zij hierdoor zo effectief mogelijk met de ruimte omgaan. Dit kan



betekenen dat die ruimte voor andere maatschappelijke doelen kan worden gebruikt of kan commercieel worden verhuurd. Veel gemeenten zijn voor de verhuur van maatschappelijk vastgoed inmiddels overgegaan tot de invoering van kostprijsdekkende huren. Mede door deze ontwikkeling zijn de inkomsten binnen de benchmark de afgelopen jaren toegenomen en is de kostprijsdekkendheid verbeterd.

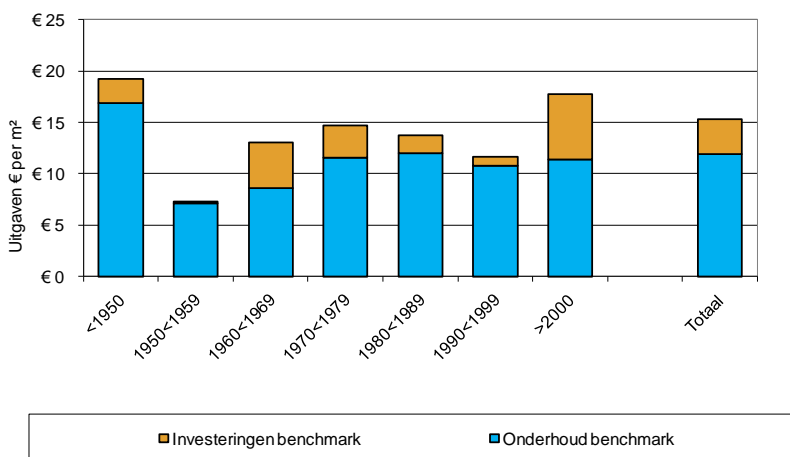
Daarnaast verhuren gemeenten vastgoed ook aan commerciële partijen. Door het apart benoemen van dit onderdeel van de portefeuille wordt het ook mogelijk om hier zo hoog mogelijke inkomsten te generen. Het commercieel te typeren vastgoed blijkt gemiddeld 20% van de totale vastgoedportefeuille te omvatten, maar de omvang wisselt sterk per deelnemer. Inmiddels zijn de deelnemende gemeenten al behoorlijke stappen aan het maken om de inkomsten uit kinderdagverblijven te verhogen tot marktconforme niveaus. Dit lukt echter niet altijd snel door de aanwezige contracten. Door de bezuinigingen op beleid ontstaat er minder behoefte aan ruimtegebruik, waardoor gebouwen leeg komen die tegen marktconforme huren kunnen worden verhuurd of verkocht. Dit laatste geeft enerzijds een risico voor de inkomsten, maar anderzijds ook een kans om extra inkomsten te realiseren.

### **Sturen op kosten**

De tweede mogelijkheid op de effectiviteit te verhogen is om te sturen op de kosten. Waar dit aanvankelijk als een redelijk onbelangrijk onderdeel werd gezien van de benchmark, wordt hier steeds meer naar gekeken. Enkele gemeenten heeft de afgelopen jaren kritisch gekeken naar de hoogte van de kosten en dit heeft ondermeer geleid tot nadere bestudering

van de verzekeringspremies. Deze bleken daarna in sommige gevallen aanzienlijk te kunnen worden verlaagd. Ook de onderhoudskosten worden in toenemende mate kritisch bekeken, waarbij objecten met jarenlang hoge onderhoudskosten nader worden beschouwd. Wellicht dat in dergelijke gevallen structurele maatregelen noodzakelijk zijn dan de huidige (incidentele) maatregelen. Het is hierbij wel van belang dat de kosten voor het onderhoud op de lange termijn worden beschouwd. Wat verder een belangrijk aandachtspunt bleek te zijn om de effectiviteit te verhogen waren servicekosten afrekeningen waarbij enkele gemeenten geld toelagden of dit überhaupt niet afrekenden met commerciële huurders. Inmiddels worden met betrekking tot het sturen op kosten grote stappen gemaakt mede door de benchmark als signalerend instrument te gebruiken.

Figuur 1. Onderhoudskosten in relatie tot investeringsuitgaven voor vastgoed in reguliere exploitatie per m<sup>2</sup> in 2011 naar ouderdom van het gemeentelijk vastgoed.



Bron: IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed

In toenemende mate zijn gemeenten ook bezig met de zoektocht tussen wat onderhoudskosten zijn en welke uitgaven als investeringen kunnen worden gedefinieerd. Ook voor andere vastgoedeigenaren is dit een voortdurend spanningsveld. Voor gemeenten geldt dat bij investeringen de kapitaallasten over 20 tot 60 jaar worden bekostigd en in het geval van onderhoud direct in dat jaar de kosten moeten worden genomen. Mede gezien de grootschalige opgaven voor het vastgoed dat in de jaren 60 en 70 is gebouwd is een duidelijke afweging noodzakelijk. Om ook in de benchmark de keuzes met betrekking tot investeringen en onderhoud duidelijker te maken is een nieuwe analyse toegevoegd waarvan de resultaten in figuur 1 zijn weergegeven. Hieruit blijkt dat in de jaren 60 en 70 inderdaad relatief veel wordt geïnvesteerd. Opvallend is dat recent opgeleverd vastgoed al relatief hoge onderhoudskosten kent, maar dat daarnaast ook fors wordt geïnvesteerd om het aan te passen. Zeker de gemeenten die dit betreft zal dit mogelijk leiden tot aanpassingen van nieuwbouwprojecten om hoge kosten in de eerste tien van de normale vastgoedexploitatie te voorkomen. Dat de onderhoudskosten voor het relatief oude vastgoed hoog zijn, wordt mede veroorzaakt doordat relatief veel van het gemeentelijk vastgoed monumenten betreft.

## **Verantwoorden**

Doordat vastgoed bij een gemeente is gecentraliseerd willen stakeholders meer inzicht hebben in de efficiëntie van het vastgoedbeheer. Deze stakeholders zijn divers zoals wethouders maar ook beleidsafdelingen die subsidies geven aan de huurders van het gemeentelijk vastgoedeigendom. In een toenemend aantal gevallen zijn wethouders geïnteresseerd in de hoofdlijnen van de benchmark en daarmee ook de sturing op vastgoed.

Keerzijde hiervan is dat ook de wethouders worden geconfronteerd met genomen besluiten in het verleden. Voorbeelden hiervan zijn dat bepaalde gebruikers vastgoed huren voor € 1 voor lange tijd, dit komt echter steeds minder voor. Daarnaast zijn er bepaalde ambitieuze nieuwbouwprojecten die ook na oplevering hoge kosten met zich meebrengen. Daarentegen moeten vastgoedafdelingen zich ook verantwoorden over de resultaten. Gelukkig wordt hierbij de benchmark als signalerend instrument gebruikt en kan vaak een verklaring door de vastgoedafdeling worden gegeven voor afwijkingen of kunnen de resultaten worden verbeterd. Opvallend is om waar te nemen dat gemeenten zich graag willen vergelijken met andere vastgoedeigenaren, zoals vastgoedbeleggers en woningcorporaties. De exploitatiekosten voor gemeenten bleken in 2011 niet veel af te wijken van andere vastgoedeigenaren.

## **Conclusie**

Gemeenten gebruiken de benchmark steeds meer als stuurinstrument naar mate zij langer deelnemen aan een benchmark in plaats van een stok achter de deur om de gegevens op orde te brengen. Dit hangt samen met de ontwikkeling, die breder kan worden gezien dan alleen deze benchmark, van benchmarking naar benchlearning. Bij dit laatste wordt met name door van elkaar te leren geprobeerd de effectiviteit te verhogen. Mede hierdoor moet/blijft een benchmark zich steeds doorontwikkelen en vernieuwen.

# Ontwikkeling van Maatschappelijk Vastgoed Professionaliseren

*Door Eric Zweers, directeur ABC Management Groep*

**Aan Maatschappelijk vastgoed wordt in Nederland een toenemend belang toegekend. Steeds vaker worden nieuwe multifunctionele centra in woonwijken ontwikkeld op groen van de ervaring dat zij een positief affect hebben op welzijn, leefbaarheid, de sociaal economische situatie en veiligheid. Maar hoe is te verklaren dat aan de ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed nog zoveel haken en ogen kleven?**

De waarde van maatschappelijk vastgoed is onder meer omschreven in “Bouwstenen voor Sociaal” en in de “Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2012”.

Het neemt niet weg dat de ontwikkeling van Maatschappelijk Vastgoed niet zonder problemen verloopt. Een belangrijke oorzaak hiervan is dat bij de ontwikkeling van nieuwe concepten nog te vaak wordt voortgeborduurd op traditionele werk- en denkwijzen. Het vastgoed wordt dan bijvoorbeeld uitsluitend vanuit de onderwijs-, zorg- of welzijnsbehoefte vormgegeven. Gemiste kansen, aangezien de mogelijkheden van onderlinge versterking van de verschillende functies onvoldoende worden benut.

Daarnaast wordt er in de praktijk nog steeds te snel in termen van “stenen” gedacht. Het in de eerste plaats ontwikkelen van een brede- en langetermijnvisie op wat nodig is voor een vitale wijk, geniet nog

onvoldoende prioriteit. De functies van dit moment zijn nog te bepalend voor wat er nu wordt gebouwd. De verbinding tussen het maatschappelijk vastgoed en de kansen voor het gebouw- en het gebruikersconcept wordt daardoor onvoldoende benut.

Met dit artikel willen wij een aanzet geven tot het beter kunnen leggen van deze verbinding. In dit artikel wordt helder uiteengezet op welke wijze een maatschappelijk belegger geïnteresseerd zou kunnen zijn in het Maatschappelijk Vastgoed.

### **Er wordt nog teveel uitgegaan van vaste patronen**

De contouren waarbinnen in Nederland gebouwd mag worden, liggen grotendeels vast. De opgave voor de komende jaren komt steeds nadrukkelijker te liggen bij herstructurering van bestaande situaties. Dat dwingt tot samenwerking tussen partijen die werkzaam zijn in een wijk en tot verkenning van mogelijk nieuwe verbanden. Om dat in goede banen te leiden, is specifiek vakmanschap vereist. Dat begint met de keuze van een benaderingswijze. Kan worden volstaan met het maken van een ontwerp om vervolgens met de bouw van start te gaan? Of wordt gekozen voor een ontwikkeling waarbij bewoners en gebruikers en toekomstperspectief het vertrekpunt zijn? In het kader van herstructurering geniet laatstgenoemde benadering veruit de voorkeur.

Vaak verloopt de samenwerking tussen partijen die zich bezighouden met de ontwikkeling van Maatschappelijk Vastgoed nog te veel langs gebaande wegen. Onderwijs-, Zorg- en Welzijnsinstellingen focussen zich, in hun zoektocht naar partners, vooral op woningcorporaties. Maar er zijn ook andere ontwikkelende partijen die meerwaarde kunnen

bieden, zoals maatschappelijk beleggers. Vanuit de commerciële invalshoek bijvoorbeeld, kunnen hun conceptuele denkvermogen en de scherpte in aanpak en projectbeheersing van projectontwikkelaars zich als bijzonder waardevol bewijzen. Bij het zoeken naar kansrijke partners is het primair van belang de kandidaten op hun kracht te beoordelen en tegelijkertijd potentiële “valkuilen” te onderkennen. Door uitsluitend te varen op in het verleden behaalde resultaten worden kansen gemist.

Bij het ontwikkelen van Maatschappelijk Vastgoed groeit de behoefte aan nieuwe professionals. Mensen, organisaties en ondernemers met een brede blik, die zich niet alleen richten op risicobeperking maar die ook zien welke leemten er in een gebied zijn en welke kansen zich voordoen. Kortom: kansenmanagers in plaats van risicomangers. Risicomangement vernauwt de blik en kan doorschieten in risicomijdend gedrag. Kansenmanagement schept veelal betere voorwaarden voor de ontwikkeling van Maatschappelijk Vastgoed.

### **Voorwaarden vanuit de maatschappelijk belegger**

Institutionele beleggers, vooral pensioenfondsen, nemen steeds vaker de rol van de maatschappelijke belegger op zich. Gemeenten kampen de komende jaren met forse tekorten op grondbedrijven. Dit geldt ook voor corporaties. Hierdoor kunnen ze beiden geen complexe (binnenstedelijke) herontwikkelingen meer realiseren. De maatschappelijke belegger pakt het maatschappelijk vastgoed op als onderdeel van de leefbare omgeving. Een redelijke nieuwe kennismaking voor veel beleggers.

De maatschappelijke belegger is een private onderneming en moet dus gewoon een reëel remdement maken. Maatschappelijk vastgoed is zeer divers. Niet al het vastgoed is interessant voor een maatschappelijk belegger. Het vastgoed dat volledig primair afhankelijk is van subsidies, is minder interessant voor een maatschappelijk belegger. Als combinaties mogelijk zijn met private partijen dan bestaat er een mogelijkheid dat de maatschappelijke beleggers wel geïnteresseerd zijn. Het interessante aan maatschappelijk vastgoed voor de belegger is dat het niet afhankelijk is van de Retail-index.

Met de huidige marktomstandigheden moeten financiële keuzes steeds beter worden afgewogen. Daarnaast zijn er ook ontwikkelingen in maatschappelijke sectoren, zoals in de zorg, die vragen om een meer bedrijfseconomische benadering. Het gaat van aanbodgericht naar vraag-gestuurd. De prikkel is er nu om het nut van uitgaven in vastgoed duidelijk af te wegen vanuit bedrijfseconomisch perspectief. Op welke wijze is een maatschappelijk belegger geïnteresseerd in het maatschappelijk vastgoed?

## **Visie**

Het begint met visie, wat wil de maatschappelijke instelling bereiken? Wat heeft vastgoed met deze visie te maken? Wat is de visie op samenwerking en op welke wijze heeft dit uitwerking op het ontwerpen van vastgoed?



## **Transparant inzicht**

Regelmatig blijkt uit onderzoek dat er beperkt inzicht is bij maatschappelijke partijen in hun huidige vastgoedportefeuille. Alleen als er volledig inzicht in de totale portefeuille kan worden gegeven is een maatschappelijk belegger geïnteresseerd om een deel in eigendom te nemen. Inzicht betekent duidelijkheid in kosten en in opbrengsten van alle objecten. Dit kan door middel van een strategisch huisvestingsplan. In dit plan worden afwegingen transparant weergegeven, keuzes gemaakt en de huidige portefeuille geoptimaliseerd.

## **Doelstellingen bekend**

In eerste instantie gaat het om duidelijk twee doelen met elkaar vast te stellen. Wat is het doel van het Maatschappelijk vastgoed en wat is het doel van de mogelijke vervreemding van het maatschappelijk vastgoed.

## **Invloed op de ontwikkeling**

Maatschappelijke vastgoedbeleggers zijn voornamelijk geïnteresseerd in vastgoed dat in het begin van de ontwikkeling staat. Het overnemen van bestaand vastgoed komt veelal niet voor omdat dit niet flexibel indeelbaar is of op basis van andere financieringsstromen is gerealiseerd. Vanuit het verleden is duidelijk te herleiden dat aanbod, vraag creëert. Het oude vastgoed van zorginstellingen is veelal (te) groot en onpersoonlijk. Tegenwoordig wordt er meer gericht op kleinschalige huisvesting. Een verandering in klantbenadering.

## **Maatschappelijk vastgoed mag geld kosten**

Een maatschappelijke kosten-baten analyse (MKBA) biedt transparantie in investeringskeuzes. Natuurlijk mag maatschappelijk vastgoed nog steeds geld kosten, maar transparante afwegingen zijn daarin zeer belangrijk.

## **Multifunctionaliteit**

De maatschappelijke belegger kijkt graag mee vanaf de start van de ontwikkeling om ook samen met private partijen de multifunctionaliteit te optimaliseren. Het verhogen van de bezettingsgraad door handige ontwerp oplossingen en interessante aanvullende (commerciële) partijen maken een investering in maatschappelijk vastgoed sneller mogelijk.

## **Gebruiker**

Het ondernemerschap van de instelling die haar vastgoed wil verkopen is van groot belang. De maatschappelijke belegger gaat namelijk een langdurige overeenkomst met de instelling aan. Gemiddeld genomen is de kennis van vastgoed beperkt, omdat het vastgoed gefinancierd werd uit subsidies. Nu vraagt dit om een ondernemende benadering.

## **Duur van het huurcontract**

In verband met de redelijke onbekendheid tussen de maatschappelijke instelling en de belegger zijn huurcontracten op dit moment gemiddeld tussen de 17 en 20 jaar. Dit is redelijk lang, maar zal de komende jaren zeker korter worden als er duidelijkheid komt ten aanzien van de financieringsstructuur in de zorg en het onderwijs.

## **Niet op zichzelf**

De investering in maatschappelijk vastgoed is een investering in een leefbare omgeving. De maatschappelijke belegger is geïnteresseerd om deze investering te doen als het onderdeel is van een groter geheel. Het commerciële vastgoed is gebaat bij goede maatschappelijke dienstverlening in de directe omgeving. Daarom zal een maatschappelijke belegger sneller geïnteresseerd zijn om te investeren.

Kortom vanuit het perspectief van een maatschappelijk belegger is het proces om maatschappelijk vastgoed in eigendom te hebben als: de visie en doelstellingen helder zijn; er transparant inzicht is in de totale portefeuille; er mogelijkheden zijn tot multifunctionaliteit met (commerciële) partijen; er voldoende ondernemerschap van de operator (gebruiker) is en het maatschappelijk vastgoed een inbedding is in de omgeving.

Om te komen tot duidelijke afspraken met de maatschappelijke vastgoedbelegger is het van groot belang om een gestructureerd proces te doorlopen.

1. Intentieovereenkomst; in deze overeenkomst worden visie op dienstverlening en samenwerking, doelstellingen, taken en verantwoordelijkheden beschreven. Partijen ondertekenen de intentie, maar zijn nog redelijk vrij in het handelen.
2. Samenwerkingsovereenkomst; de haalbaarheid is aangetoond met een business case. Dit kan bestaan uit een maatschappelijke kosten-batenanalyse, waarbij investeringen in een breder kader onderbouwd kunnen worden. Partijen ondertekenen de samenwerkingsovereenkomst en zijn redelijk aan elkaar gebonden. Na dit proces worden investeringen door beide partijen gedaan. Er wordt dus risico gelopen. Afscheid nemen kan niet zonder kostenverdeling.
3. Realisatieovereenkomst; de ontwerpen en materiaalkeuzes zijn klaar voor uitvoering. Aan de realisatieovereenkomst is ook een huurovereenkomst gekoppeld. Nadat het getekend is kan worden gestart met de realisatie. In de overeenkomst zal een duidelijke afspraak moeten staan hoe er wordt omgegaan wordt met aanvullende wensen.

## **Samenwerking stimuleert Maatschappelijk Ondernemerschap**

Maatschappelijk Vastgoed is een instrument om de kwaliteit van de samenleving te ondersteunen of te verbeteren. Het gebruik van een relatief nieuw hulpmiddel in een veranderende samenleving vereist een bijzonder aandacht voor de samenwerking tussen de betrokken organisaties. Criterium daarbij moet zijn of het vastgoed waarde toevoegt aan de samenleving. Maatschappelijk Vastgoed bevordert ook Maatschappelijk Ondernemerschap!



# Maatschappelijk vastgoed: eindelijk volwassen?

*Jan Kappers MRE*

*Hoofd Vastgoedbedrijf Enschede, gemeente Enschede*

**Voor de vijfde keer ligt de barometer Maatschappelijk Vastgoed voor u. In deze periode heeft deze barometer zich ontwikkeld tot een waardevolle bijdrage in de discussies rondom maatschappelijk vastgoed. Één van de instrumenten die we zo hard nodig hebben om inzicht te verkrijgen, onszelf te ontwikkelen en 'de buitenwereld' te laten zien waar 'we' mee bezig zijn. Want dat gevoel leeft er nog wel bij de gemeentelijk vastgoedmanagers; Snapt iedereen wel waar we ons mee bezig houden en hoe ingewikkeld de opgave is?**

Gelukkig is er de afgelopen jaren veel gebeurd. Dit geeft ons op meerdere vlakken inzicht en helpt ons verder. Zo langzamerhand is het vakgebied uit de kinderschoenen gegroeid. Zo wordt er al voor het 7<sup>e</sup> achtereenvolgende jaar een benchmark uitgevoerd door IPD Nederland, voorziet Bouwstenen voor Sociaal in een behoefte aan kennisdeling en ontwikkeling, en heeft ook de markt ontdekt waarin we geholpen kunnen worden. En dat alles brengt ons verder.

