



Consortium

Maatschappelijk  
Vastgoed

## BAROMETER MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

TRENDS & ONTWIKKELINGEN IN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

2011-2015



Met o.a.:

- Lectoraat Maatschappelijk Vastgoed
- De Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011
- Cultureel vastgoed
- Waardesturing primair onderwijs
- Uitbesteden maatschappelijk vastgoed
- Kansen in tijden van bezuinigingen
- Highlights onderzoeken 2009-2011



## INHOUDSOPGAVE

<b>DUURZAME EXPLOITATIE VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED</b>	<b>4</b>
<i>Jan Veuger</i>	
<b>DE GEMEENTELIJKE OPGAVE EN AMBITIE IN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED</b>	<b>6</b>
<i>Deze vraag stond centraal tijdens een bijeenkomst van deskundigen in het kader van het instellen van het lectoraat Maatschappelijk Vastgoed aan de Hanzehogeschool Groningen.</i>	
<i>Jan Veuger</i>	
<b>BAROMETER MAATSCHAPPELIJK VASTGOED 2011</b>	<b>12</b>
<i>Resultaten van het onderzoek</i>	
<b>INZOOMEN OP CULTUREEL VASTGOED</b>	<b>27</b>
<i>Eltje de Klerk</i>	
<b>WAARDESTURING BIJ DE HUISVESTING VAN PRIMAIR ONDERWIJS</b>	<b>33</b>
<i>Dirk Kootstra</i>	
<b>UITBESTEDEN AAN COMMERCIËLE VASTGOEDMANAGER OF CORPORATIE?</b>	<b>37</b>
<i>Gerard Bakker</i>	
<b>NIEUWE AANBIEDERS VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED</b>	<b>44</b>
<i>Wichert F. Schönau</i>	
<b>EXPLOITATIEVERBETERING VAN GEMEENTELIJK VASTGOED SCHEPT FINANCIËLE RUIMTE IN TIJDEN VAN BEZUINIGINGEN</b>	<b>51</b>
<i>Tjeerd Meijer</i>	
<b>DUURZAME EXPLOITATIE VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED</b>	<b>54</b>
<i>De highlights van onderzoeken in 2009-2011 door het Consortium Maatschappelijk Vastgoed</i>	

## VOORWOORD

### DUURZAME EXPLOITATIE VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

*De aandacht voor maatschappelijk vastgoed – en in het bijzonder gemeentelijk vastgoed – is in de afgelopen jaren duidelijk toegenomen. Steeds meer eigenaars van maatschappelijk vastgoed worden zich bewust van de complexiteit van het managen van maatschappelijk vastgoed. En dit op een zodanig verantwoorde wijze te doen, dat daarmee het maatschappelijk doel van deze bijzondere vorm van vastgoed, wordt gehaald. Tegelijkertijd ontstaan nieuwe kansen en markten voor vele betrokken partijen. Wat zijn nu de te verwachten trends en ontwikkelingen voor de komende jaren? Deze speciale editie van de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 'Trends & ontwikkelingen in maatschappelijk vastgoed 2011-2015' probeert hier een antwoord op te geven.*

Jan Veuger

---

Er is meer aandacht voor het management van maatschappelijk vastgoed en in het bijzonder door gemeenten. Om gemeenten beter bewust te maken van de mogelijkheid te leren van vastgoedmanagementorganisaties is in 2009 het RAAK-project *Maatschappelijk vastgoed in private handen* gestart. Het project is begeleid door het Consortium Maatschappelijk Vastgoed ([www.consortiummvg.nl](http://www.consortiummvg.nl)), een samenwerking van de Hanzehogeschool Groningen, gemeente Assen, NeVaP, Draaier en Partners en CORPORATE Real Estate Management. Met het programma, dat vijf onderzoekslijnen kent, is in twee jaar tijd onderzoek uitgevoerd naar management en ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed. Dit project is een onderdeel van het lectoraat Vastgoed en het Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling *NoorderRuimte* van de Hanzehogeschool. Doelstelling hiervan is door kennisuitwisseling invulling te geven aan verbeteringen van het onderwijs. Deze speciale uitgave van 'Trends & ontwikkelingen in maatschappelijk vastgoed 2011-2015' is een weergave van deze onderzoeken – en in het bijzonder de Barometer 2011 -, daarbij aangevuld met artikelen over nieuw realisme voor de komende jaren. Het project zal ook het nieuwe lectoraat Maatschappelijk Vastgoed gaan opleveren.