Steeds meer gemeenten zetten de stap om een vastgoedbedrijf op te richten, een interne profit-organisatie die kostendekkend, op een transparante wijze zorg draagt voor het beschikbaar stellen en houden van Maatschappelijk Vastgoed voor divers gebruik. Geen verkapte subsidies meer via het vastgoed. Geen verassingen meer in de vorm van achterstallig onderhoud of oplopende kapitaalslasten. De discussie wordt intern de

gemeente gevoerd waar hij thuishoort: aan de programma-kant, waar beleid wordt gemaakt en uitgevoerd.

Welke ontwikkelingen binnen ons vakgebied tekenen zich de komende jaren af? Wat is ons voorland en vinden we daar elkaar ook in? Ik zie momenteel daarin twee stromingen ontstaan. Allereerst de doorontwikkeling van onze professionaliteit. En ten tweede schaalvergroting door samenwerking. Dat kan samenwerking tussen gemeenten zijn, of samenwerking met corporaties, waterschap of de nieuwe veiligheidsregio's bijvoorbeeld. Deze twee stromingen sluiten elkaar overigens niet uit, maar staan wel wat op gespannen voet met elkaar aangezien het niet simpel is om op beide terreinen tegelijk vooruitgang te boeken.

## **Doorontwikkeling**

Sinds een jaar of tien is er gestructureerd en gefundeerd meer aandacht voor ons werkterrein. En hoewel er veel gelijkenis is met Corporate Real Estate Management (CREM) is dat niet helemaal gelijk aan wat we doen. Ook alweer 10 jaar geleden werd het boek 'Public Real Estate'<sup>11</sup> uitgebracht en daarin wordt duidelijk het verschil aangeduid en toegelicht. Nog steeds vind ik dat ook voor ons een leidraad, hoewel het boek niet primair voor Maatschappelijk Vastgoed is geschreven. Het gaat wat te ver dat boek nu uitgebreid te beschrijven (het is nog leverbaar), maar in essentie draait het om het volgende:

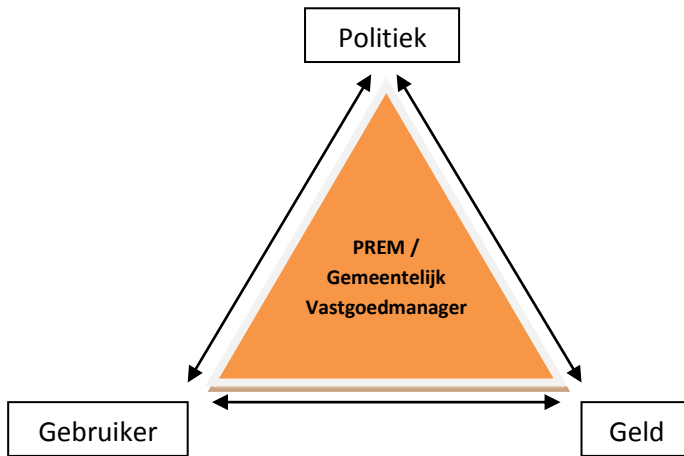
Figuur 1: De spanning tussen de politiek, de gebruiker en het geld (de vastgoedmanager)

---

<sup>11</sup> Evers, F., Schaaf, P. v., & Dewulf, G. (2002). Public Real Estate. Delft: Delft University Press.



Figuur 1: De spanning tussen de politiek, de gebruiker en het geld (de vastgoedmanager)



Hierbij zijn binnen gemeentelijk vastgoed diverse parallellen te trekken. Ook wij, als gemeentelijk vastgoedmanagers hebben te ‘dealen’ met de politiek, interne collegae die gaan over beleid en subsidieverstrekking, de gebruiker, vaak ook nog een beheerorganisatie (soms ook in het vastgoedbedrijf opgenomen) en de financiële mogelijkheden en taakstellingen die ons zijn opgelegd.

De welbekende ‘trap van Joroff’<sup>12</sup> leidt tot de vastgoedmanager als ‘strateg’’. Het doel van verdere doorontwikkeling van de Corporate Real Estate Manager (in ons geval dus de Public Real Estate Manager) is het

---

<sup>12</sup> Joroff, M., M. Lovergand, S. Lambert, F. Becker (1993), Strategic management of the fifth resource: corporate real estate. Report no.49, Industrial Development Research Foundation (IDRC), Atlanta GA en Massachusetts Institute of Technology (MIT). In deze publicatie heeft Joroff e.a. de ontwikkeling van competentieniveau’s beschreven van de Corporate Real Estate Manager.

bereiken van een strategische rol. Een rol waarin Vastgoed sturend kan worden in de bedrijfsvoering indien dat bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen. Is dat eigenlijk wel te bereiken binnen een gemeente? Pruijt het bestuur, de ambtelijke top en politiek wel een strategische vastgoedmanager?

In het huidige economische tij is men geneigd hier wel aan toe te geven is mijn ervaring. Indien bezuinigingen worden bereikt door twee locaties op te heffen en te concentreren in een gezamenlijke (goedkopere) locatie elders, is de winst snel gezien en te pakken. Logisch, toch? In praktijk licht dit echter genuanceerder en zal een wethouder zeer alert zijn op de gevoeligheden die er liggen. Dat is zeer begrijpelijk en ook behorend tot de taak van de wethouder.

Tevens betekent een verdere sturing vanuit vastgoed ook dat aan de programma-kant een antwoord moet kunnen worden gegeven op strategische vragen. Vragen op gebied van toekomstige ontwikkelingen en gewenste ruimtelijke ondersteuning. Voorzien we nog wel in ruimte voor kunstenaars? Ondersteunen we nog startende ondernemers? Dit soort vragen worden de in de huidige financieel moeilijke tijden steeds vaker gesteld binnen de gemeente. Bleek in het verleden de beantwoording van dit soort vragen erg lastig, ligt dat nu anders. Zoals ik hierboven al aangaf, wordt hier inmiddels voortvarender in opgetreden. En dat helpt de ontwikkeling van het interne vastgoedbedrijf.

## **Samenwerking**

Een andere weg die op verschillende plekken wordt ingeslagen (voor zover ik kan overzien naast enkele kleinere gemeenten, ook in de Drechtsteden en Twente) is onderlinge samenwerking. In eerste instantie gaat het hierbij veelal om gemeentelijke samenwerking, maar ik sluit niet uit dat ook samenwerkingsinitiatieven met andere partijen in de non-profit sfeer ontstaan. Denk hierbij aan woningcorporaties, de veiligheidsregio of onderwijsinstellingen.

Waarom zoeken we die samenwerking eigenlijk op? Gaan de onderlinge verschillen de samenwerking niet hinderen of andersom: rijdt een succesvolle samenwerking op vastgoed de eigen 'sovereiniteit' van gemeenten niet in de wielen? Met andere woorden: onder welke voorwaarden is samenwerking mogelijk en succesvol? Dit wiel is nog nergens uitgevonden, maar er liggen goede kansen. Gemeenten zijn zich er steeds meer van bewust dat het niet langer mogelijk blijft om in de toekomst alle taken zelf te blijven uitvoeren. Daarvoor is de potentiële winst die er door samenwerking kan ontstaan gewoonweg te groot: Die besparingen kun je niet laten liggen!

Op andere bedrijfsvoeringdossiers wordt al samengewerkt. En met succes: ParkeerService bijvoorbeeld, Dimpact en het Gemeentelijk Belastingkantoor Twente (GBT) bewijzen dat er besparingen te behalen zijn.

Er liggen ook op gebied van vastgoedmanagement kansen. Bewust noem ik hier vastgoedmanagement, dus de meer uitvoerende taken rondom het hebben van vastgoed. Het eigendom en de sturing op de vastgoedportefeuille zullen gemeenten niet snel aan een gezamenlijke partij willen overlaten en dus bij zichzelf willen houden.

Vooralsnog zie ik nu kansen op de volgende vier terreinen:

1. Commercieel Beheer

Hierbij valt te denken aan aangaan van aan- en verhuurcontracten, contract beheer, huurinning, opzeggingen/opleveringen, relatiebeheer met huurders, etc.

2. Technisch Beheer

Hieronder valt het plannen en (laten) uitvoeren van onderhoud, storingsafhandeling, etc.

3. Bouwprojectmanagement.

Dit betreft de voorbereiding en begeleiding van nieuwbouwprojecten namens de deelnemende gemeente.

4. Portefeuilleadvies.

Dit betreft het doorlopen van de gemeentelijke vastgoedportefeuille waarbij wordt gekeken naar de prestatie van het vastgoed op technisch, functioneel en financieel gebied. Tevens kan dit worden uitgebreid naar een check op gemeentelijke ambities/beleid die het vastgoed (gaan) raken. Op basis van deze portefeuilleanalyse kunnen de deelnemers worden geadviseerd over te maken keuzes (bijvoorbeeld: aan-/verkoop, verbouwen, slopen of handhaven).

Mooi die kansen en vergezichten, hoor ik u denken, maar hoe kunnen we van de samenwerking een succes maken? Uiteraard spelen lokale verankering en ambities hierin sterk mee, maar een paar eigen ervaringen zal ik u niet onthouden:

- Allereerst door het leuk te houden. Dit geldt voor de samenwerkingspartners uiteraard, maar ook voor het personeel in de gezamenlijke organisatie. Als we zorgen voor een goede sfeer en uitdagende klussen, is het voor het personeel in een dergelijk

samenwerkingsverband ook interessant om de schouders eronder te zetten.

- Ten tweede door elkaar als samenwerkingspartners goed te kennen. Geen achterdocht en wantrouwen in elkaar. Neem daar de tijd voor en investeer ook daarin.
- Begin rustig en van 'onder af aan'. Bijvoorbeeld met kennisdeling. Vertel de beoogde partners waar je mee bezig bent en wat je bezig houdt.
- Zorg voor een gezamenlijk forum (internet, bijeenkomsten, etc.) waar je elkaar treft.
- Zoek uit hoe de verschillende gemeenten de organisatie hebben ingericht. Organisatorisch, maar ook financieel. Vaak beseffen gemeenten die aan het begin van de professionalisering staan zich niet hoeveel geld er aan vastgoed wordt besteedt.
- Zorg voor inzicht in de 'winst' die ontstaat door de samenwerking. Die winst ligt op kwalitatief en financieel vlak.
- Stel doelen en ambities vast. Naast de winst (zie vorig punt) als doel te nemen, liggen er ook gemeentelijke ambities bij de afzonderlijke deelnemers. Zo niet, zorg dan voor een vastgestelde vastgoedvisie bij de verschillende deelnemers.

## **Helpt het ons?**

Tot slot nog even aandacht voor de vraag in hoeverre dit bijdraagt aan de verdere ontwikkeling van ons vakgebied. Om in de termen van de ondertitel te blijven: Gaan we hiermee volwassen worden? Ik ben er van overtuigd dat deze ontwikkelingen horen bij de groeistuipen die we nu doormaken.

Iedere gemeente heeft zich de afgelopen jaren anders ontwikkeld op gebied van vastgoedbeheer, dus zijn er verschillen in de startposities van de deelnemers. Dat kan de samenwerking hinderen, maar niet belemmeren. Juist die verschillen maken dat we elkaar ook verder kunnen helpen. De samenwerkingsinitiatieven werken hiermee als katalysator voor een verdere doorontwikkeling. Al met al ben ik hier dus positief in gestemd! Hierbij wil ik u wijzen op de ontwikkelingen in de markt. Zoals ik in het begin al aangaf, hebben adviseurs en consultants het maatschappelijk vastgoed ook ontdekt. Op diverse terreinen helpen zij ons verder in onze ontwikkeling en zoektocht naar optimalisaties binnen onze vastgoed portefeuille. Er komen applicaties op de markt waarmee we op redelijk simpele wijze onze voorraad in kaart kunnen brengen en kunnen waarderen op verschillende beoordelingscriteria. En dan niet alleen financiële criteria, maar ook minder 'harde' criteria als wijkontwikkeling of atelierbeleid.

Deze systemen zijn nu toe te passen en snel te implementeren omdat we onze informatie redelijk goed beschikbaar hebben. We hebben de vastgoedinformatiesystemen op orde, kennen de voorraad en voeren regulier portefeuillemanagement. Meerdere gemeenten voeren deze systemen momenteel in en kunnen hiermee dé vraag van dit moment (waar kunnen we op bezuinigen?) adequaat beantwoorden.

Op deze manier slechten we ook de laatste hindernis in het uitvoeren van onze taak als Public Real Estate Manager: de link (of zoals u wilt: de spanning) tussen politiek, beleid/gebruiker en de vastgoedmanager.

## Maatschappelijk vastgoed bestaat niet

Naar een goed gemeentelijk vastgoedhuis: het scheiden van beleid en stenen

*Door ing. Bert Post MBA<sup>13</sup>, eigenaar LINK.*

**Er gaat veel geld om én verloren in gemeentelijk vastgoed. Maatschappelijke doelen worden niet, of niet efficiënt ondersteund. Dat geeft de urgentie om daadwerkelijk te gaan sturen op het gebruik en de inzet van de vastgoedportefeuille. De gemeente kan of misschien wel moet gaan sturen als beheerder en exploitant. Maar dat is niet absoluut niet voldoende. We vragen meer van de gemeente. Hierover meer in deze korte bijdrage.**

Maatschappelijk vastgoed bestaat niet, maar maatschappelijk vastgoed heeft wel een (belangrijke) maatschappelijke functie. Het biedt huisvesting aan doelgroepen die op de vrije markt niet altijd terecht kunnen, zoals sommige culturele instellingen, sportverenigingen etc. Deze doelgroepen worden gesubsidieerd om de functie die zij bieden aan de gemeenschap een plek te geven. Daarmee geeft de gemeente via haar vastgoed een verkapte subsidie aan deze doelgroepen.

Een mooi voorbeeld is het zwemmen. De gemeente vindt beweging belangrijk, wil sporten stimuleren. Zij besluit tot de bouw van een zwembad en subsidieert via het vastgoed elke bezoeker met circa € 5. De wandelaar

---

<sup>13</sup> Bert Post heeft een aantal jaren bij een corporatie gewerkt. Samen met Jeroen Bouwman is LINK gestart. LINK adviseert niet commerciële vastgoed eigenaren over portefeuille sturing.

die 30 minuten beweegt wandelt in het gebied van Staatsbosbeheer of Het Geldersch Landschap. Even gezond, maar zonder subsidie.

Maar ja, de zwemvereniging wil voor haar 15 wedstrijdzwemmers graag een uitbreiding van het bad. De subsidie die hiermee verstrekt wordt aan bepaalde doelgroepen is vaak niet transparant in kaart gebracht.

De noodzaak is daarom groot voor de gemeente om te gaan sturen. Niet alleen in haar rol als vastgoedeigenaar maar bovenal in haar rol als subsidie verstrekker.

### **Taken en gebouwen**

Gemeentes kennen als wettelijke taak het huisvesten van scholen. Het huisvesten van de brandweer *kan* worden beschouwd als wettelijke taak. Maar gemeentes hebben vaak nog (veel) meer vastgoed, ook zonder dat hiervoor een wettelijke taak is.

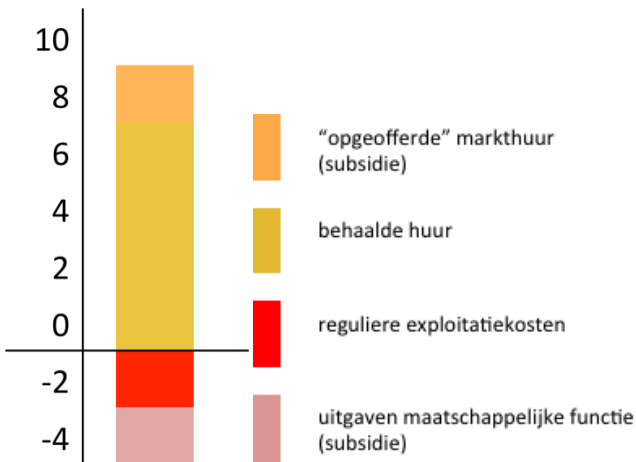
Het meeste vastgoed is bedoeld voor functies die gemeentes belangrijk vinden, zoals sport, cultuur en welzijnswerk. Vaak kunnen deze functies geen plek vinden in gebouwen op de vrije markt. Dat heeft vooral te maken met de huurprijs die voor deze functies niet kostendekkend zijn. Gemeentes bezitten vaak vastgoed om de verschillende doelgroepen toch in huisvesting te voorzien.



## Stimuleren en subsidiëren van activiteiten

Het bijzondere van gemeentelijk vastgoed is dat het maatschappelijk vastgoed wordt genoemd. Dat heeft alles te maken met de functie die wordt gehuisvest. Dat is begrijpelijk, maar feitelijk onjuist. De betere benaming is vastgoed met een maatschappelijke functie. Het is de functie die maatschappelijk rendement oplevert. Het vastgoed is hieraan faciliterend. Anders gezegd: Het gebouw ondersteunt de functie. Wat ons betreft is het dan ook de ruimtevrager (de afdeling beleid) die de verantwoordelijkheid draagt voor de geldstromen die horen bij de functie. Het verschil tussen de kostprijs dekkende huur en de huurprijs die maatschappelijk functies kunnen betalen, is de subsidie die past bij de activiteit die wordt gehuisvest. Dat is feitelijk de opgeofferde huur. Het voorgaande is schematisch weergegeven in onderstaand overzicht.

Figuur 1: Opgeofferde huur



## **Maatschappelijk vastgoed?**

Maatschappelijk vastgoed bestaat dus niet. Korting op de kostprijs dekkende huur is subsidie die past bij de functie. Dat betekent dat het beleid van vastgoed en het beleid voor de functies die een gemeente wil huisvesten gescheiden kunnen worden.

De beleidsafdelingen werken aan goed doordacht toekomstbestendig beleid voor functies die een plek moeten krijgen binnen de gemeentegrenzen. De beleidsafdelingen dragen ook zorg voor de bijbehorende financiering: wie bepaalt, betaalt. De vastgoedafdeling faciliteert bij het bieden van huisvesten. De financiering is gebaseerd op een kostprijs dekkende huur.

## **Scheiding van beleid en stenen: het gemeentelijk vastgoedhuis**

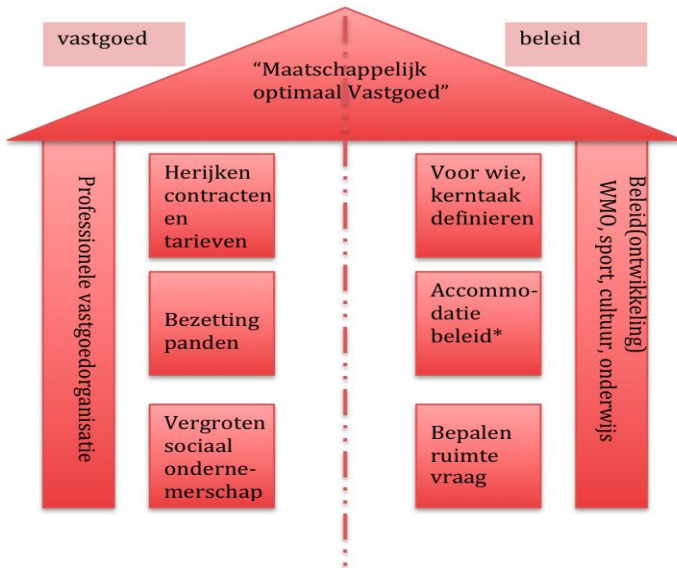
Als de voorgaande financiering van functies verregaand wordt doorgevoerd is het vastgoed en de financiering van het vastgoed ontkoppeld van de functie en de activiteiten die de beleidsafdelingen willen faciliteren en stimuleren.

Feitelijk maakt het dan ook niet meer uit wie het eigendom heeft van het vastgoed. Dat betekent dat het gemeentelijk vastgoedbedrijf op 'armslengte' kan worden gezet. Dat hoeft overigens niet. De invloed op een vastgoedbeheerder is groter als deze vastgoedbeheerder dezelfde 'baas' heeft. Het is dezelfde vermogensverschaffer, want uiteindelijk beslist de gemeenteraad over de inzet van middelen. Na het scheiden van verantwoordelijkheden kunnen de belangen weer prima worden verbonden. Van belang is dat de roverdeling goed is geregeld én afspraken

transparant zijn gemaakt en vastgelegd. Hierdoor ontstaat een goed gemeentelijk vastgoedhuis.

Figuur 2: Het gemeentelijk vastgoedhuis

\* Accommodatiebeleid voor sport, cultuur, onderwijs, WMO voorzieningen,



### Portfoliomanagement voor gemeentelijke organisaties

De vraag welke functies worden gehuisvest wordt beantwoord door de beleidsmakers. De rechter steunpilaar in het vastgoedhuis voor maatschappelijk optimaal vastgoed.

De vraag welk vastgoed daarbij hoort, wordt beantwoord door de vastgoed afdeling. De vastgoedafdeling kan gaan werken aan een goede portfolio, passend bij de gedefinieerde functies. Zoals elke vastgoed ondernemer

weet stijgt de waarde (het risico daalt immers) van het vastgoed bij een langere huurperiode, en daalt deze bij een kortere huurperiode.

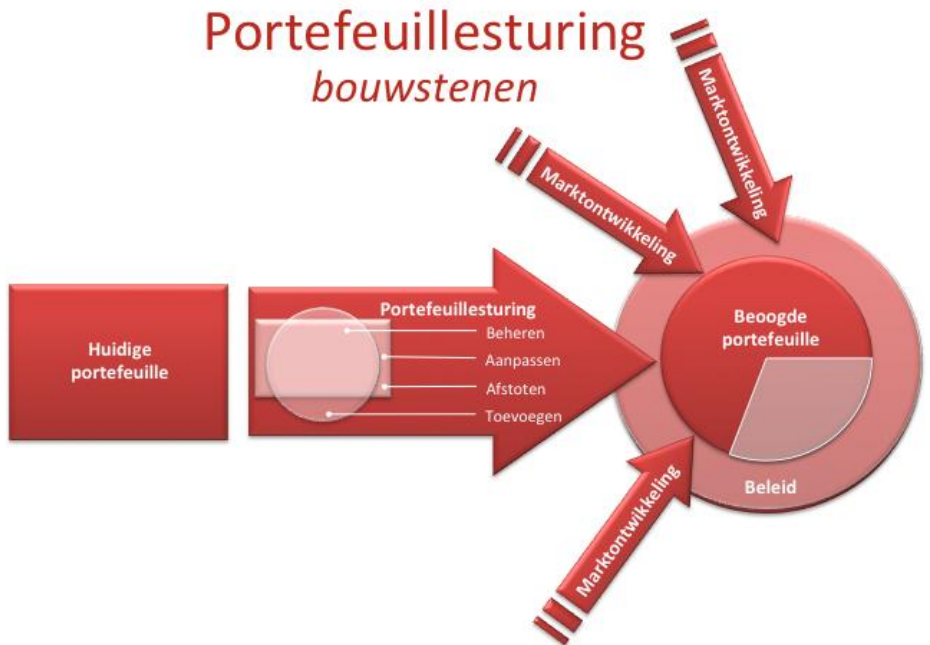
Dat geldt ook voor gemeentelijk vastgoed waar maatschappelijke functies in worden gehuisvest. Het is daarom de taak van de vastgoedafdeling om de beleidsafdelingen te faciliteren en te bevragen op huurperiodes en bijbehorende subsidietermijnen. Het kan toch niet zo zijn dat een vastgoedafdeling een huurcontract moet sluiten voor 10 jaar met een culturele instelling, die sterk afhankelijk is van gemeentelijke subsidies en daar maar voor een of twee jaar zekerheid voor heeft. Dat betekent namelijk een extra risico opslag die in de kostprijs moet worden doorberekend. Dit leidt tot een hoge kostprijs die gecompenseerd moet worden door een hogere subsidie. Dit effect is voor beleid en voor vastgoed niet wenselijk en vraagt om een weloverwogen balans die in overleg bepaald kan worden. In deze situaties helpt het om in de portefeuille te zoeken naar gebouwen met een restant levensduur van twee jaar.

In onderstaande figuur zijn de ontwikkelingen die invloed hebben op de gemeentelijke vastgoedportefeuille met pijlen weergegeven. Te denken valt aan ontwikkelingen bij de gebruikers. We noemen een paar voorbeelden.

- ⤴ Demografische ontwikkelingen beïnvloeden de behoefte aan de scholen en sportgebouwen;
- ⤴ De regionalisering van de brandweer en politie vragen mogelijk om andere kazernes;
- ⤴ Een andere manier van lezen beïnvloedt het gewenste oppervlak aan bibliotheken.

Als de spelers van beleid en vastgoed het spel beheersen is er niet meer vastgoed dan nodig én worden de activiteiten direct gesubsidieerd en niet meer via het vastgoed.

Figuur 3: Portefeuillesturing



### Techniek, markt en financieel evenwicht

Ook, of beter nog *juist*, voor gemeentelijk vastgoed is het in evenwicht brengen van de technische kwaliteit en de financiële kwaliteit met de marktkwaliteit van groot belang. De marktkwaliteit wordt onder meer

bepaald door de locatie, multifunctionaliteit, doelgroep analyses, demografische ontwikkelingen, duurzaamheid. Deze dient in evenwicht te zijn met de financiële en de technische kwaliteit. Pas na een goede analyse kan goed beheer worden uitgevoerd. Goed beheer wordt gekoppeld aan onder andere de afspraken over huurtermijnen.

Figuur 4: Toekomstwaarde



### **Sturen op vastgoed in de praktijk van de gemeentelijke organisatie**

In de praktijk blijkt dat er vele hobbels zijn te overwinnen. Drie daarvan wil ik graag met u delen.

Zo is het niet zo gemakkelijk om de *kosten per gebouw* te achterhalen. Kosten van gebouwen zijn op verschillende afdelingen geregistreerd, verschillende systemen. Er is vaak niet een verantwoordelijke medewerker

voor het vastgoed. Uit 'boeken' onderzoek volgen onderhoudslasten die per gebouw onverklaarbaar verschillen.

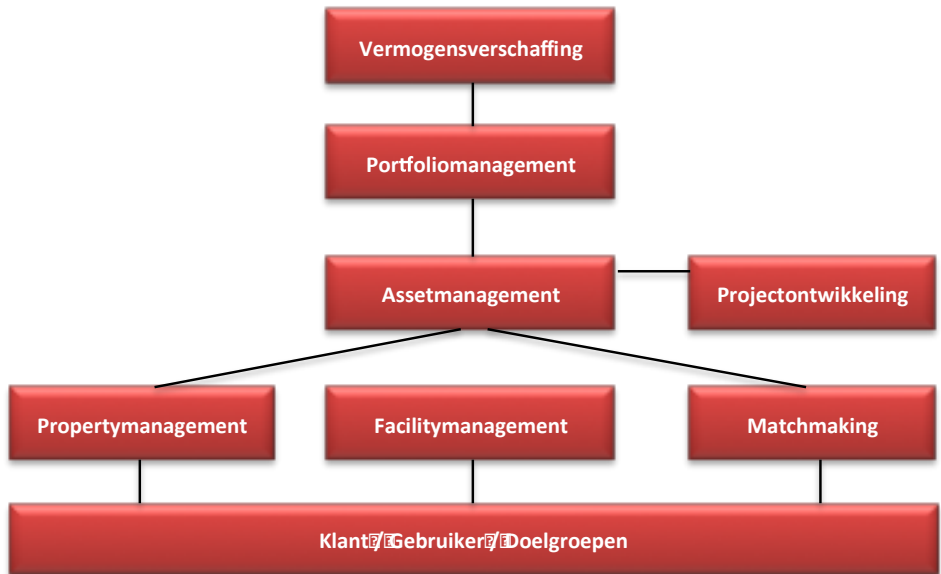
Opbrengsten per gebouw zijn vaak te herleiden tot afspraken die gekoppeld zijn aan afspraken met gebruikers. Er zijn *uniforme tarieven* vastgesteld. De totstandkoming van deze tarieven zijn echter niet gebaseerd op een kostprijs. Dat hoeft uiteraard ook niet, er zijn maar weinig partijen die een vraagprijs koppelen aan de werkelijke kostprijs. Dat doet een bedrijf als Apple bijvoorbeeld ook niet..... Maar Apple *weet* nadrukkelijk wel hoe haar kostprijs is opgebouwd. Winst maken op vastgoed past niet bij 'de gemeente', maatschappelijk rendement wel. *Willekeurig of impliciet subsidiëren is ook niet maatschappelijk verantwoord*. De nieuwe wet markt en overheid staat dit overigens ook niet toe.

Het *proces* met de bijbehorende *rolverdeling* van vastgoedsturing past niet altijd in de organisatiestructuur. Uit de moderne management technieken weten we dat dat niet erg is. Het is prima mogelijk om het proces van vastgoedsturing dwars door organisatiestructuur te organiseren.

Dat vraagt wel om een goede afspraak over de rolverdeling en om het aanspreken van deelnemers aan het vastgoedproces op hun rol. Zo is het prima mogelijk om een beleidsmedewerker de opdrachtgeverrol te geven. Deze medewerker geeft 'opdrachten' aan een medewerker van het vastgoedteam. Daar is geen hiërarchische verhouding voor nodig, wél heldere afspraken.

Dat kan door de verschillende vastgoedrollen goed te benoemen en te verankeren. Van de Raad als vermogensverschaffer via portfolio- en assetmanagers tot in de totale keten van het vastgoedspel.

Figuur 5: rollen vastgoed



### Maatschappelijk vastgoed bestaat niet

Door een goede scheiding van rollen en verantwoordelijkheden en het benoemen van activiteiten die belangrijk zijn worden er geen oneigenlijke of “impliciete” subsidies meer verstrekt via het vastgoed. Daarmee bestaat ‘maatschappelijk vastgoed’ niet meer. Het vastgoed is ‘gewoon’ vastgoed. De beoogde activiteiten/functie worden doelgroepgericht gesubsidieerd. Daarom spreek ik van: **vastgoed met een maatschappelijk functie**



# Maatschappelijk vastgoed: de voorziening als doel, de stenen als middel

*Door Carel Sweens,  
Strategisch adviseur gemeente Nijmegen*

**Nederland kent veel maatschappelijk vastgoed, volgens recente berekeningen van bbn adviseurs in opdracht van Bouwstenen voor Sociaal ruim 80 miljoen vierkante meter, grofweg evenveel als alle kantoren en winkels bij elkaar.**

Daarbinnen bedraagt volgens Teuben het gemeentelijk vastgoed ruim 40 miljoen vierkante meter, dat is ongeveer gelijk aan de totale voorraad kantooruimte. Daarbij is niet meegenomen het strategisch vastgoed dat betrokken is bij de uitbreiding of herstructurering van een gemeente. Bij dat vastgoed gaat het om de transitie, terwijl bij maatschappelijk vastgoed gefocust wordt op duurzame instandhouding. Of daarmee al het niet-strategisch gemeentelijk vastgoed ook maatschappelijk vastgoed betreft is een kwestie van definiëring.

Al het vastgoed dat de doelstellingen van een bestuurlijk programma ondersteunt, kan al snel als maatschappelijk vastgoed worden betiteld. Zo bezien vallen daar ook parkeergarages en fietsenstallingen onder omdat die ondersteunend zijn aan het programma mobiliteit.

Lastiger wordt het bij monumentale panden met een commerciële functie zoals horeca, winkels en aan marktpartijen verhuurde kantooruimte. Commerciële functies kennen geen bestuurlijk programma en de status van

monument vereist geen gemeentelijk eigendom. Kortom, het is altijd goed aan te geven wat je als gemeente beschouwt als maatschappelijk vastgoed.

Van het gemeentelijk vastgoed van de IPD Benchmark Gemeentelijk Vastgoed betreft ongeveer de helft onderwijsgebouwen.

### **Hoeveel maatschappelijk vastgoed moet een gemeente hebben?**

De gemeente Nijmegen is bezig een antwoord te formuleren op deze vraag of beter gezegd te bepalen welke voorzieningen de stad nodig heeft. Het gaat immers niet om de stenen, de gemeente heeft geen beleggingsdoel met vastgoed. Nee, de gemeente wil graag weten wat het voorzieningenniveau moet zijn om als stad aantrekkelijk te zijn. Daarbij hoeven niet alle voorzieningen te zijn gehuisvest in gemeentelijke gebouwen en waar dat wel het geval is kan de rol van de gemeente variëren van uitsluitend eigenaar/verhuurder tot die waarbij de gemeente ook de programmering, het beheer en onderhoud verzorgt en daarmee het exploitatierisico draagt.

Voor de beantwoording van de vraag werkt de gemeente Nijmegen (GN) aan een Stedelijk Voorzieningenplan (SV) Het plan start met een oordeel over de bestaande situatie, een soort nulmeting over de kwantitatieve en kwalitatieve aspecten van de bestaande voorzieningen en het vaststellen van de actuele prioriteiten.

Voor de middellange termijn vormt het SV het strategisch kader voor toekomstig voorzieningenbeleid. Het SV gaat over de fysieke aspecten, de inhoudelijke worden behartigd binnen de programma's zoals recent de

nieuwe cultuurvisie. Parkeergarages, fietsenstallingen en dienstgebouwen worden niet meegenomen.

Bij het opstellen van het SV wordt rekening gehouden met de volgende uitgangspunten: bestuurlijke wens tot integrale besluitvorming, demografische ontwikkelingen, bezuinigingen en geen verschil tussen Vinexwijk Nijmegen Noord en bestaande stad.

### **Kadernota Vastgoed**

Gaat het SV over de vraag welke voorzieningen Nijmegen nodig heeft, de Kadernota Vastgoed (KV) bevat vooral richtlijnen hoe op een gestructureerde wijze met gemeentelijk vastgoed moet worden omgegaan. Het is immers beleidsrelevant vastgoed waarin veel gemeenschapsgeld is geïnvesteerd en waarvan het exploitatieresultaat de budgettaire ruimte van de gemeente beïnvloedt. De gemeente Nijmegen werkt op dit moment eveneens aan een KV waarin aandacht zal worden besteed aan bedrijfseconomische, juridische, financiële- en technische aspecten.

De bedrijfseconomische aspecten moeten de gemeente helpen om in samenhang met beleidsoverwegingen (maatschappelijk rendement) een antwoord te geven op de vraag op welke wijze de voorziening het beste voorziet in de behoeften. Wat is de beste interventie indien uit vooronderzoek is gebleken dat de gemeente als stakeholder in het maatschappelijk domein de partij is die geacht wordt te acteren.

## **Enkele voorbeelden uit verleden en heden**

De gemeente Nijmegen heeft eerder besloten de onderwijsgebouwen door te decentraliseren omdat de gemeente en het onderwijsveld van mening waren op die manier het belang van de onderwijshuisvesting het beste te behartigen. De zwembaden in Nijmegen zijn veelal in eigendom/erfpacht bij de NV Sportfondsenbaden, sommige baden zijn echter eigendom van GN en is alleen de exploitatie ondergebracht bij de NV. Parkeergarages en fietsenstallingen echter zijn in eigendom en exploitatie bij GN. Wel wordt verkend of het op afstand plaatsen van een deel van de uitvoering interessant is.

Regionalisering biedt wellicht ook wenkende perspectieven. De gemeente Nijmegen start binnenkort op operationeel niveau met een makelpunt maatschappelijk vastgoed. Bij gebleken belangstelling en levensvatbaarheid kan dit uitgroeien tot een strategisch netwerk in regionaal verband. Daarin kunnen alle stakeholders binnen het maatschappelijk domein participeren, zoals naast gemeenten, corporaties, onderwijs-, zorg-, jeugd- en welzijnsinstellingen. Een dergelijke afstemming kan bijdragen aan de optimalisatie wat betreft investeringen, programmering, beheer en exploitatie. Op dit moment is vanuit de Duitse- en Nederlandse beleggersmarkt voorzichtige belangstelling waarneembaar voor kinderdagverblijven en multi functionele accommodaties. Daarbij gaat het niet om hoge maar vooral stabiele rendementen. Ook zijn er signalen dat een Nederlandse belegger geïnteresseerd is in cultureel vastgoed. Vermeldenswaard is het recente initiatief om te komen tot een Nationaal Monumentenfonds waarin Rijk en gemeenten hun monumentaal vastgoed kunnen onderbrengen, in eigendom of alleen exploitatie. Nader onderzoek

zal moeten uitwijzen of deze recente ontwikkelingen een aantrekkelijk alternatief vormen voor de huidige situatie.

Tot slot is actueel de opkomst van development trusts, bewonersbedrijven als onderdeel van de civil society. Nader onderzoek moet uitwijzen of deze Britse ontwikkeling ook gedijt op Nederlandse bodem. Kortom, maatschappelijk vastgoed is sterk in beweging, niet vanwege de stenen maar om met afnemend publiek geld het programmatisch belang zo goed mogelijk te dienen.



## Niet overal kan alles

*Door Ton Selten,*

*Zelfstandige bij Nederland Bestaat Niet voor onderzoek en ontwikkeling, coalitievorming en lobby op terreinen van regionale ontwikkeling, krimp, samenlevingsopbouw en volkshuisvesting.*

**Maatschappelijk vastgoed was vroeger vooral een overheids-aangelegenheid. De overheid bouwde in de jaren vijftig en zestig van de vorige eeuw scholen, zorgvoorzieningen, sportaccommodaties, wijkcentra en dorpshuizen of liet deze bouwen. Geleidelijk realiseerden ook andere organisaties, vooral in de non-profitsector, maatschappelijk vastgoed met steeds meer inzet van eigen middelen. Zorginstellingen, organisaties in het onderwijs en wooncorporaties, om voorbeelden te noemen. Het subsidiegedeelte van de overheid kromp. Inmiddels lijkt mij deze inzet van maatschappelijke organisaties in de realisatie en het beheer van maatschappelijk vastgoed dominant. Interessant is bovendien dat sommige vormen van maatschappelijk vastgoed meer door bewoners zelf worden gerealiseerd of overgenomen.**

Het lijkt een belangrijk thema dat we op meerdere terreinen aantreffen. De overheid, die vroeger beschikte over het gezag en over de financiële middelen om maatschappelijke bewegingen te sturen, speelt weliswaar nog altijd een belangrijke rol, maar ervaart toch ook dat andere organisaties met haar het publieke domein betreden hebben, om hierin ontwikkelingen te realiseren. Waar het gaat om maatschappelijk vastgoed zijn dat vooral de maatschappelijke organisaties in wonen en leefbaarheid, zorg, onderwijs, welzijn, kunst en cultuur. Soms ook om bewonersorganisaties. Op andere

terreinen vullen ook ondernemerspartijen en banken maatschappelijke ontwikkelingen in. De overheid heeft nog altijd een bijzondere positie en rol vanuit haar democratisch gelegitimeerd zijn en haar monopolie op rechtspraak en geweld, maar in het maatschappelijke verkeer ervaart zij toch dat zij veel partners heeft, die elk hun eigen opvattingen en belangen hebben, die niet noodzakelijk hoeven samen te vallen met die van de overheid en die in elk geval niet zo probleemloos als vroeger door de overheid gestuurd kunnen worden.

Vastgoed bestaat uit materie, vaak vooral stenen. Stenen zijn stenen, die zijn niet vanuit hun aard al dan niet maatschappelijk. Maatschappelijk wordt vastgoed door de functie die het heeft. Als het gaat om publieke functies die een collectieve waarde vertegenwoordigen voor de gebruikers ervan, en waarvan de realisatie en exploitatie in de markt niet zonder meer tot stand komen, spreek ik van maatschappelijk vastgoed. Hiermee probeer ik aan te geven dat in mijn denken over maatschappelijk vastgoed het essentieel is dat de realisatie en exploitatie van dit vastgoed niet financieel rendabel is. Er moet geld bij. Steeds minder in de vorm van overheidsbestedingen en subsidies, steeds meer in bijdragen vanuit de maatschappelijke organisaties, rechttoe rechtaan of in de vorm van geaccepteerde lagere rendementen dan in de markt haalbaar en gebruikelijk, of uit bijdragen van bewoners.

Er zijn mechanismen aan het werk die maken dat de betreffende organisaties steeds scherper moeten kijken naar hun inzet van middelen en kostenniveaus. Misschien is de voornaamste factor hierin wel het verminderen van overheidssubsidies, of beter de toenemende verzelfstandiging of privatisering. Organisaties moeten meer hun eigen broek ophouden, normaal gesproken dekt de overheid de tekorten niet meer. Bovendien is er een streven naar meer kwaliteit in de



dienstverlening, de burger verlangt meer kwaliteit. Mij lijkt dat deze beide factoren, de terugtrekkende overheid en de veeleisendheid van de consument, vooral de schaalvergroting in de hand werken, die wij bij organisaties in alle sectoren van het maatschappelijk middenveld waarnemen. En ook heeft dat gevolgen voor hoe zij hun inzet op maatschappelijk vastgoed bepalen. Zij zullen noodgedwongen kritischer worden op de samenstelling van hun vastgoedportefeuille, de waardeontwikkeling daarin en de exploitatiemogelijkheden daarvan.

Vanuit de logica van de overheid, die wellicht te kenschetsen is als die van de verdelende rechtvaardigheid, lag het voor de hand dat elk dorp 'recht had op' basisvoorzieningen als scholen, dorpshuizen en winkels, streekcentra bovendien op voortgezet onderwijs, ziekenhuizen, zwembaden, sporthallen, verzorgingshuizen, bedrijventerreinen en theaters, grote steden op meer van dit alles en daarnaast op hoger onderwijs, spoorwegen, topaccommodaties op gebieden van cultuur, amusement en sport, de grootste steden ook nog op universiteiten en luchthavens. Iedereen met een beetje fantasie en historisch besef kan deze reeks verbeteren en verfraaien, ik wil alleen maar aannemelijk maken dat het 'klopte' dat behorend bij de schaalgrootte van de plaats 'overal alles was'. Dit paste bij de verdelende rechtvaardigheid van de overheid in het tijdperk van de verzorgingsstaat. Die tijden zijn geweest.