De titel Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011 geeft aan dat het een voortzetting is van onderzoek onder gemeenten zoals dit al vanaf 2008 plaatsvindt. Het nieuwe onderzoek 2011 is inhoudelijk verbeterd ten opzichte van de voorgaande jaren door een verdere verdieping van vragen. De vragen sluiten zoveel mogelijk aan op kennis en ervaringen van onder andere IPD Nederland. De verbeterde vragenlijst en de antwoorden daarop schetsen een beeld van de trends in de huidige politiek en economisch turbulente periode, waarin maatschappelijk vastgoed een steeds grotere rol gaat spelen door financiële overheidsdruk, de omvang van de portefeuilles en de sturingsmogelijkheden daarvan. Deze Barometer 2011 geeft de belangrijkste onderzoeksresultaten weer, gevolgd door conclusies en een kwalitatieve verdieping met artikelen van verschillende experts op het gebied van maatschappelijk vastgoed.

*Ing. Jan Veuger MRE FRICS is programmamanager van het Consortium Maatschappelijk Vastgoed / Hanzehogeschool Groningen (en beoogd lector Maatschappelijk Vastgoed Hanzehogeschool Groningen)*

**[j.veuger@corporateREM.nl](mailto:j.veuger@corporateREM.nl)**

## DE GEMEENTELIJKE OPGAVE EN AMBITIE IN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

*Sportaccommodaties, scholen, dorpshuizen, MFA's: voorbeelden van maatschappelijk vastgoed dat gemeenten in eigendom hebben, naast de gebouwen waar de eigen gemeentelijke diensten hun onderkomen in hebben. Een veelkleurig palet waarmee een grote diversiteit aan gebruikers bediend wordt. Bovendien vertegenwoordigt het een groot kapitaal: zowel in termen van eigendom als in termen van onderhoud en beheer en de fte's die daarmee gemoeid zijn. Hoe gaan gemeenten om met dat kapitaal? Hoe zien zij hun taak in het faciliteren van de gebruikers? Kortom: wat is de gemeentelijke opgave waar het gaat om maatschappelijk vastgoed?*

Jan Veuger

---

Deze vraag stond centraal tijdens een bijeenkomst van deskundigen in het kader van het instellen van het lectoraal Maatschappelijk Vastgoed aan de Hanzehogeschool Groningen. De discussie werd ingeleid door Johan Dijkstra, hoofd Vastgoed van de gemeente Assen, en Carel Sweens, strategisch adviseur van de gemeente Nijmegen. Discussieleider was Michel Kotterman, wethouder van de gemeente Borne, met vastgoedbeleid in zijn portefeuille.



### 'Technische' kant van vastgoedbeleid

Daarbij gaat de eerste aandacht uit naar de meer 'technische' kant van vastgoedbeheer, zo stelden zowel Dijkstra als Sweens. Onder meer door vast te stellen wat je als gemeente precies in bezit hebt, welke panden je wilt houden en wat eventueel in aanmerking komt om af te stoten. Belangrijk uitgangspunt hierbij is het bestuurlijke programma: welke doelgroepen dien je als overheid in elk geval te faciliteren, als direct uitvloeisel van het gekozen beleid.

### Noodzakelijk bedrijfsmiddel

Dijkstra trapte de discussie af met de constatering dat gemeenten zich pas sinds vrij recent kritisch buigen over de vraag wat hun maatschappelijk vastgoed eigenlijk omvat. "Men zag het gewoon als een historisch feit dat je nu eenmaal een grote hoeveelheid panden hebt als gemeente en dat je daar de verantwoordelijkheid voor hebt. Beleidssectoren houden zich bezig met inhoudelijk beleid, panden zijn daar niet het hoofditem in. Zo langzamerhand komt daar echter een omslag in en ontstaat het besef dat vastgoed een noodzakelijk bedrijfsmiddel aan het worden is."

Vervolgens is het zaak alle contracten en afspraken goed in beeld te krijgen; ook wat er ooit historisch is gegroeid en of dat eventueel bijgesteld moet worden. Zo'n inventarisatie levert wel eens verrassende resultaten op. De gemeente Assen bleek bijvoorbeeld een zeer fraai historisch pand in eigendom te hebben, ooit verhuurd aan een welzijnsinstelling, maar inmiddels sinds jaar en dag onderverhuurd aan een advocatenkantoor.