De overheid heeft niet meer de autoriteit, het gezag en de financiële middelen om te kunnen blijven toedelen en verdelen, veel moet zij overlaten aan haar partners van het maatschappelijk middenveld. Partners, bij wie de druk toeneemt. Partners die hun schaal van werken vergroot hebben. Vroeger kenden organisaties van wonen, zorg, welzijn en onderwijs werkgebieden die binnen gemeentegrenzen vielen, tegenwoordig is dat een uitzondering. Voor de inzet van hun middelen, het doen van investeringen,

bijvoorbeeld in nieuw maatschappelijk vastgoed, maken zij analyses over de grenzen van gemeenten en soms regio's heen, naar ik aanneem om te bepalen waar het maatschappelijk rendement van de financieel onrendabele uitgave het grootst zou zijn. Maatschappelijk gezien is dat heel verstandig en verantwoord. Geprobeerd wordt om de schaarse middelen optimaal in te zetten om de maatschappelijke taak van de organisatie zo goed mogelijk uit te voeren en daarbij kwalitatief goed werk te leveren. De schaalvergroting van maatschappelijke organisaties zorgt hiervoor, waar krimp zijn intree heeft gedaan vindt dit fenomeen nog versterkt plaats.

Een praktijkvoorbeeld om dit te verduidelijken. In een bepaalde krimpregio daalt het aantal jongeren dat een mbo-opleiding techniek bezoekt in 10 jaar met 50 %. In deze regio beschikt een ROC over vier vestigingen techniek in evenzoveel gemeenten. Het is duidelijk dat als het schoolbestuur blijft investeren in het handhaven van alle vestigingen, dit gebeurt met de rug tegen de muur. Alle middelen zijn dan nodig voor hooguit de handhaving van het oude kwaliteitsniveau. Alle vier vestigingen vragen immers om steeds nieuwe (vervangings-)investeringen hiervoor. Een halvering van het aantal vestigingen maakt middelen vrij om te investeren in de kwaliteitsverbetering van het aangeboden onderwijs en leermiddelen. Wel dienen toegankelijkheid en bereikbaarheid gewaarborgd te zijn. Vanuit de optiek van de verdelende rechtvaardigheid wellicht geen goede oplossing, echter terdege wel voor de kwaliteit van het onderwijs – en daarmee de belangen van de scholieren – en de continuïteit van de scholengemeenschap.

De wethouders, raadsleden en ambtenaren in de gemeenten waar de vestigingen zouden verdwijnen, zullen mogelijk beteuterd opkijken bij deze conclusie. Begrijpelijk, want in de logica van de gemeentelijke overheid past het verdwijnen van voorzieningen, zoals ook van maatschappelijk vastgoed,

niet of nauwelijks. De gemeentebestuurders en ambtenaren zullen vanuit hun taakopvatting normaal gesproken zich volledig inzetten om de belangen van hun gemeente te dienen. Het verdwijnen van voorzieningen past in dat denken vaak nog niet. Overigens uitzonderingen daargelaten, er groeit ook bij gemeentemensen best een nieuw besef.

Toch helpt het niet dat veelal nog slechts de gemeente op gemeentelijk schaalniveau georganiseerd is en dat vrijwel al haar maatschappelijke partners zich over een veel groter gebied bewegen.

De bevolking van die gemeenten blijkt in de praktijk zich al vaak te realiseren dat niet alle functies binnen eigen dorp of gemeente aanwezig hoeven te zijn. Er zijn veel voorbeelden van activiteiten die elders worden bezocht of uitgevoerd, zelfs als in eigen dorp of gemeente de betreffende voorziening aan het touw bungelt. Ouders besluiten hun kinderen naar grotere scholen elders te sturen, boodschappen worden gemakkelijk in de stad gedaan, ook als de winkelvoorziening en het basisonderwijs in de eigen woonplaats onder druk staan. En onderzoek naar leefbaarheid op het Hoogeland in de provincie Groningen toont aan dat de aanwezigheid van voorzieningen niet bepalend is voor tevredenheid met wonen en leefbaarheid (CAB Groningen, Bedreigd bestaan 2011/ Jan Dirk Gardenier, Rijk met Kleine Dorpen 2012). De aanwezigheid van voorzieningen is geen voldoende en geen noodzakelijke voorwaarde voor leefbaarheid en woontevredenheid. Het is wel een belangrijke factor, maar dan genuanceerder. Voorzieningen moeten binnen redelijke grenzen van tijd, afstand en geld bereikbaar en toegankelijk zijn.

Voor nu en de toekomst geldt: Niet overal kan alles. Niet uit ideologie, maar uit noodzaak van een effectieve en efficiënte bedrijfsvoering van organisaties in tijden waarin de bomen niet meer tot in de hemel groeien.

De economische crisis heeft gevolgen voor de overheid, de commerciële sector en de partijen van het maatschappelijk middenveld. Nog eerder dan de vertegenwoordigers van de overheid, zijn het ondernemers en bestuurders en professionals van maatschappelijke organisaties die zich realiseren dat in de planning van voorzieningen keuzes moeten worden gemaakt. Ontwikkelingen in het publiek domein worden steeds meer ook door andere organisaties dan de overheid mede bepaald en ingevuld. Het is een noodzaak dat in de huidige netwerksamenleving 'nieuwe coalities van onderop' ontstaan waarin ontwikkelingen afgestemd worden, vrijwillige convergentie van strategieën van marktpartijen en maatschappelijke organisaties. Goed voorbeeld waren vorig jaar de twee 'oplopen' die door VNO-NCW Noord, Rabobank Zuid en Oost Groningen, wooncorporatie Lefier en (het zij gezegd) de Provincie Groningen georganiseerd zijn, waar tientallen ondernemers en bestuurders van maatschappelijke organisaties werden uitgedaagd om vorm en richting van deze 'nieuwe coalities van onderop' te exploreren. Voorlopig heeft dat geleid tot minstens een baanbrekend samenwerkingsverband gericht op waardebehoud van onroerend goed in een krimpgebied. En er zijn steeds meer prachtige voorbeelden van eigen initiatieven van bewoners, bijvoorbeeld om als vrijwilligers de bibliotheek of het dorps huis te blijven runnen, of om nieuwe accommodaties voor ontmoeting en cultuurbeleving open te stellen. Deze burgerinitiatieven gericht op leefbaarheid hebben de toekomst en nemen een vlucht. Het is de consequentie van het door anderen dan de overheid mede betreden van het invullen van het publieke domein, ook als het gaat om maatschappelijk vastgoed.

# Veranderende markt vraag om nieuw profiel managers maatschappelijk vastgoed

*Door Maarten Vermeulen BHA MBA MSRE FRICS<sup>14</sup>*

**Dit artikel gaat over de ontwikkelingen en trends die van invloed zijn op het profiel van de vastgoedmanager<sup>15</sup> anno nu. Ook de consequenties daarvan voor de vastgoedmanager van de ( nabije) toekomst komen hierbij aan de orde. In dit artikel wordt daarnaast specifiek aandacht geschonken aan de veranderende rol van de manager maatschappelijk vastgoed. Deze bijdrage is een vervolg op een tweetal eerdere publicaties, die zijn verschenen in het vakblad ‘Grondzaken in de praktijk’ van juni en augustus 2010. De auteur heeft deze eerdere publicaties samen met Mariëlle Wieman<sup>16</sup> geschreven.**

De vastgoedmanagementsector speelt in Nederland een grote rol, als wordt gekeken naar het grote aantal kantoren, winkels en winkelcentra, parkeergarages en dergelijke dat Nederland rijk is. Het belang van deze sector wordt nog veel groter dan, naast commercieel onroerend goed, eveneens het maatschappelijk vastgoed in ogenschouw wordt genomen. Dit is een segment van de markt, dat binnen het vastgoedmanagement de laatste jaren steeds meer aan aandacht wint. Dit komt onder meer door een terugtrekkende overheid, de toenemende professionalisering inde

---

<sup>14</sup> Maarten Vermeulen is werkzaam als Director Europe bij Composition Capital Partners en ten tijde van het schrijven van dit artikel tevens interim-voorzitter van RICS Nederland

<sup>15</sup> Vastgoedmanagement wordt in dit artikel primair gedefinieerd als asset- en property management. Dit zijn managementactiviteiten, die vooral op tactisch en operationeel niveau plaatsvinden.

<sup>16</sup> Mariëlle Wieman is directeur van NeVaP (Nederlands Vastgoedexploitatie Platform)

publieke sector en de accentverschuiving van vastgoedontwikkeling naar vastgoedmanagement, renovatie en herontwikkeling.

## **Ontwikkelingen en trends**

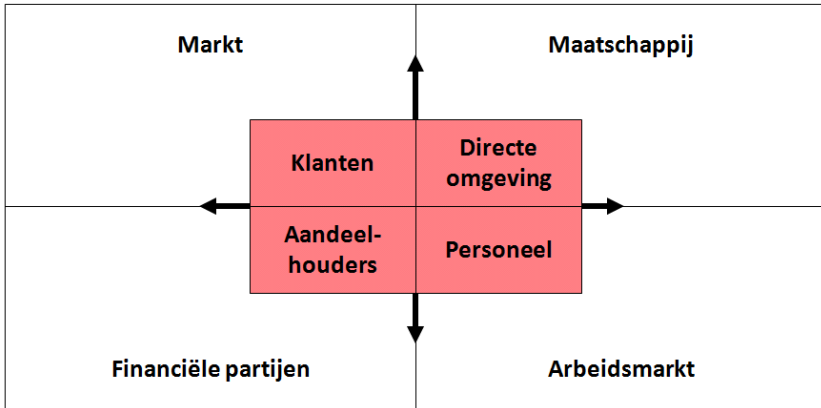
De volgende vier relevante ontwikkelingen en trends zullen de vastgoedmanagement sector blijvend veranderen: identiteit en imago als nieuw vertrekpunt, strategische heroriëntatie op bestaande activiteiten, duurzaamheid nader gedefinieerd en hernieuwde aandacht voor dienstverlening.

### *Trend 1: identiteit en imago als nieuw vertrekpunt*

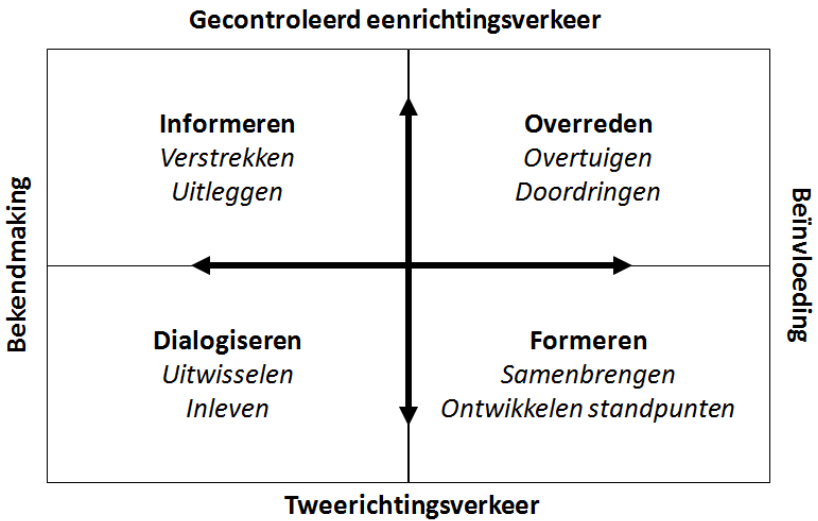
Identiteit en imago vormen het nieuwe vertrekpunt voor vastgoedmanagementorganisaties (VMO's). Als gevolg van met name 'social media', kunnen reputaties van VMO's binnen korte tijd gemaakt en gebroken worden en daar moeten VMO's op voorbereid zijn.

Dit betekent allereerst dat voor de VMO duidelijk moet zijn met wie een relatie wordt onderhouden en met wie word gecommuniceerd (stakeholders). Daarnaast is van belang op welke wijze communicatie met stakeholders plaatsvindt (figuur 1 en 2).

Figuur 1



Figuur 2



Na het in kaart brengen van de stakeholders evenals de wijze waarop met hen wordt gecommuniceerd, kan vervolgens met behulp van een viertal vragen worden geanalyseerd of de stakeholders juist zijn en of de gekozen communicatievormen hiermee in overeenstemming zijn. Deze vier vragen zijn: wie zijn wij (identiteit)?; hoe ziet de buitenwereld ons (imago)?; wat vinden wij belangrijk (waarden)? en wat betekent dit in termen van (financieel) rendement (waarde)?

Het antwoord op deze vragen volgt voor een belangrijk deel uit de wijze waarop VMO's anticiperen op de volgende drie ontwikkelingen en trends.

### *Trend 2: strategische heroriëntatie op bestaande activiteiten*

Gefaciliteerd en gekatalyseerd door de crisis worden bedrijfsleven en publieke sector (al dan niet) gedwongen zich te heroriënteren op hun bestaande activiteiten. Dit geldt ook voor de vastgoedmanagement sector. Kijkend naar 'leidende' organisaties binnen de sector, dan kan worden geconstateerd dat VMO's, naar analogie van Ansoff (figuur 3), zich enerzijds richten op 'Marktpenetratie' en anderzijds op 'Marktontwikkeling'.



Figuur 3

<b>MARKTPENETRATIE</b> Bestaande klanten Nieuwe markten	<b>PRODUKTONTWIKKELING</b> Bestaande klanten Nieuwe produkten
Bestaande produkten Nieuwe klanten <b>MARKTONTWIKKELING</b>	Nieuwe produkten Nieuwe klanten <b>DIVERSIFICATIE</b>

De eerstgenoemde ontwikkelingsrichting (*‘Marktpenetratie’*) is vooral het gevolg van de crisis en het structurele overaanbod in nagenoeg alle vastgoedsectoren.

Dit betekent dat herontwikkeling en renovatie, vanuit de bestaande situatie, aan belang zullen toenemen ten koste van nieuwbouwontwikkeling. Ook zal hierdoor meer aandacht komen voor integrale gebied(her)ontwikkeling, omdat betrokken partijen (publiek en privaat) niet meer in staat zullen zijn om ruimtelijke en ontwikkelingsvraagstukken alleen op te lossen (PPS).

De tweede ontwikkelingsrichting (*‘Marktontwikkeling’*) is het gevolg van een terugtrekkende overheid en de waarneembare professionaliseringslag binnen de publieke sector. Het is duidelijk dat er kansen liggen voor publieke en private partijen om op het gebied van vastgoedmanagement

meer te gaan samenwerken en kennis te delen. Hierdoor kan een kwaliteitsimpuls ontstaan, die vooral ten goede komt aan de maatschappelijke vastgoedsector, waaronder zorgvastgoed, onderwijsvastgoed, gemeentelijk vastgoed en sociale huurwoningen.

### *Trend 3: duurzaamheid nader gedefinieerd*

Het begrip duurzaamheid heeft binnen het vastgoedmanagement voornamelijk vorm gekregen door na te denken over het verduurzamen van gebouwen en dan vooral door het treffen van maatregelen, die het energieverbruik verminderen. Maar het begrip duurzaamheid omvat meer dan dat! De verduurzaming van gebouwen is feitelijk pas de laatste van vier bouwstenen, die alle aspecten van duurzaamheid omvatten, namelijk: organisatie ethiek, sociaal maatschappelijke verantwoordelijkheid, sociaal verantwoord investeren en 'groene' gebouwen.

#### Organisatie ethiek

Duurzaamheid begint bij het ethisch besef van een organisatie en haar medewerkers. Wat is goed, wat is fout en waar leidt dat toe op lange termijn? De praktijk leert inmiddels dat onethisch gedrag toch vaak aan het licht komt. Dit betekent dan mogelijk het einde van een organisatie of de carrière van een medewerker; niet bepaald duurzaam.

#### Sociaal maatschappelijke verantwoordelijkheid

Dat een organisatie een duidelijk beleid moet hebben ten aanzien van de wijze, waarop zij onder meer met klanten en werknemers omgaat, lijkt vanzelfsprekend. Minder vanzelfsprekend is echter, dat een organisatie

sociaal maatschappelijk actief moet zijn om op termijn ook succesvol te blijven.

Veel organisaties doen dit inmiddels op verschillende manieren en dragen hiermee bij aan een betere en daarmee duurzamere wereld. Initiatieven als ‘De dag van de vrijwilliger’, ‘Fietsen tegen kanker’ of het (laten) bouwen van een dorp in Afrika zijn voorbeelden hiervan.

### Sociaal verantwoord investeren

De derde stap in de keten is sociaal verantwoord investeren. Vastgoed moet worden aangekocht, soms worden verkocht, worden verbouwd of herontwikkeld en / of in stand worden gehouden. Dit zijn activiteiten, die om investeringen vragen die al dan niet duurzaam kunnen zijn.

Duurzaam vanuit twee invalshoeken, namelijk bekeken in relatie tot de transactie evenals ten aanzien van de investering zelf.

In relatie tot de transactie spelen vragen als met wie doe ik de transactie? Is deze partij betrouwbaar en heeft deze partij een onbesproken reputatie? En op welke wijze wordt de transactie vormgegeven? Ten aanzien van de investering zelf moet bijvoorbeeld worden bekeken of aan duurzaamheidcriteria wordt voldaan. Dit zijn onder andere bereikbaarheid met openbaar vervoer, toegankelijkheid, duurzame inkoop en gebruik van materiaal evenals de toepassing van energiebesparende maatregelen.

### ‘Groene’ gebouwen

Logisch gevolg van de voorgaande bouwsteen is dan uiteindelijk het gebouw zelf. Hoe duurzaam is het gebouw en op welke wijze kan het eventueel nog verder worden verduurzaamd? Nu richten veel partijen hun aandacht nog voornamelijk op energiebesparing, maar ook duurzaam water- en afvalmanagement nemen langzaam maar zeker toe aan belang.

Daarnaast wordt steeds vaker in huurovereenkomsten vastgelegd (green lease), hoe huurder en verhuurder gezamenlijk duurzaamheid binnen het vastgoed vormgeven.

#### *Trend 4: hernieuwde aandacht voor dienstverlening*

Service wordt vaak in één adem genoemd met kwaliteit, maar daar waar bij kwaliteit de eigen organisatie centraal staat, gaat het bij service vooral en alleen om de klant. Dit betekent dat het belang van de klant moet worden geleefd en beleefd. Echter, door de welvaart in de jaren voor de recente crisis, was dit inlevingsvermogen bij veel organisaties en hun medewerkers relatief beperkt.

Klantfocus kan over het algemeen weer in de organisatie worden teruggebracht door de volgende richtlijnen toe te passen:

- De klant staat centraal;
- De VMO moet weten wat de klant beweegt en doet daar ook gericht en structureel onderzoek naar;
- Wanneer het op uitvoering aankomt, geldt dat de VMO moet doen wat hij belooft;
- Bewust vragen naar de ervaringen van de klant tijdens en na afloop van de dienstverlening levert de VMO waardevolle informatie op, waarmee de dienstverlening van de VMO kan worden verbeterd;
- Implementeren van de verbetersuggesties, die door de klant zijn gedaan. Dit maakt de VMO geloofwaardig en hiermee bouwt de VMO vertrouwen op.

## Veranderingen in het competentieprofiel van de vastgoedmanager

De hiervoor beschreven ontwikkelingen en trends leiden ertoe dat de eisen, die aan de vastgoedmanager ( als persoon) worden gesteld eveneens veranderen. Om deze veranderende eisen kleur te geven wordt met behulp van de volgende tabel (tabel 1) duidelijk gemaakt welke rollen de vastgoedmanager op dit moment vervult en welke rollen in de toekomst deel gaan uit maken van het werkveld. Ook wordt in deze tabel aangeven welke additionele competenties nodig zijn om als vastgoedmanager van de toekomst goed te kunnen functioneren.

Tabel 1: Competenties

Rol	Competenties	
	Huidig	Nieuw (aanvullend)
De vastgoedmanager als adviseur	- Opmerken - Analyseren	- Initiatief nemen - Analyseren (toekomst)
De vastgoedmanager als verhuurder	- Beslissen - Plannen en organiseren	- Creëren - Volhouden
De vastgoedmanager als verantwoordelijke voor gebouwen en contracten	- Mondeling communiceren	- Flexibel reageren - Functioneren onder spanning
De vastgoedmanager als dienstverlener	- Schriftelijk communiceren	- Mondeling communiceren (vreemde taal)
De vastgoedmanager als mediator	- Helpen - Controleren	- Schriftelijk communiceren (vreemde taal)
De vastgoedmanager als vertegenwoordiger van belangen	- Leiding geven	- Netwerken - Zelfsturing en -ontwikkeling
De vastgoedmanager als 'spin in het web'		
De vastgoedmanager als herontwikkelaar		
De vastgoedmanager als ondernemer		
De internationale vastgoedmanager		

De licht en middelbruin gekleurde rollen zijn de huidige rollen van de vastgoedmanager. De donkerbruin gekleurde rollen zijn nieuwe rollen. Daarnaast geldt dat de donkerbruine gekleurde ‘traditionele’ rollen belangrijker worden binnen het profiel van de vastgoedmanager van de toekomst.

### **De context voor de manager maatschappelijk vastgoed**

Maatschappelijk vastgoed kan feitelijk worden gezien als ondernemingsvastgoed. Dit betekent dat er altijd een afweging moet worden gemaakt tussen de doelstellingen van de onderneming als geheel versus de doelstellingen van de onderneming als verhuurder / belegger in vastgoed.

De belangen van de maatschappelijke vastgoedsector zijn groot. Niet alleen vanwege de financiële belager gaat jaarlijks een bedrag van € 14,3 miljard in het maatschappelijk vastgoed om<sup>17</sup>. Maar vooral ook vanwege het sociaal-maatschappelijke belang. Maatschappelijk vastgoed is als het ware de ruggengraat van de Nederlandse sociale infrastructuur. Als gevolg van deze positie zijn er veel stakeholders en moeten vele (vaak ook politieke) belangen worden gediend. Dit roept een spanningsveld op, dat vraagt om strategisch heldere prioriteiten en veel diplomatiek gevoel, bij diegenen die voor het vastgoed verantwoordelijk zijn.

---

<sup>17</sup> “Cijfers Maatschappelijk Vastgoed”, bbn adviseurs in opdracht van Bouwstenen, platform voor maatschappelijk vastgoed, oktober 2011

## **Manager maatschappelijk vastgoed 'nieuwe stijl'**

De rollen en het competentieprofiel van de manager maatschappelijk vastgoed 'nieuwe stijl' wijkt daarom niet wezenlijk af van het hiervoor geschetste profiel van de vastgoedmanager van de toekomst. Er kan zelfs gesteld worden, dat het geschetste profiel feitelijk meer van toepassing is op de manager maatschappelijk vastgoed 'nieuwe stijl' dan op de vastgoedmanager van de toekomst. Het belang van de 'groene' (dus huidige) rollen voor de manager maatschappelijk vastgoed zijn immers evident. Daarnaast geldt dat aanbieders binnen de sociale infrastructuur meer als ondernemer (lees: nieuwe rol) moeten gaan opereren, als gevolg van de introductie van marktwerking. Tot slot geldt, dat de kwaliteit van het onderhavige maatschappelijk vastgoed relatief vaak niet meer voldoet aan de wensen en eisen van deze tijd. Hierdoor neemt herontwikkeling en renovatie in belang toe, wat aansluit bij de nieuwe rol van de vastgoedmanager als herontwikkelaar. Tot slot is de nieuwe rol van internationaal vastgoedmanager veelal niet van toepassing in het maatschappelijk vastgoed.





## Mensen en euro's

Programmasturing als kompas voor gemeentelijk maatschappelijk vastgoed

*Door Jan Temmink,*

*senior adviseur maatschappelijk vastgoed draaijer+partners*

**De samenleving verandert. Veel gemeenten zoeken naar balans tussen de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelen en maatschappelijk vastgoed. Hierbij gaat het om een goede én vooral ook betaalbare balans. Het sturen via programma's maakt doelen haalbaar en leidt tot kostenreductie.**

Veel gemeenten zijn op zoek naar een succesvolle 'bestemming' van hun maatschappelijk vastgoed. De kaders van deze zoektocht zijn de (demografisch) veranderende samenleving, de beperkte(re) financiën en andere toekomstige verhoudingen tussen burgers, (hun) organisaties en de lokale overheid<sup>18</sup>. De organisatie van het maatschappelijk vastgoed bij gemeenten is echter een toonbeeld van versnippering. Dat maakt snelle besluitvorming lastig. Gemeentelijk maatschappelijk vastgoed kun je dan ook vergelijken met een schip met meerdere kapiteins. Ze willen allemaal vooruit, maar wel allemaal in een andere richting. Dit artikel zet helder uiteen waarom gemeenten hun koers moeten bijsturen – en hoe ze dat kunnen doen.

---

<sup>18</sup> Zie onder andere het WRR-rapport 'Vertrouwen in de burger', mei 2012.

## **Goedkoop stenen stapelen**

In de afgelopen decennia is het de gewoonte geworden dat de gemeente vastgoed beschikbaar stelt voor de huisvesting van maatschappelijke instellingen. Dit gebeurde in de vorm van zogenoemde ‘stand alone’-voorzieningen als een bibliotheek of muziekschool. Of gemeenschapshuizen: bedrijfsverzamelgebouwen waar elke organisatie een eigen ruimte heeft. Hierin kwam verandering door de komst van de Vensterschool, de brede school, het Kulturhus en andere vormen van multifunctionele accommodatie. Helaas werd deze verandering te vaak bepaald door financiële of trendmatige overwegingen. Zodoende is de nadruk komen te liggen op het zo goedkoop mogelijk stapelen van stenen. ‘Meer voor minder’ was de slogan in veel beleidsnota’s en collegeprogramma’s.

Een andere gewoonte is dat gemeenten vrijwel al het maatschappelijk vastgoed zelf ontwikkelen, in eigendom hebben en beheren. In de jaren negentig zijn veel grootschalige Vinex-wijken ontwikkeld door de markt. Daar hebben gemeenten structureel een postzegel uitgehaald. Hier ontwikkelden zij zelf het voorzieningencluster met sportvelden en scholen, vanuit de overtuiging dat dit efficiënter is. Bovendien vonden zij het beschikbaar stellen van accommodatie bij hun kerntaak passen.

Dit beleid heeft nogal wat ongunstige consequenties. Bijvoorbeeld: veel eigendom en beheer bij gemeenten, inflexibele gebouwen, panden met geringe functionaliteit, veel leegstand, geringe betrokkenheid van de markt, onduidelijkheid over het beheer, te veel ruimte voor beperkte doelgroepen, ontevreden gebruikers en niet-kostendekkende exploitatie. Maar liefst 80% van het maatschappelijk vastgoed is ongeschikt is voor multifunctioneel gebruik.

## **Eyeopener**

Het resultaat van ‘goedkoop stenen stapelen’ staat haaks op de wensen en eisen van de huidige, veranderende samenleving. Veel gemeenten worden nu geconfronteerd met leegstaande klaslokalen door teruglopende leerlingenaantallen, extra behoefte aan ouderenhuisvesting inclusief bijpassende voorzieningen, en te veel maatschappelijk vastgoed dat bovendien dringend toe is aan renovatie of sloop. Daarnaast hebben alle maatschappelijke veranderingen ook impact op bijvoorbeeld de sportvoorzieningen, het lokale zorgaanbod en de lokale woningvoorraad.

Gemeenten moeten dus een andere weg inslaan. Dat is overigens geen nieuws: demografische statistieken voorspellen al lang dat de samenleving verandert. Lokale coalitieakkoorden bevatten dan ook al jarenlang doelstellingen voor leefbaarheid en maatschappelijk vastgoed. Toch werd tot voor kort nauwelijks de noodzaak tot verandering gevoeld; economisch ging het immers prima. Pas sinds de financiële crisis zien veel gemeenten zich genoodzaakt anders om te gaan met hun maatschappelijk vastgoed. De bomen groeien niet meer tot in de hemel, dus moeten er scherpere keuzes worden gemaakt. Gemeenten beseffen nu dat er veel winst te boeken is in maatschappelijk vastgoed, zowel in demografisch opzicht (bevolkingskrimp) als in financieel opzicht (bezuinigen). Maar hoe?

## **Valkuilen en uitdagingen**

De gemeente heeft op vele manieren een relatie met maatschappelijk vastgoed: als eigenaar, of via subsidies aan maatschappelijke organisaties. Ondanks deze nauwe betrokkenheid hebben gemeenten vaak onvoldoende

inzicht in wat zij aan maatschappelijk vastgoed hebben. Ook weten zij niet of nauwelijks hoe zij hun maatschappelijk vastgoed kunnen koppelen aan hun beleidsdoelstellingen. Vooral dit laatste punt maakt dat gemeenten niet in staat zijn om te sturen op maatschappelijk vastgoed. Daarbovenop komt dan nog de versnippering: meestal zijn er te veel wethouders en gemeentelijke afdelingen betrokken bij maatschappelijk vastgoed. Ook dat ondermijnt een goede sturing.

Deze stand van zaken bij gemeenten staat op gespannen voet met de trend die de Barometer Maatschappelijk Vastgoed signaleert: centralisatie, gericht op ontwikkeling en beheer van het vastgoed. De samenleving heeft behoefte aan maatschappelijk vastgoed dat ontmoeting en verbinding mogelijk maakt. De sleutelwoorden hierbij zijn *flexibiliteit* en *multifunctionaliteit*.

Dit betekent dat we midden in een transitieproces zitten. De uitdaging is om de koppeling tussen gemeentelijk maatschappelijk vastgoed en beleidsdoelstellingen te versterken. Hierbij is sturing op programma's een uitstekend middel om resultaat te boeken.

**Jacob Bruintjes, wethouder Borger-Odoorn:**

*'Slimme en verstandige concentratie van voorzieningen, daar gaat het om. Zeker in onze gemeente met 26.000 inwoners en 25 kernen. Het concentreren van voorzieningen is maatwerk. Dat verloopt soepeler als er draagvlak en betrokkenheid is bij bewoners en maatschappelijke organisaties. Ons uitgangspunt is dat de voorzieningen die overblijven toekomstbestendig, bereikbaar en betaalbaar zijn; 'minder maar beter'. Hoe groter de betrokkenheid van de inwoners, hoe meer er mogelijk is.'*

## **Programmasturing biedt verbinding**

De gemeente heeft eigen beleidsdoelen, vastgelegd in een coalitieakkoord. Daarnaast krijgt zij doelen vanuit het Rijksbeleid opgelegd. Veel gemeenten investeren fors in de realisatie van hun (gemeentelijke) beleidsdoelen. Te vaak echter gebeurt dit door het subsidiëren van 'stenen' zonder relatie met andere gemeentelijke doelen. Deze insteek wordt in toenemende mate onhoudbaar, zoals inmiddels duidelijk zal zijn. De wal keert het schip, zeker als het streven is om 'alles in de lucht te houden'.

Programmasturing helpt om tot een andere, betere aanpak te komen. Programmasturing biedt namelijk mogelijkheden om het maatschappelijk vastgoed qua behoefte en gebruik op elkaar af te stemmen - en zo een bijdrage te leveren aan de realisatie van gemeentelijke beleidsdoelen. Nu is er nauwelijks afstemming. Dat komt onder meer door het gebrek aan samenhang tussen de afdelingen/sectoren die bij het maatschappelijk vastgoed betrokken zijn. In veel gemeenten lijkt elke afdeling/sector eigen programma's te hebben die niet of nauwelijks aan elkaar gerelateerd zijn. Tegelijkertijd is programmasturing een handig middel om de beperkte houdbaarheid van gemeentelijke beleidsdoelen enigszins te ondervangen. Gemeentelijke beleidsdoelen kunnen immers in principe elke vier jaar wijzigen door een veranderde samenstelling van het College van B&W.

Gemeenten vragen zich steeds vaker af waaraan de lokale samenleving behoefte heeft, en of die behoefte betaalbaar is vanuit de gemeentelijke portemonnee. Programma's maken het eenvoudiger om de behoeften van inwoners en wijken te bepalen. En om vervolgens die maatregelen te nemen en die activiteiten te subsidiëren die hierop inhaken. Zo kan een gemeente bewust en met oog voor de toekomst kiezen welk

maatschappelijk vastgoed daarvoor nodig is. Kiezen voor flexibele voorzieningen die eenvoudig aanpasbaar zijn aan toekomstige veranderingen, draagt bovendien bij aan duurzaamheid en waardecreatie. Daarmee zijn we het enkelvoudige denken in 'stenen' voorbij.

**Frank Droste, directeur Kulturhus Bijenkorf Borne:**

*'Het gaat om een gezond evenwicht tussen maatschappelijk én financieel rendement. Het filmhuis, het carnaval, de bibliotheek, de Stichting Welzijn, de VVV, alles draagt hieraan bij. Het Kulturhus is er voor álle inwoners van Borne. Door het (laten) organiseren van veel activiteiten, binnen en buiten de muren, komen mensen hier graag en staan we er financieel goed voor. Het sturen op programma's helpt ons daarbij.'*

Uiteraard is sturing op programma's niet de enige oplossing. Maar het is wel een oplossing met perspectief. Zeker als een gemeente voor programmasturing kiest in samenhang met meer betrokkenheid van de samenleving. En als programmasturing gedragen wordt door de ambtelijke organisatie. De 'reis' om tot programmagestuurde oplossingen te komen, is bepalend voor het resultaat. Want programmasturing is vooral een proces van verbinding leggen tussen mensen en organisaties.

## **Horizon**

Zoals gezegd is de wijze waarop maatschappelijk vastgoed in gemeentelijke organisaties is belegd, een toonbeeld van versnippering met moeizame besluitvormingsprocessen. Gelukkig zien wij in onze praktijk ook voorbeelden van gemeenten die anders willen omgaan met hun maatschappelijk vastgoed. Die gebouwen zien als randvoorwaarde, en oog

krijgen voor de maatschappelijke meerwaarde van hun maatschappelijk vastgoed. Deze gemeenten kiezen voor programmasturing. Dat is niet de makkelijkste richting, maar wel een richting waarvoor het enthousiasme groeit.

De resultaten van deze gemeenten zullen de komende jaren ook andere gemeenten stimuleren tot verandering. De volgende edities van Barometer Maatschappelijk Vastgoed maken deze ontwikkeling hopelijk waarneembaar. Het schip wordt weer bestuurbaar.





# Performancemetingen zorgvastgoed GGZ Drenthe

Bevordering van kwaliteit en besluitvorming

*Door ing. Ronald Goos MRE,  
Coördinator Vastgoed GGZ Drenthe*

**Door een toenemende marktwerking en verandering in de wetgeving van zorg noodzaakt eigenaren tot strategisch denken en handelen. Gaf de Wet Ziekenhuis Voorzieningen (WZV) tot nu toe volledige zekerheid dat de kapitaallasten van zorgvastgoed werd vergoed gedurende de gehele exploitatieperiode, de Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) geeft slechts toegang tot een recht tot exploiteren van een zorginstelling. De kapitaallasten moeten middels zorgproductie verdiend worden. Vastgoedmanagement op basis van de principes van het vakgebied Corporate Real Estate Management (CREM) doet nu ook zijn intrede in de zorgsector. Het belang van vastgoed als bedrijfsmiddel voor zorginstellingen wordt onderkend en daarmee kan zorgvastgoed optimaal ingezet worden voor de bedrijfsdoelstellingen.**

De centrale hoofdvraag die onderzocht is: Welke vastgoedperformance analysesystemen zijn er voorhanden en zijn deze geschikt (te maken) voor de analyse van zorgvastgoed binnen GGZ Drenthe op grond waarvan GGZ Drenthe komt tot een afgewogen besluitvorming die betrekking heeft op haar vastgoed. De doelstelling van het onderzoek is om objectieve en verantwoorde vastgoedbeslissingen te kunnen nemen door de GGZ Drenthe. De gevolgen van aanbodsturing naar gereguleerde marktwerking in de zorg zijn door Fritsche (2005: 22) in Strategische

huisvestingsmanagement voor de zorgsector en dus zorgvastgoed als volgt weergegeven.

Figuur 1: van aanbodsturing naar marktwerking

Van:	Naar:
Zekerheden	Kansen en risico's
Goedkeuring vragen (vergunningenstelsel)	Verantwoordelijkheid nemen (ondernemen)
Nacalculatie van goedgekeurde investeringen	Integraal budget incl. huisvestingscomponent
Boekwaarde op basis van vastgestelde levensduur	Reële vastgoedwaarde op basis van economische levensduur
Grotendeels in eigendom	Alleen strategisch in eigendom
Maximaliseren van oppervlakte en investeringen tot de maximale norm	Optimalisatie van exploitatie en minimaliseren van integrale kostprijs
Monofunctionele huisvesting	Flexibele aanpasbare huisvesting
Investeringsstoetsing door College Bouw Zorginstellingen	Investeringsstoetsing door kapitaalverstrekker
Kosten gerelateerd denken	Rendement gerelateerd ondernemen
Operationeel beherende vastgoedorganisatie	Strategisch vastgoedmanagement

De directe aanleiding tot het doen van dit onderzoek is de veranderende wet- en regelgeving in de zorgsector en de daarmee toenemende vastgoedrisico's die een instelling loopt. Bij veel zorginstellingen is het (nog) niet duidelijk op welke wijze gebouwen presteren. Beslissingen over doorexploiteren, afstoten, herbesteden, renoveren of vervangen worden niet altijd voldoende onderbouwd. Oorzaak hiervan is dat een inzicht in

performance van het zorgvastgoed ontbreekt. De gevolgen van een verkeerd vastgoedbesluit kunnen financieel groot zijn. Een voorbeeld uit de hedendaagse praktijk is dat een zorginstelling als Philadelphia in grote financiële problemen is gekomen door een niet strategisch gestuurd vastgoedbeleid. Deze vorm van besturing gaat overigens niet alleen op voor zorginstellingen maar ook andere belanghebbenden zoals Lindholm, Gibler en Leväinen (2006) schrijven in *Many real estate decisions have an indirect and lagged effect on the firm's financial succes that is going unmeasured.*

De doelstelling van het onderzoek is geweest om een objectieerbare meting te verrichten dat slechts eenduidig uit te leggen is. Tevens moet een systeem als quick scan ingezet kunnen worden en eenvoudig te hanteren zijn. Een objectief vastgoedmeetsysteem kan voor diverse vastgoedobjecten worden ingezet, echter in dit onderzoek is volledig gericht op zorgvastgoed.

## **Besluitvorming en methodologie**

Besluitvorming rond vastgoed is vaak omgeven door emotionele argumenten. De processen hiervan in de vastgoedbranche van de zorgsector zijn door externe en interne factoren bijzonder gecompliceerd, terwijl de impact van deze beslissingen voor de organisatie groot is. De Wet Toelating Zorginstellingen (WTZi) voorziet niet meer in de nacalculatie van kapitaallasten. Zorginstellingen zullen dus als ondernemender met vastgoed om moeten gaan.

Doelstelling van dit onderzoek is geweest om te kijken of er performancemeetsystemen van zorgvastgoed op de markt zijn die gebruikt kunnen worden ter ondersteuning van besluitvorming rondom vastgoed in

de zorgsector. Besluiten over vastgoed kunnen immers pas onderbouwd genomen worden als de integrale prestatie van vastgoed in zijn volle breedte is gemeten.

Door literatuurstudie, interviews met vastgoedexperts en bronnenonderzoek, is een goed beeld te geven van de eisen die aan een performancemeetsysteem gesteld moeten worden. En daarnaast welke performancevelden gedefinieerd moeten worden. De gedefinieerde velden en de invulling hiervan zijn deels zorginstellingafhankelijk. Immers de verschillende te meten elementen kunnen voor de ene instelling speerpunt van beleid zijn, terwijl het voor een andere instelling bijzaak is. Via een weging van de aspecten kan de instelling haar beleid via het meetsysteem inbrengen.

GGZ Drenthe heeft aangegeven aan welke eisen een vastgoedmeetsysteem moet voldoen: het systeem moet vooral als quick scan te gebruiken zijn, eenvoudig van opzet zijn en slechts eenduidig te interpreteren. Ook moet het systeem zo veel als mogelijk gebruik maken van gestandaardiseerde (sub)meetsystemen. Na onderzoek is een selectie van performancevelden ontstaan. De meetsystemen dienen de volgende performancevelden te meten: functioneel, financieel, technisch, esthetisch en duurzaamheid.

Achter de performancevelden worden aspecten gedefinieerd per veld die de performance meetbaar in kaart moet brengen. Sommige aspecten zijn objectief meetbaar en algemeen toe te passen, andere aspecten zijn subjectief meetbaar en zijn meer instellingsafhankelijk. De uitkomst van metingen moeten zodanig zijn dat ze te plaatsen zijn in de portfoliomatrix. De plaatsing in de matrix geeft aan wat de performance van het object is in de zin van gebruikswaarde en marktwaarde. Afhankelijk van de plaatsing van het object daarin kan een vastgoedbesluit onderbouwd worden in de

zin van; doorexploiteren, renoveren, herbestemmen, transformeren, vervangen, herontwikkelen, afstoten, aankopen of aanhuren.

De inventarisatie van vastgoedperformance meetsystemen levert een lange lijst met zeer verschillende systemen op. De meetsystemen Real Estate Norm (REN) en Quind geven een beeld. Beide systemen meten echter niet of zeer summier de duurzaamheid van vastgoed. Alleen Greencalc levert een compleet en uitputtend beeld op van de milieubelasting in brede zin van het vastgoedobject. Er is geen meetsysteem gevonden die op eenduidige wijze alle performancevelden van vastgoed meet. Samenvoeging van de verschillende systemen, die vervolgens wel een compleet beeld geven, is nagenoeg niet mogelijk vanwege de zeer verschillende werkwijze van de systemen. Het samengevoegde systeem zal niet kunnen voldoen aan de gestelde eisen aan het systeem als eenvoudig en als quick scan inzetbaar.

Een systeem dat voldoet aan bovengenoemde eisen en dat de performance in zijn volle breedte meet is dus niet voorhanden. Conclusie is en geadviseerd wordt om een meetmodel op te zetten dat alle relevante performanceaspecten objectief kan meten. Dit vanuit de opgebouwde kennis is een meetsysteem te bouwen dat wel aan de vereiste randvoorwaarden voldoet. Aanbevolen wordt om de relatieschema's van de performancevelden en de lijst met aspecten en hun kenmerken, te gebruiken om een meetsysteem verder uit te bouwen.

## **Conclusie**

Vanuit het onderzoek kan geconcludeerd worden dat de onderzochte meetsystemen geen van allen voldoen aan de gestelde eisen. Ook meten

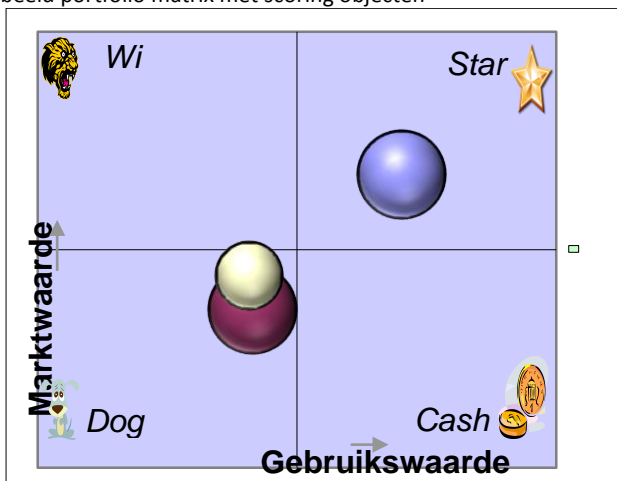
geen van de onderzochte systemen alle gedefinieerde performancevelden en hun aspecten. De methodieken Quind en REN zijn richtinggevend, maar meten niet alle velden en aspecten die gedefinieerd zijn. Een oorzaak hiervan is dat in dit onderzoek de eisen ten aanzien van esthetiek - vooral healing environment - en duurzaamheid separaat als aparte performancevelden zijn gedefinieerd. De beoordeelde meetsystemen missen vooral deze aspecten. De probleemstelling, gedefinieerd vanuit de behoefte te komen tot een betere besluitvorming door middel van kennis van het vastgoed, kan door middel van een aanwezig meetsysteem en op grond van de gedefinieerde velden en aspecten, niet volledig beantwoord worden. De besluitvorming die moet leiden tot betere vastgoedbeslissingen en dus het risicoprofiel van zorgvastgoed verminderen, kan door middel van de voorhanden zijnde systemen verbeterd worden. Dit kan mits deze systemen verder worden geoptimaliseerd en vooral de esthetische en duurzaamheidsaspecten gaan meten. Daarmee voldoen de huidige systemen niet aan de verwachtingen dat er verbetering van besluitvorming mogelijk is door de inzet van een bestaand systeem. Bij de marktwaardebeoordeling van het gebouwde, is de marktwaardeanalyse van het vastgoed, zoals die wordt als gebruikelijk wordt toegepast bij het bepalen van de marktwaarde van utiliteitsvastgoed, niet meegenomen. Dit maakt de marktwaardebepaling als resultaat van het systeem zwakker.

## **Aanbevelingen**

Voor een verantwoorde besluitvorming met betrekking tot vastgoed dienen alle gedefinieerde performancevelden wel in beeld gebracht te worden. Tevens moeten de geformuleerde aspecten gemeten worden. Deze aspecten dienen een waardeweging mee te krijgen, waardoor de systemen

afhankelijk van het instellingsbeleid ingesteld kunnen worden. Geadviseerd wordt om de performancevelden en de onderliggende aspecten vanuit het relatiediagram verder te ontwikkelen naar een meetsysteem. De gegenereerde data dient meetbaar te zijn, dan wel objectiveerbaar gemaakt te worden. Het gebouwde model zal in de praktijk getest moeten worden. Dit testen kan leiden tot bijstellingen van de gedefinieerde aspecten. Het is aan te bevelen een vervolgonderzoek te doen naar optimalisatie van het model. De marktwaarde analyse zal toegevoegd kunnen worden aan het systeem waardoor de bepaling van de marktwaarde betrouwbaarder wordt. Ten aanzien van de gebruikswaarde van vastgoed is het van belang om de tevredenheid van gebruikers te meten. De gedane aanbevelingen zijn door de organisatie opgevolgd en is een meetsysteem door de auteur gebouwd dat voldoet aan de in het onderzoek gestelde meetcriteria en als output het object plaats in de portfoliomatrix.

Figuur 2: Voorbeeld portfolio matrix met scoring objecten



## Literatuur

- Beukering, C.A.J. van (2008). *Vastgoedmanagement*. Den Haag: Sdu uitgevers
- Feijts, B. (2006). *Haalt u het beste uit uw huisvesting*. Delft: Technische Universiteit Delft
- Fritsche C. & Hoepel H. & Kaperl L. & Ommeren van A. (2005). *Strategisch huisvestingsmanagement voor de zorgsector*.
- Geelen, P. van (2008). *Integraal performance management bij Douwe Egberts*. Deventer: Kluwer
- Gool, P. van (2001). *Onroerend goed als belegging*. Groningen: Stenfert Kroese
- Gore, A (2006). *Een ongemakkelijke waarheid*. Amsterdam: Meulenhoff
- Koppelaar, R, & Middelkoop, R (2008). *De permanente oliecrisis*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam
- Lichtenberg, J (2007). *1e Nationale brainstormsessie Huisvesting Zorg*. Bedum: Scholema
- Lindholm, A.L.& Gibler, K. & Levainen, K.L. (2006). *Modeling the value-adding attributes of Real Estate to the wealth maximization of the firm*. Journal Real Estate Research, vol.28
- Lindholm, A.L.& Gibler, K. & Levainen, K.L. (2006). *A framework for identifying and measuring value added by corporate real estate*. Journal Real Estate Research vol.8
- Makkinje, M. & Voetelink, D. (2008) *Vastgoed: Zorggoed?* Oosterhout: PR Support
- Rakhorst, A.M. (2007). *Duurzaam ontwikkelen ....een wereldkans*. Schiedam: Scriptum
- Rakhorst, A.M. (2008). *De winst van duurzaam bouwen*. Schiedam: Scriptum
- Schipper, C. & Peters-van Dommelen, D. (2008). *Vastgoedontwikkeling en vastgoedexploitatie in de zorg*. Real Estate Magazine. Nr. 58, p.22.
- Stegeman, J. (2005). *Verlichting van dementie*. Enschede: Technische Universiteit Enschede
- Voordt, D.J.M. van der & Wegen, H. van (2000). *Evaluerend onderzoek ex post, evalueren van gebouwen*. Delft TU publications.
- Voort, D.J.M. van de (2002). *Architectuur en gebruikswaarde*. Bussum: THOTH
- Voordt, D.J.M. van der (2008). *Van optelsom van bouwmaatstaven naar strategisch vastgoedmanagement*. Luscuere febr. 2008.
- Vries, J. de (2007). *Presteren door vastgoed*. Delft: Technische Universiteit
- Wessels, L. (2003). *Healing environment*. ZM Magazine 4.



# Focus door Vastgoed Meter Gemeenten

*Door Renate Schreurs BBA*

**Dit onderzoek biedt publieke vastgoedmanagers een instrument waarmee publiek vastgoed efficiënter georganiseerd kan worden, namelijk de Vastgoed Meter Gemeenten. Het instrument helpt gemeenten om zich te focussen op eigenschappen van de maatschappelijke vastgoedportefeuille. Dit instrument wordt aan de hand van een twaalfstal gemeenten inzichtelijk gemaakt om te laten zien hoe gemeenten focus kunnen aanbrengen door te meten.**

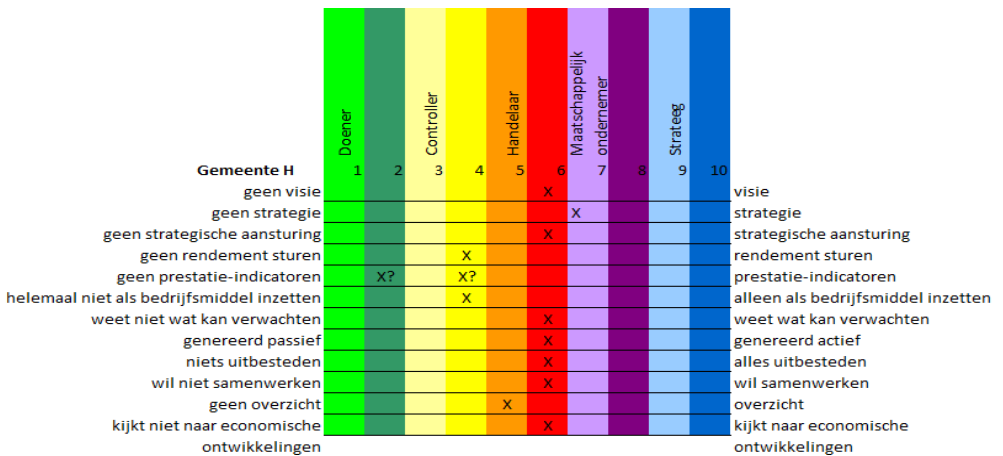
In dit onderzoek staat de vraag centraal: *Aan de hand van welke eigenschappen, onderwerpen en met gebruik van welke media kan een meetinstrument de Vastgoed Meter Gemeenten, ontworpen worden waarmee twaalf gemeenten op een duidelijke manier in kan laten zien welke veranderingen in het maatschappelijk vastgoedmanagement kunnen leiden tot meer efficiëntie?* De Vastgoed Meter Gemeenten geeft inzicht in het maatschappelijk vastgoedmanagement van gemeenten. De Vastgoed Meter Gemeenten werkt met een twaalfstal begrippen waarop een gemeente kan scoren aan de hand van een twaalfstal interviewvragen. Veel gemeenten in Nederland bezitten een grote vastgoedportefeuille met maatschappelijk vastgoed. Met deze portefeuille ondersteunen zij maatschappelijke organisaties, die sterk afhankelijk zijn van de gemeente. Steeds meer gemeenten beseffen dat de hoge kapitaallasten van dit maatschappelijk vastgoed een grote druk uitoefenen op de financiële middelen van de gemeente. Wat kan een gemeente doen om deze kosten te beperken? Hoe kunnen gemeenten in tijden van bezuinigingen een

kritische blik over de vastgoedportefeuille werpen? Bij veel gemeenten is er behoefte aan professionalisering van het vastgoedbeleid. De vraag is *hoe kunnen gemeenten deze professionaliseringsslag maken?* De resultaten uit dit onderzoek zijn in een vergelijkingstabel verwerkt en aan de deelnemende gemeenten gepresenteerd.

### De Vastgoed Meter Gemeenten in een nutshell

Een gemeente krijgt twaalf vragen voorgelegd. De antwoorden op de deze twaalf vragen kunnen in de Vastgoed Meter Gemeenten worden ingevuld, volgens figuur 1.

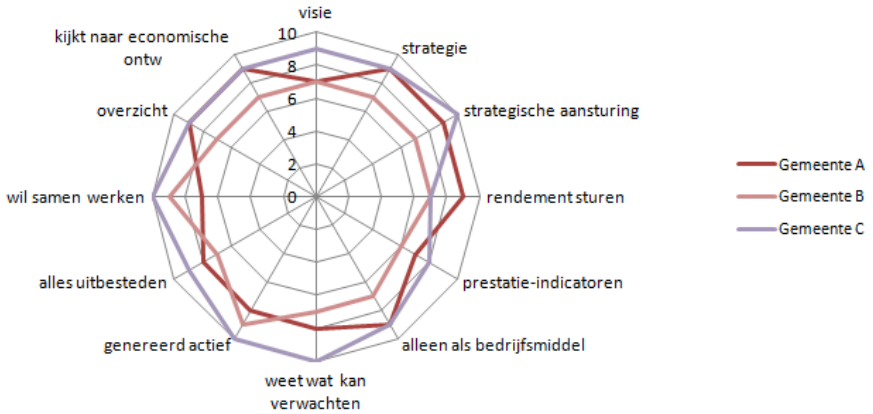
Figuur 1: Voorbeeld Vastgoed Meter Gemeenten



Een gemeente die geen visie op haar maatschappelijk vastgoed heeft scoort 1 of 2, die Doener niveau inhoudt. Een gemeente die sterk op rendement

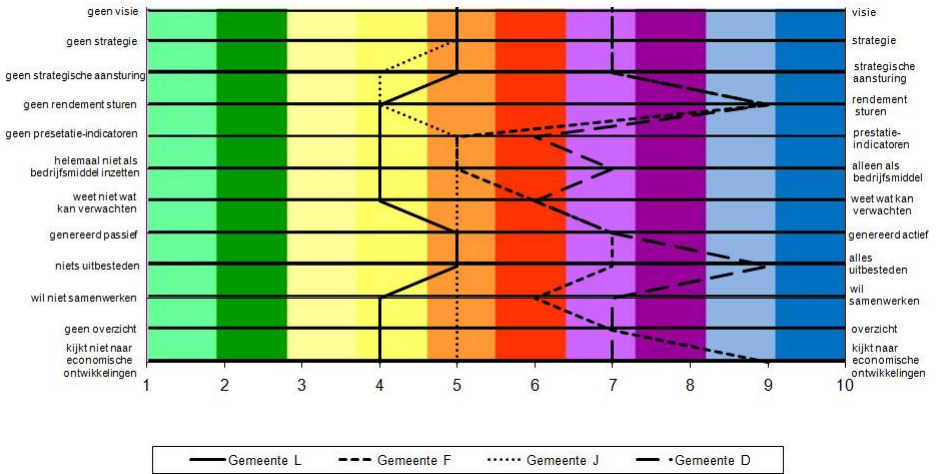
aanstuurt en dit per kwartaal in kaart brengt scoort in de Vastgoed Meter Gemeenten een 9 of 10 en begeeft zich op dat begrip op strategisch niveau. De Vastgoed Meter Gemeenten biedt vervolgens de mogelijkheid om gemeenten eenvoudig in te laten zien op welke begrippen en dus onderwerpen in het maatschappelijk vastgoedmanagement zij vooruitstrevend zijn en op welke begrippen en dus onderwerpen in het maatschappelijk vastgoedmanagement zij nog vooruitgang kunnen boeken. Elke gemeente moet voor zichzelf bepalen wat haar gewenste prestaties zijn. Er zijn gemeenten die strategisch te werk willen gaan, vaak beschikken zij over een zo grote portefeuille dat zij de regierol in handen willen nemen. Andere gemeenten streven naar een goed overzicht aan gegevens en werken ad hoc omdat er binnen de gemeente weinig veranderingen in het vastgoed en haar gebruikers plaats vinden. De uitkomsten van de interviews in de Vastgoed Meter Gemeenten kunnen eenvoudig in een grafiek, een spinnenwebmodel (figuur 2) geplaatst worden. Het vertalen van de uitkomsten naar een spinnenwebmodel geeft als voordeel dat gegevens dat uitkomsten die dicht bij elkaar liggen, zoals bij gemeenten met een overeenkomstig maatschappelijk vastgoed management, leesbaar blijven.

Figuur 2: Gemeenten met een overeenkomend maatschappelijk vastgoedmanagement



Op basis van de uitkomsten op de interviewvragen en het vergelijken van de gegevens in de Vastgoed Meter Gemeenten kunnen overeenkomsten en verschillen van gemeenten besproken worden. De Vastgoed Meter Gemeenten wordt ook geschikt bevonden als instrument om advies te geven. Een gemeente die haar taken op Controller niveau op Handelaar niveau wil gaan uitvoeren, kan kijken waar gemeenten op Handelaar niveau de aandacht op vestigen.

Figuur 3: Gemeenten in Semantische differentiaal vergeleken



De Vastgoed Meter Gemeenten heeft als voordeel dat gemeenten van elkaar kunnen leren. Wanneer gemeente L, zoals in de voorbeeldgrafiek figuur 3 staat weergegeven, zich op Controller niveau begeeft en graag wil groeien naar het niveau van een Handelaar, dan kan hij de werkwijze van een gemeente J die zich op beginnend Handelaar niveau bevindt ‘afkijken’. Gemeente L zal zich meer moeten gaan richten op als prestatie-indicatoren, inzet van vastgoed als bedrijfsmiddel, overzicht op de portefeuille en het meenemen van economische ontwikkelingen in de aansturing van de portefeuille.

## **De onderzoeksopzet en de onderzoeksmethodiek**

Het onderzoek is een vervolgonderzoek op het onderzoeken van Vos (2009), Prins (2009) en de *Barometer 2009 en 2010*. Het doel van dit onderzoek is om *‘inzicht te krijgen in het maatschappelijk vastgoedmanagement van gemeenten en gemeenten adviseren met welke verander- en verbeterpunten zij het maatschappelijk vastgoed efficiënter kunnen beheren.’* De opdrachtgever wil een onderzoek naar het maatschappelijk vastgoedmanagement onder twaalf gemeenten door een nieuw te ontwikkelen meetinstrument, de Vastgoed Meter Gemeenten, visueel inzichtelijk maken.

Allereerst kan gesteld worden dat er in dit onderzoek sprake is van *praktijkgericht onderzoek*. De opdrachtgever is op zoek naar een oplossing voor organisaties. Dit betekent dat de uitkomsten van het onderzoek gebruikt kan worden om de organisaties te verbeteren. De doelstelling van dit onderzoek geeft dit weer: *‘Inzicht krijgen in de methoden die bestaan om onderzoeksresultaten en advies overzichtelijk, eenvoudig en aantrekkelijk te verwerken en te presenteren.’* Dit onderzoek betreft een kwalitatief onderzoek. In het onderzoek is gebruik gemaakt van literatuur volgens de Bibliografie. Daarnaast zijn ervaringen van deskundigen en meningen van gemeenten en onderzoeken belangrijk geweest voor het maken van afwegingen voor het ontwerp van de Vastgoed Meter Gemeenten.

Het gebruik van kennis uit onderzoeksverslagen is het uitgangspunt van dit onderzoek. Deze onderzoeken zijn grotendeels verricht door afstudeerders van de Hanze University Groningen. Bij het gebruik van informatie uit deze onderzoeken moet daarom doorgaans rekening worden gehouden met de kwaliteit van deze informatie. De onderzoeken die voor dit onderzoek

gebruikt zijn, zijn allemaal als goede bronnen beoordeeld. Daarnaast is de kwaliteit van het onderzoek behouden gebleven doordat deze literatuur aangevuld is met primaire en secundaire literatuur. Het onderzoek voor de ontwikkeling van de Vastgoed Meter Gemeenten is gebaseerd op twee typen onderzoeksgroepen namelijk, de literatuur waarmee de Vastgoed Meter Gemeenten is ontworpen en de twaalf gemeenten die zijn geïnterviewd. In het vooronderzoek bleek dat er veel onderzoek is gedaan naar Corporate Real Estate Management (CREM), maatschappelijk vastgoed en gemeentelijk vastgoedmanagement. Alle bruikbare informatie uit deze bronnen zijn in dit onderzoek verwerkt. De respons uit de interviews is 100%. Alle geplande interviews zijn uitgevoerd en alle informatie was bruikbaar en volledig. De betrouwbaarheid van het onderzoek is gewaarborgd gebleven door de grounded theory toe te passen. Deze theory gaf een brede kijk op het onderzoeksonderwerp. Beslissingen over de Vastgoed Meter Gemeenten zijn meerdere malen overwogen om te controleren of deze beslissingen de goed waren. De validiteit van een kwalitatief onderzoek krijgt een andere invulling dan de validiteit in een kwantitatief onderzoek. In dit kwalitatieve onderzoek staat de generaliseerbaarheid van het onderzoek niet centraal. De Vastgoed Meter Gemeenten zal alleen in deze organisatie voor dit soort onderzoek gebruikt worden. Het onderzoek naar het vastgoedmanagement van twaalf gemeenten heeft evenmin als doel gegevens of uitspraken te generaliseren. De deelnemende gemeenten vormen de onderzoeksgroep, er worden geen uitspraken over andere gemeenten gedaan. De interne validiteit is behouden gebleven door de grounded theory en doordat de informatie door meerdere personen is gelezen en besproken.

## **Het verschil tussen gemeenten en ondernemingen**

Zoals bekend wordt verondersteld is één van de kerntaken van een gemeente het zorgen voor van een leefbare stad. Gemeenten kunnen met vastgoed invloed uitoefenen op de kwaliteit van de ruimtelijke omgeving. Door de veranderingen in de voorzieningenbehoefte van burgers, de daarmee samenhangende veranderingen in het maatschappelijk vastgoed, het veranderende takenpakket van de gemeente, de toenemende plicht om verantwoording af te leggen en de versnippering in de vastgoedportefeuille, is er binnen gemeenten de behoefte ontstaan aan professionalisering van de vastgoedafdeling. Gemeenten kunnen ervoor kiezen om Corporate Real Estate Management (CREM) in de gemeentelijke organisatie te implementeren. Zoals in de vorige paragraaf ook al werd genoemd, moeten gemeenten een regierol gaan vervullen. Deze regierol sluit aan bij de theorie van CREM. De vastgoedkolom van Keeris (2004) is te gebruiken voor ondernemingen en overheden. Deze partijen kunnen echter niet onder één noemer geplaatst worden.

## **Een gemeente als Corporate Real Estate Management (CREM) organisatie**

Wanneer een gemeente CREM in haar organisatie implementeert, opereert de organisatie in een spanningsveld van drie belangen: strategisch-, functioneel- en financieel belang. De gemeente moet keuzes maken op basis van het te voeren beleid, een strategisch belang, de vele verschillende gebruikers van maatschappelijk vastgoed, het functioneel belang en de gemeentekas welke niet ontoereikend is, het financiële belang. De financiële positie van gemeenten staat de aankoop van locaties niet altijd toe, toch kan een gemeente beslissen aankopen wel te verrichten of verkopen niet uit te voeren. Het maken van bewuste keuzes tussen



strategisch, functioneel en financieel belang kan het belangrijkste argument voor een gemeente zijn om CREM in de organisatie door te voeren.

### **De opzet van de Vastgoed Meter Gemeenten**

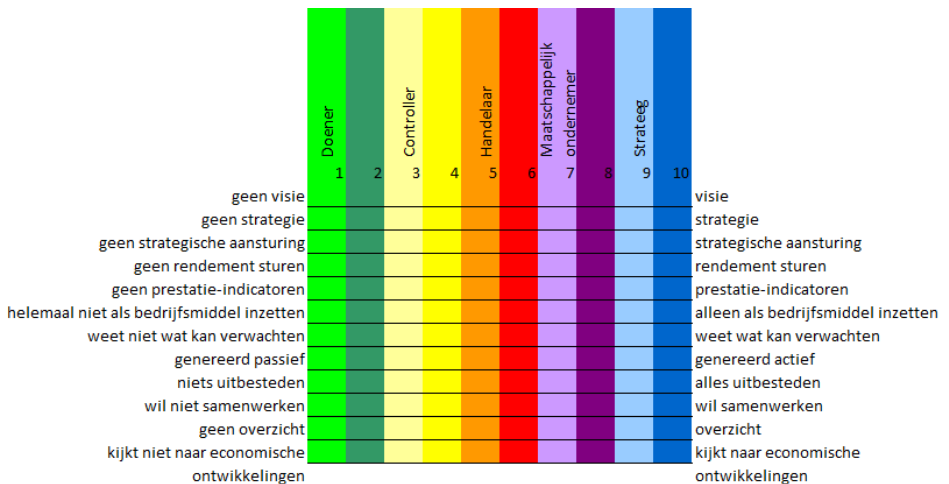
Aan de hand van de grounded theory benadering is gezocht naar een methodiek die geschikt is om de vragenlijst 2010 en het transitie-model 2010 tot een meetinstrument te ontwikkelen. Voor het ontwerp van de Vastgoed Meter Gemeenten zijn zes stappen genomen. Deze stappen beschrijven de eigenschappen van de Vastgoed Meter Gemeenten. De eerste stap geeft uitleg aan schaaltechnieken en de tweede stap geeft de schaalindeling weer. Stap 3 bepaalt het aantal punten op de schaal, stap 4 beschrijft de overwegingen voor het al dan niet opnemen van de keuzemogelijkheid geen mening en stap 5 beschrijft de semantische differentiaal van Osgood die aan de hand van de voorgaande stappen is beschreven. Stap 6 geeft een verwachting van de uitkomsten uit de Vastgoed Meter Gemeenten. Eerder werd al toegelicht dat er een verschil is tussen kwalitatieve en kwantitatieve gegevens verwerking. Het onderzoek naar het vastgoedmanagement onder gemeenten is een kwalitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek vormt het uitgangspunt bij het vinden van een geschikte methode om de interviews onder de gemeenten te kunnen verwerken. Bij kwalitatief onderzoek probeert de onderzoeker te achterhalen waarom een respondent een bepaalde mening heeft, of gedrag uitvoert. Hiervoor wordt de term *motivatieonderzoek* gebruikt. Dit onderzoek betreft een *motivatieonderzoek*. Dit uit zich ook in de reden waarom het onderzoek wordt uitgevoerd. Zij onderzoekt het vastgoedmanagement bij gemeenten en is het meest geïnteresseerd in de waarom vraag. *‘Waarom handelt een gemeente op een bepaalde wijze?’* en

‘Heeft de gemeente vooraf over zijn handelen nagedacht?’ Zij wil niet alleen antwoord op gesloten vragen, maar ook een indruk krijgen van het totaal.

### Vastgoed Meter Gemeenten

In het pilot onderzoek werd duidelijk dat er meer punten aan de schaal van de Vastgoed Meter Gemeenten moeten worden toegevoegd om tot een betere indeling te komen. De Vastgoed Meter Gemeenten moet het mogelijk maken om ontwikkelingen in een normatief begrip aan te kunnen geven. Deze meerpuntsschaal moet ook helpen om tot een beter advies voor de gemeente te komen.

Figuur 4: 10-puntsschaal indeling



In figuur 4 10-puntsschaalindeling staat de Vastgoed Meter Gemeenten weergegeven. De vijf niveaus zijn uitgebreid naar tien niveaus door elk niveau in twee niveaus op te splitsen. Het laagste getal van een niveau, bijvoorbeeld niveau 7 van een Maatschappelijk ondernemer, wordt ingevuld wanneer een gemeente Maatschappelijk ondernemer ideeën heeft of producten van een Maatschappelijk ondernemer aan het ontwikkelen is. Een voorbeeld hiervan is een gemeente die werkt aan een beleidsnota vastgoed. Niveau 8 van een Maatschappelijk ondernemer wordt ingevuld wanneer een gemeente een beleidsnota maatschappelijk vastgoed heeft ontwikkeld daarop aanstuurt. De schaalindeling maakt het ook mogelijk om een gemeente een advies te geven. Wanneer een gemeente met een score aangeeft haar beleid te willen optimaliseren, kan CREM de gemeente een duidelijk advies geven. De gemeente scoort negen maal op niveau 7 en 8 Maatschappelijk ondernemer niveau en 3 keer op Controller niveau. Wanneer de gemeente aangeeft haar beleid te willen optimaliseren, kan de gemeente het beste de begrippen, rendement sturen, prestatie-indicatoren en kijken naar economische ontwikkelingen, die Controller niveau scores, verbeteren naar Maatschappelijk ondernemer niveau verbeteren. Wanneer een gemeente dit gerealiseerd heeft, kan de gemeente zich op het strategisch niveau gaan richten. Wanneer de visie van een gemeente met Doener niveau overeenkomt met één zwart blokje dan betekent dit een matige score en is de gemeente een beginnend Doener, niveau 1. Wanneer een gemeente met Doener niveau op drie of vier zwarte blokjes achter visie scoort, dan is de gemeenten een overtuigende Doener, niveau 2. Wanneer een gemeente aangeeft Maatschappelijk ondernemer ideeën te hebben, maar deze nog niet te hebben uitgevoerd, dan is dit niveau 7. Wanneer een gemeente deze ideeën wel uitgevoerd heeft, bevindt de gemeente zich op niveau 8. Het indelen van de Vastgoed Meter Gemeenten in tien in plaats van vijf schalen heeft het voordeel dat het

eenvoudiger is de gemeente een score toe te kennen en het totaalbeeld van een gemeente is overzichtelijker te maken.

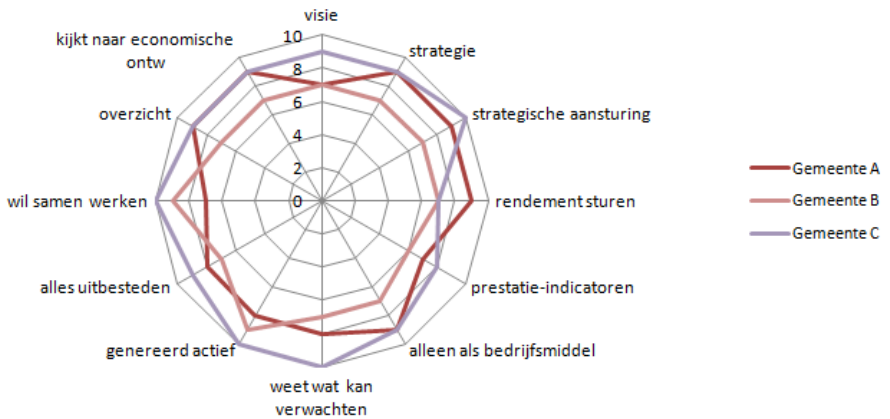
### **Onderzoek onder twaalf gemeenten**

Nadat in de Vastgoed Meter Gemeenten een aantal aanpassingen zijn verricht is de Vastgoed Meter Gemeenten geschikt om interviews mee te verwerken. Dit deel voorziet in de tweede behoefte, het verwerken van de 12 interviews met gemeenten in de Vastgoed Meter Gemeenten. In dit deel worden de gemeenten op basis van verschillende eigenschappen in de semantische differentiaal vergeleken met elkaar vergeleken. Naast de presentatie van de uitkomsten wordt er ook een toelichting gegeven. Deze toelichting kunnen gemeenten in de toekomst gebruiken bij het realiseren van hun plannen. Onderzocht zijn de gemeenten Nijmegen, Utrecht, Amersfoort, Leiden, Emmen, Hardenberg, Winterswijk, Ooststellingwerf, Kampen, Meppel, Coevorden en Lemsterland.

## Gemeenten op Strategisch niveau

Volgens de Vastgoed Meter Gemeenten bevinden drie van de twaalf gemeenten zich op strategisch niveau, namelijk gemeente, A, B en C.

Figuur 5: de gemeenten A, B, en C op strategisch niveau

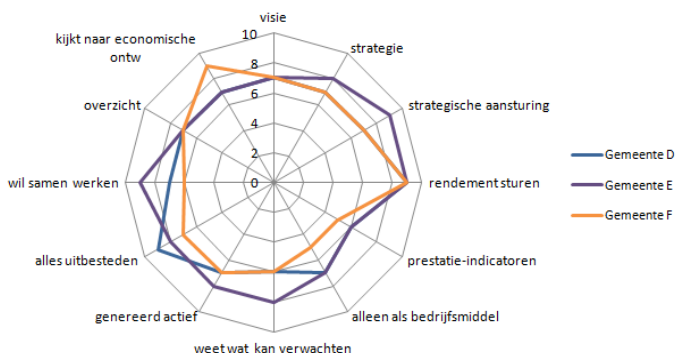


In figuur 5 staan de gemeente A, B & C die zich volgens de Vastgoed Meter Gemeenten op strategisch niveau bevinden. De gemeente A verricht onderzoek naar prestatie-indicatoren en rendementen. De gemeente is een accommoderende gemeente waardoor zij niet al haar maatschappelijk vastgoed wil uitbesteden. De gemeente A bevindt zich daarom op dit punt op Maatschappelijk ondernemer niveau. De gemeente werkt aan beleidsstukken voor een accommoderende gemeente. Zij wil met haar beleid gaan anticiperen op economische ontwikkelen, maar heeft dit nog niet volbracht. Gemeente A is een vooruitstrevende gemeente en zal in de loop van de tijd haar beleid op de meeste punten op strategisch niveau uit

gaan voeren. Gemeente C voert een aantal punten al op strategisch niveau uit. In haar visie is het rendement denken echter (nog) niet opgenomen. Zo hanteert gemeente C geen marktconforme huren en ziet zij het als taak van de gemeente om in maatschappelijke voorzieningen te voorzien. De gemeente is van mening dat dit niet mogelijk is wanneer een portefeuille op rendement gestuurd wordt. Gemeente C werkt vanuit beleidskaders. Ze werkt regelmatig samen in PPS-constructies en bundelt krachten door met gemeenten samen te werken. Gemeente B vindt de maatschappelijke meerwaarde van vastgoed belangrijk, wanneer dit ook financiële meerwaarde oplevert is dit een voordelige bijkomstigheid. De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van gemeente B wil marktconforme huren gaan hanteren. De gemeente werkt aan een overzicht van het vastgoed, dat nu nog erg versnipperd is. Door de vraag naar en het aanbod van maatschappelijke locaties en partijen samen te brengen, hoopt de gemeente het voorzieningen niveau op peil te houden. Hiervoor is samenwerking met marktpartijen nodig. Gemeente B wil het vastgoed als bedrijfsmiddel inzetten.

### **Gemeenten op Maatschappelijk ondernemer niveau**

Figuur 6: gemeenten E, D & F op Maatschappelijk ondernemer niveau

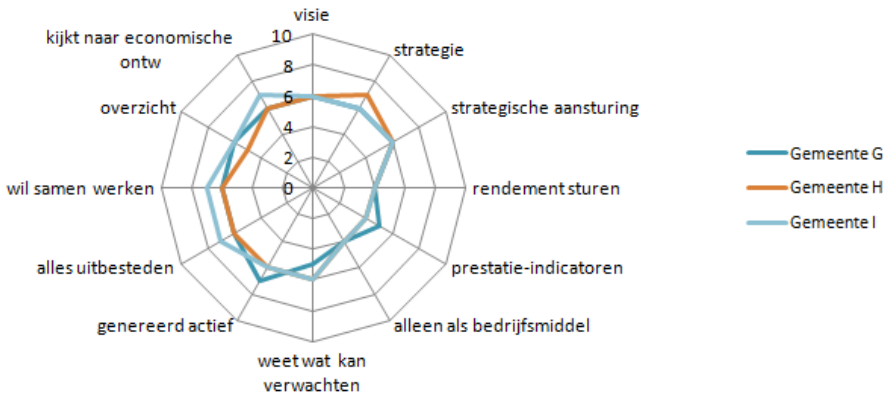


Gemeenten E, D en F bevinden zich op Maatschappelijk ondernemer niveau, die in figuur 6 zijn opgenomen. Gemeenten E en F willen het maatschappelijk vastgoed afstoten. Alle drie de gemeenten willen professionalisering van de vastgoedtaken door uitbesteding van taken aan corporaties en het hanteren van marktconforme huren. De drie gemeenten hebben alle nog geen volledig overzicht van de portefeuille. Hier wordt wel aan gewerkt. In de toekomst willen de gemeenten de portefeuille vanuit beleid aan gaan sturen. De gemeenten willen de eindrekening vastgoedportefeuille gebruiken als verantwoording aan het college van B&W. Deze verantwoording is nodig om zicht te houden op de prestaties van het vastgoed en het handelen van de vastgoedafdeling. Gemeente E stuurt het vastgoed meer strategisch aan dan de gemeenten D en F. Gemeente E realiseert momenteel één centrale vastgoedafdeling, waardoor de gemeente het vastgoed meer strategisch aanstuurt dan de gemeenten D en F. De gemeente F en D werken ook aan professionalisering van de vastgoedafdelingen. Uit de figuur valt op te maken dat de gemeenten lager scoren op 'prestatie-indicatoren' dan op de andere onderdelen. Met betrekking tot prestatie-indicatoren kijken de gemeenten E en D naar de renovatiekosten voor het vastgoed. Op het moment dat de renovatiekosten te hoog zijn, gaan zij over tot verkoop of herontwikkeling van de locatie. Gemeente F gaf aan geen prestatie-indicatoren te hanteren. De gemeenten scoren op visie om verschillende redenen allemaal niveau 7. Gemeente F verricht strategische aankopen voor nieuwbouwprojecten en is dus waarde gedreven. Gemeente E is ook waarde gedreven doordat zij maatschappelijke voorzieningen ontwikkelt die worden afgestoten op het moment dat de voorzieningen goed functioneren. Gemeente D wil op rendementen gaan sturen en zal haar vastgoed dus als bedrijfsmiddel in gaan zetten. Wanneer de gemeenten het vastgoed meer strategisch willen gaan aansturen, kunnen zij beginnen om prestatie-indicatoren voor het

vastgoed op te stellen. Hiermee kunnen de gemeente een 8 score op visie. De gemeenten weten allemaal of zij een groei of afname in het vastgoed kunnen verwachten. Gemeente E wil zoveel mogelijk vastgoed afstoten uit waardeoverwegingen en bevindt zich daarom op niveau 8. De gemeenten F en D zijn op de hoogte van ontwikkelingen uit de omgeving en passen het beleid hierop aan. Overbodig vastgoed wordt door de gemeenten verkocht. De gemeenten weten dus wat ze kunnen verwachten en bevinden zich daarom op niveau 7. Gemeente D wil zoveel mogelijk vastgoed uitbesteden. Gemeente E wil zoveel mogelijk vastgoed af stoten. Gemeente F gebruikt de trendmonitor als instrument voor het bepalen van haar uitgaven en bevindt zich daarom op niveau 9.

**Gemeenten op Handelaar niveau**

Figuur 7: gemeenten G, H & I op Handelaar niveau

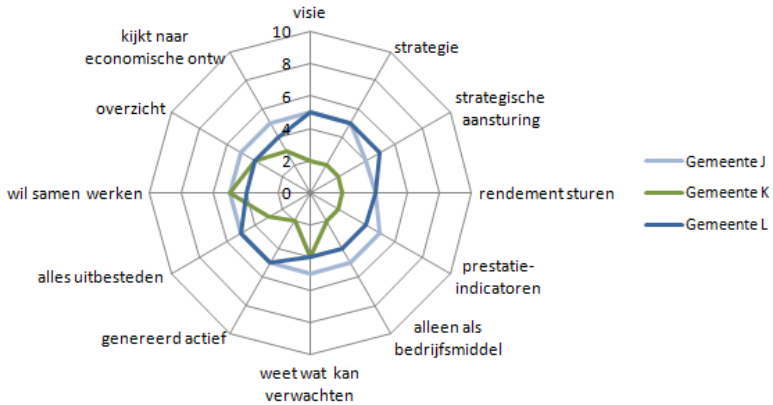




De gemeenten I, H en G hebben volgens de Vastgoed Meter Gemeenten een overeenkomende vastgoedaansturing zoals in figuur 7 duidelijk is te zien. De gemeenten zijn overwegend Handelaar op niveau 6. De gemeenten hebben alle drie overzicht van de portefeuille. Zij zijn echter (nog) niet van plan om op rendementen te gaan sturen. De gemeenten willen alle drie een 'regierol' innemen en waar mogelijk marktpartijen of corporaties maatschappelijk vastgoed laten ontwikkelen. Zij zijn echter alle drie van mening dat de samenwerking met marktpartijen, corporaties uitgezonderd, niet goed verloopt door tegenstrijdige belangen. De gemeenten G en I (en F uit andere grafiek) willen de sportverenigingen qua accommodatiebeheer zelfstandig laten werken. Omdat deze gemeenten het als kerntaak zien om in maatschappelijke locaties te voorzien, scoren zij op 'rendement denken', 'prestatie-indicatoren' en 'bedrijfsmiddel' op Controller niveau, niveau 4. De gemeenten kunnen over deze punten gaan nadenken en zich de vraag stellen of zij op deze punten meerwaarde willen gaan creëren. De gemeenten F, D en E (figuur 6) denken wel over deze punten na en bevinden zich op deze punten op Handelaar niveau. De gemeenten I, H en G kunnen een visie over deze punten dus afkijken van de gemeenten F, D en E. Ondanks dat er tussen de gemeenten weinig verschillen in de aanpak en de visie over het maatschappelijk vastgoed zijn, hanteert gemeente H marktconforme huren. Gemeente H ontwikkelt daarmee Maatschappelijk ondernemer ideeën in haar strategie.

## Gemeenten op Controller en Doener niveau

Figuur 8: gemeente J, K & L op Controller en Doener niveau



Volgens de Vastgoed Meter Gemeenten bevinden de gemeenten J en L zich op Controller niveau. Gemeente K bevindt zich op Doener niveau. In de vorige figuren zijn gemeenten op gelijk niveau in het spinnenwebmodel geplaatst. Figuur 8 laat zien dat het ook mogelijk is om gemeenten met een verschillende maatschappelijk vastgoedmanagement niveau in het spinnenwebmodel te plaatsen. Het verschil in niveau is duidelijk waar te nemen. Binnen de gemeenten J en L speelt op dit moment de vraag of het beheer en onderhoud van maatschappelijk vastgoed wel of niet tot de kerntaken van de gemeente behoort. De gemeenten besteden het beheer en onderhoud nog niet uit, maar overwegen het wel. Gemeente L streeft ernaar om een regiegemeente te worden. Gemeente J heeft nog geen duidelijke visie op haar maatschappelijk vastgoed. Beide gemeenten willen

een regierol innemen wanneer het gaat om de ontwikkeling van nieuwe locaties. Beide gemeenten stoten vastgoed dat niet tot maatschappelijk vastgoed behoort af. Gemeente J scoort op een aantal punten hoger dan gemeente L omdat gemeente J wel aangeeft strategische aankopen te verrichten. Tevens hanteert gemeente J prestatie-indicatoren wanneer de afweging tussen renovatie of sloop en nieuwbouw gemaakt moet worden en begroot de gemeente hoeveel euro zij indirect subsidieert. De gemeente K heeft een duidelijk overzicht van haar maatschappelijke vastgoedportefeuille. Er worden echter geen beslissingen genomen over de portefeuille als geheel, maar voor elk object apart. De gemeente heeft geen visie op haar maatschappelijk vastgoed omdat de politiek hier weinig tot geen aandacht aan besteedt. De gemeente K is overwegend Doener, maar loopt voor op het punt 'wil samenwerken'. De gemeente K voert nieuwbouw uit in samenwerking met woningcorporaties, de gemeente huurt vervolgens de locaties van de woningcorporaties.

### **Vergelijking van regiegemeenten**

In de interviews gaven de gemeenten G, H en I aan dat zij in de toekomst regiegemeenten willen worden. Gemeente E is verder in de ontwikkelingen om een regiegemeente te worden en bevindt zich momenteel op Maatschappelijk ondernemer niveau. In figuur 7 is goed te zien dat het verloop van de lijnen van de drie gemeenten G, H en J overeenkomstig is aan het verloop van gemeente E. Om op het niveau van gemeente E te komen zullen de gemeenten op elk punt twee niveaus (twee kleuren) moeten groeien. De punten rendement, prestatie-indicatoren en vastgoed als bedrijfsmiddel van de gemeenten G, H en J vertonen een grotere afwijking dan twee niveaus (twee kleuren) met gemeente E. Dit geeft aan

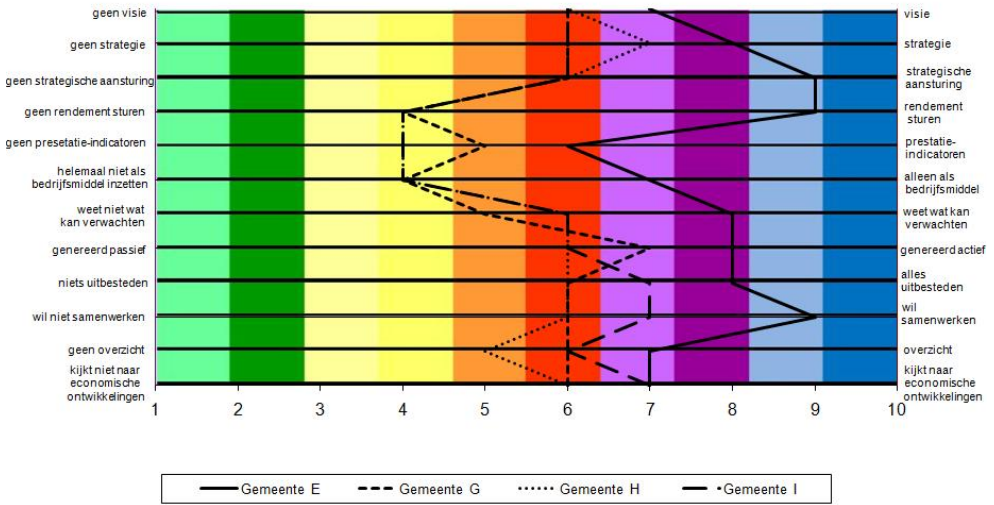
dat de gemeenten op deze punten een achterstand hebben in vergelijking tot gemeente E. Wanneer de gemeenten hun visie op rendement, prestatie-indicatoren en vastgoed als bedrijfsmiddel uitwerken kunnen zij in het geheel op het niveau van E aansluiten.

### **Vergelijking accommoderende gemeenten**

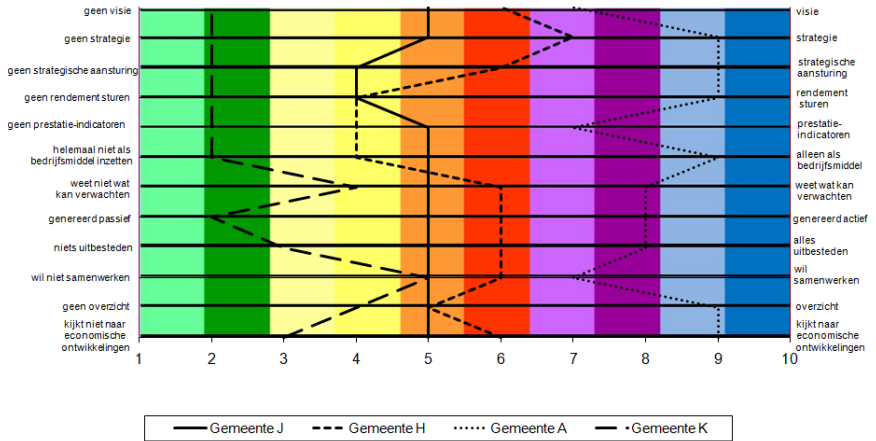
Gemeenten hebben verschillende ideeën over het maatschappelijk vastgoedbezit. Er zijn gemeenten die zoveel mogelijk vastgoed afstoten om het vervolgens terug te huren. Andere gemeenten vinden dat zij de verantwoordelijkheid hebben om maatschappelijke voorzieningen beschikbaar te stellen. Tevens kunnen zij met dit vastgoedbezit invloed uitoefenen op de ruimtelijke kwaliteit van de stad. In figuur 10 zijn de gemeenten J, H, A en K afgebeeld. In de interviews kwam naar voren dat deze vier gemeenten het belangrijk vinden om maatschappelijke voorzieningen aan te kunnen bieden. Gemeente A heeft een strategische visie op maatschappelijk vastgoed en profileert zich als accommoderende gemeente op beginnend Strategisch niveau. Gemeente K streeft dit doel op Doener niveau na. Gemeente K vindt het belangrijk dat maatschappelijk functies de beschikking over een locatie hebben. Gemeente H wil haar vastgoed weliswaar afstoten, toch geeft ze aan dat het verzorgen van voorzieningen voor maatschappelijke functies de prioriteit van de gemeente is. Wanneer de gemeente haar visie wil ontwikkelen, kan zij gemeente A als voorbeeld voor een accommoderende gemeente nemen en gemeente E als voorbeeld voor een regiegemeente, zoals in figuur 9 aangegeven. Gemeente J geeft aan dat het verzorgen van maatschappelijke voorzieningen één van de kerntaken van de gemeente is. Wanneer de

gemeente haar vastgoed meer strategisch wil gaan aansturen, kan zij een voorbeeld nemen aan gemeente A.

Figuur 9 Regiegemeenten met E vergeleken



Figuur 10 Accommoderende gemeenten

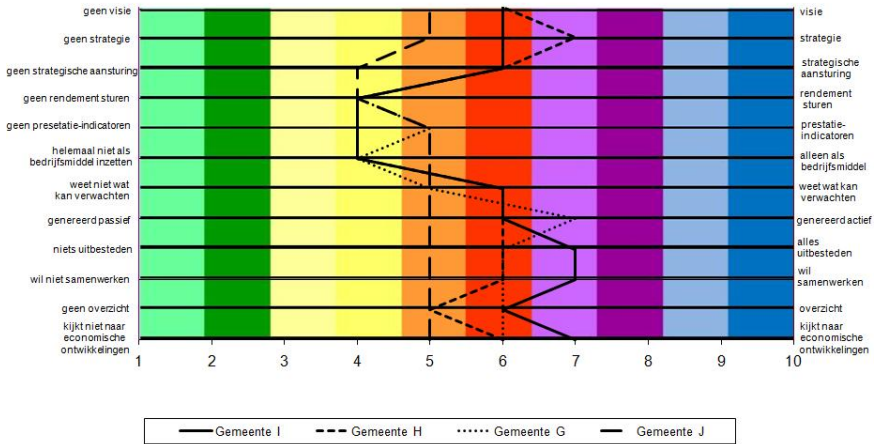


## Visievorming aan hand van de Vastgoed Meter Gemeenten

Gemeente J bevindt zich bij nagenoeg alle begrippen op niveau 5. De gemeente wil in de toekomst een duidelijke visie vormen over haar maatschappelijk vastgoed. Wanneer gemeente J wordt vergeleken met gemeenten die zich op overtuigend Handelaar niveau begeven, kan de gemeente zien op welke onderwerpen zij allereerst een visie kan gaan vormen. In figuur 11 is te zien dat de begrippen visie, strategie, uitbesteden en samenwerken onderwerpen zijn waar de gemeente haar visie op kan gaan ontwikkelen. Gemeente J stelt zich momenteel bijvoorbeeld de vraag of de gemeente het maatschappelijk vastgoed wel of niet moet gaan uitbesteden. De gemeenten I, H en G hebben al meer over dit onderwerp nagedacht waardoor zij hun visie ook duidelijker voor ogen hebben. Uit het verloop van de grafiek kan volgens de Vastgoed Meter Gemeenten worden

opgemaakt dat onderwerpen als rendement denken, predatie-indicatoren en bedrijfsmiddel minder aandacht behoeven dan de andere onderwerpen met betrekking tot het maatschappelijk vastgoedmanagement.

Figuur 11 Visievorming gemeente J

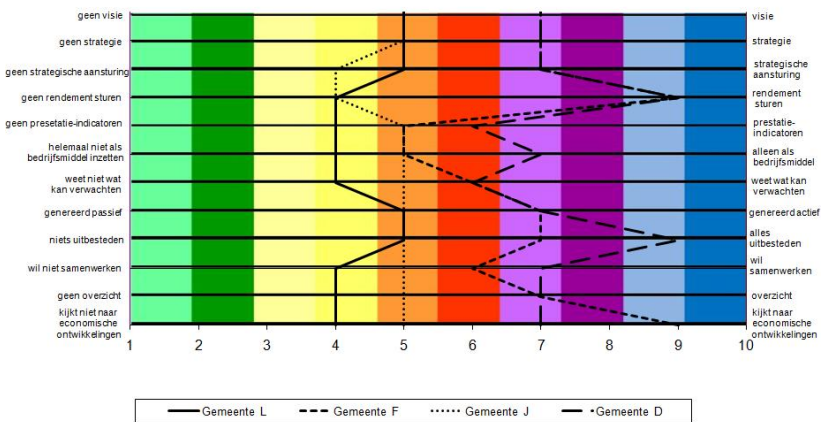


### Visievorming innemen regierol gemeenten

In figuur 12 zijn de gemeenten F, D, L en J opgenomen. De gemeente F en D gaven aan in de interviews dat zij in het vastgoedmanagement een regierol in te willen nemen. Gemeente L heeft als visie regiegemeente te worden, maar heeft hier nog geen invulling aan gegeven. Gemeente J moet nog een keuze maken wat voor een gemeente zij wil worden. In de bovenstaande grafiek is te zien welke onderwerpen de gemeente L en J uit kunnen werken wanneer zij hun visie willen uitbreiden. Om een regiegemeente op

Maatschappelijk ondernemer niveau te worden, zullen de gemeenten in ieder geval een mening over rendementen, uitbesteden en samenwerken met marktpartijen moeten gaan vormen. Wanneer zij deze mening in hun visie uitwerken, kunnen zij in de toekomst beslissingen nemen die aansluiten op de visie die hoort bij een regiegemeente.

Figuur 12 Regierol maatschappelijk vastgoed gemeenten F, D, L & J



**Bibliografie**

Appel-Meulenbroek, R. (2004). *Performance van gemeentelijk vastgoed in kaart gebracht*. In: Property Research Quarterly. Amsterdam: Vogon.

Bis, N. de, Verkerk, B.G., Maussen, ir. S.J.E. (2003). *Gemeentelijk vastgoed ingezet als bedrijfsmiddel*. Property Research Quarterly. Amsterdam: Vogon.

Buiter, O., Genne, F van & Hoendervanger, J.G. (Red.). (2009). *Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2009*. Groningen: Kenniscentrum NoorderRuimte Hanzehogeschool Groningen.

Diekmann, A. (2007). *Al het vastgoed onder één dak*. PropertyNL magazine, nr. 19, p. 37-39. Amsterdam: PropertyNL.

Driel, A. van (2003), *Strategische inzet van vastgoed*. Nieuwegein: Arko Uitgeverij BV.



- Joroff, M.L., Louargand, S.L. en Becker, F. (1993), *Strategic management of the fifth resource: corporate real estate*. Industrial Development Research Foundation, report 49.
- Keeris, W.G. Keeris (2004), *Dictaat Vastgoedmanagement*. Eindhoven: TiasNimbas Business School.
- Krumm, P. (1999), *Corporate real estate management in multinational corporations*. Nieuwegein: Arko Uitgeverij BV.
- Krumm, P.J.M.M. (1999), *Corporate real estate management in multinational corporations*. Nieuwegein: Arko Publishers.
- Krumm, P. & Frederis, P. (2008), *Tijdloze dilemma's van Corporate real estate management*. In: Real Estate Magazine. Den Haag: Weka.
- Osgood, R.T., jr. (2002), *Strategy Alignment Model. Principles for enhancing Real Estate Planning Process*. Management Strategy.
- Prins, R. (2009). *Met stappen vooruit. De eerste stappen richting een actiever vastgoedbeheer binnen gemeenten*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Veuger, J. (2009), *Onderzoek voor maatschappelijk vastgoed noodzakelijk*. In: Real Estate Magazine. Den Haag: Weka.
- Veuger, J. en Schreurs, R. (2011), *Vastgoed Meter Gemeenten*. Harderwijk: Wedding.
- Vos, G.L. (2009). *Maatschappelijk Vastgoedmanagement*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen.



# **Afstudeerprojecten Vastgoed & Makelaardij Hanzehogeschool Groningen 2011-2012**

**Een kijkje in de duurzame keuken**

*Mathijs Bosma*

**De student heeft de toekomst**

*Timo Asses*

**Nieuwe kansen in moeilijke tijden**

*Michel Bakker*

**Hoe willen jongeren over 10 jaar wonen?**

*Lieneke van den Berg*

**Starters in de Gemeente Midden Drenthe**

*Eetske Boer*

**Barometer Maatschappelijk vastgoed**

*Chantal Broeksema*

**Hogerop in Surhuisterveen**

*Folkert Broersma*

**Vastgoed rapport Groningen assen 2011**

*Daniel van der Brug*

**Krimp of kramp?**

*Emiel Bulder*

**Op welke manieren marktaandeel pastoor vastgoed vergroten**

*Herald Buss*

**Herplaatsen historische stations**

*Rick Cazemier*

**Midden in de woningmarkt**

*Stien Crebas*

**Onderzoek naar het instrument om te meten wat de kwaliteit en waardecreatie van werklocaties is vanuit de ogen van de gebruiker**

*Jacob Dijkstra*

**Is er bestaansrecht voor een Van der Valk vestiging in de Gemeente Zaanstad?**

*Julian Doorten*

**Onderzoek naar het instrument om te meten wat de kwaliteit en waardecreatie van werklocaties is vanuit de ogen van de gebruiker**

*Wibo Douwstra*

**Flexibele werkplekken voor ZZp'ers een kans?**

*Erik van Egmond*

**Zelfstandig maar toch dichtbij**

*Marloes Elema*

**Informatie gebrek bij belggingstransacties in commercieel vastgoed**

*Paul van den Enden*

**De Assense winkelmarkt**

*Gerrit Faber*

**Investeren of bezuinigen**

*Tom Fransen*

**Consequenties voor eigenaren van commercieel onroerend goed in Amsterdam**

*Yvette Frey*

**Wonen & Zorg**

*Bram Gort*

**Zorg voor de juiste producten voor de zorg**

*Sjoerd Groen*

**Vastgoed rapport Groningen Assen 2011**

*Deniz Gungor*

**Het gebruik van de procesbeschrijving bij nieuwbouw en herstructureringsprojecten**

*Jeroen Haan*

**Jongerenhuisvesting, zorgen voor morgen?**

*Eylard Haijer*

**Van huur naar koop**

*Annemarie Ham*

**Kerkstraat Veendam**

*Priscilla Hazelhof*

**Beheer de derde pijler**

*Niels Heuker*

**Het ORKZ, een harde noot om te kraken?**

*Yasmin Hillebrink*

**Verkavelen in Suriname**

*Remy van der Hoek*

**Het toekomstperspectief van de campingmarkt**

*Jaap Jan Hooisma*

**Wel of niet specialiseren**

*Gerjanneke Jansen*

**Het ideale wijkwinkelcentrum**

*Karlijn de Jonge*

**Een woning kopen, nieuwbouw of bestaande bouw?**

*Krista Jutstra*

**Collectief particulier opdrachtgeverschap nieuwe stijl**

*Mena Kamstra*

**De beheerovereenkomst op waarde geschat**

*Michael Keijnemans*

**Koopvarianten: welke variant?**

*Carolien Kempink*

**Krimp in Zuidoost Drenthe**

*Eva van der Kooi*

**KondorWessels vastgoed: goed social?**

*Sanne Koot*

**Huren op hoog niveau**

*Daan Kreeft*

**Gezocht: makelaar met marketingcommunicatieplan**

*Leon van Laarhoven*

**Ruitersportcentrum Heerenveen**

*Amerins de Leeuw*

**De Nederlandse particuliere woningbeleggersmarkt 2011**

*Eleonore Lodewijkx*

**Waar ligt de toekomst voor Berginvest in (her)ontwikkeling van woonzorg?**

*Rens Meinen*

**Het due diligence onderzoek**

*Mark van der Meulen*

**Brandveiligheid: papieren werkelijkheid of doel op zich?**

*Annegreeth Nijhof*

**Huishoudens tussen wal en schip**

*Marieke Nijhof*

**Marktinformatie in de vastgoedsector**

*Ahmed Ouahim*

**Winkelformules op de rails**

*Martien Plaatsman*

**Mogelijkheden waarmee JLL zijn naamsbekendheid kan beïnvloeden**

*Florentine Plomp*

**Een nieuwe koers**

*Henrik Pot*

**Succesfactor van de gebiedsontwikkelaar**

*Maurik Roo*

**Housing requirements of the Dutch living in Cyprus**

*Yoram de Roos*

**Beoordelingscriteria bestaande bouw**

*Gerke Smidt*

**Klussen aan keuzevrijheid**

*Jos Speelman*

**Acquisitie in kaart**

*Sietse Stamhuis*

**Optimalisatie wijkgericht werken**

*Natasja Steenhuis*

**BAM Utiliteitsbouw keert crisis de rug toe**

*Frank Tieben*

**Is er nog toekomst voor de NVM aankoopmakelaar?**

*Martin van der Veen*

**Faalkosten bij Woon Friesland, zorgenkind of uitdaging**

*Cornelis Veenema*

**De ondergrond heeft goud in de mond**

*Sije Veenstra*



**Keuzes voor de toekomst**

*Alex Veldkamp*

**Back to the stone age**

*Sophia Verblakt*

**Succesfactoren van gebiedsgerichte vernieuwingsprojecten Pieterzijl**

*Daan Verburg*

**Is de markt te positief of is CBRE te negatief?**

*Richard Vergouwen*

**De zorgsector gaat presteren**

*Marielle Vos*

**Oog voor kwaliteit**

*Michelle Wesselink*

**Binnenstad-oost: aanloopgebied of leegloopgebied**

*Jelle de Wilde*

**De senioren van nu B**

*ArtJan Wilthagen*

**Dorpsvisies in duurzame gebiedsontwikkeling**

*Frits Winter*

**Internationale retailers CBRE**

*Saskia Ziengs*

**Collectieve studentenhuisvesting: interessante beleggingscategorie?**

*Sebastiaan Zwart*