Daarnaast dient er een goede afbakening te zijn met de afdeling Grondzaken: vastgoedbeheer is een andere taak dan die van het Grondbedrijf. En tot slot dienen de werkprocessen goed ingericht te worden. Hiertoe behoren onder meer een uniform beheerssysteem en vastleggen van het gewenste kwaliteitsniveau.



### **Financieel en maatschappelijk rendement**

Na dit meer technisch georiënteerde traject komt de vraag aan de orde hoe je als gemeente concreet invulling geeft aan de vastgoedtaak. Hoe wordt de gebruiker optimaal gefaciliteerd en wat is daarin de rol van de gemeente? Samengevat komt het erop neer dat de focus in dit stadium van het

proces verschuift: in plaats van de 'stenen' komt de gebruiker centraal te staan. De aandacht voor financieel rendement wordt hiermee verbreed naar de aandacht voor maatschappelijk rendement.

Hierbij dient eerst vastgesteld te worden wat precies de behoefte is waarin maatschappelijk vastgoed moet voorzien en wie dat bepaalt. Een bestuur van een gesubsidieerde instelling bijvoorbeeld kijkt met andere ogen en andere belangen naar het vastgoed dat hun onderkomen vormt dan de gemeente als eigenaar. De gemeente is bovendien niet de enige speler op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Ook op de private markt doen zich ontwikkelingen voor die zich wellicht onttrekken aan het zicht van die overheid. Bij het bepalen van de vraag dienen daarom alle stakeholders betrokken te zijn, om de behoefte zo helder mogelijk op tafel te krijgen.

Daarbij is die behoefte niet statisch. Die verandert, net als de samenleving, soms fundamenteel. De wereld van vastgoed verandert alleen niet snel genoeg mee. Neem een jongerensoos: een gebouw zet je in principe neer voor 40 jaar, terwijl het maar de vraag is of de jongeren van vandaag er over 5 jaar nog steeds in dezelfde getale zijn. Of een bibliotheek: wat zijn de gevolgen van de digitalisering en heb je over 10 jaar dan nog wel datzelfde gebouw nodig? Gemeentelijke beleidsontwikkeling kent een veel kortere cyclus dan het vastgoed.

Idealiter zou het aanbod van vastgoed net zo flexibel zijn als de vraag. Inspelend op een structurele langdurige vraag, maar met voldoende ruimte om ook in te kunnen spelen op veranderingen: andere gebruikers of gebruikers die tijdelijk gefaciliteerd moeten worden.



## Privatisering en marktpartijen

Flexibiliteit speelt ook een rol waar het gaat om hoe de beheerstaak wordt uitgevoerd. De gemeente kan de hele uitvoering in eigen hand houden. Men kan echter ook kiezen voor de rol van regisseur en de taken uitbesteden. Daar zijn verschillende mogelijkheden voor. Sweens gaf een aantal voorbeelden van hoe de gemeente Nijmegen dit heeft ingevuld. Zo heeft Nijmegen in de regel geen onderwijspanden in eigendom. Het onderwijsveld is helemaal zelf verantwoordelijk voor de verdeling van het budget waar het gaat om beheer van de gebouwen. Zowel het economisch als het juridisch eigendom ligt bij het onderwijsveld, legde Sweens uit. Voor concertgebouw De Vereniging en de Stadsschouwburg is een andere aanpak gekozen. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor de programmering en de exploitatie van de gebouwen, de panden zelf zijn eigendom van de gemeente. De dagelijkse regie van het onderhoud van haar gebouwen heeft de gemeente, na een Europese aanbestedingsronde, uitbesteed aan DHV.



## Risico's

Nijmegen heeft verschillende constructies toegepast. Uitvoering van de vastgoedtaken is deels uitbesteed aan marktpartijen en deels

geprivatiseerd, waarbij de verantwoordelijkheid direct bij de gebruikers zelf ligt. Dit past in de maatschappelijke trend van verantwoordelijkheid leggen bij de *civil society*, de participerende samenleving, en bepaalde taken overlaten aan marktpartijen. Dit kent wel een aantal risico's.

Een voorbeeld: een sportvereniging heeft zelf de verantwoordelijkheid voor de sportkantine. Op een avond brandt het onderkomen uit. Voor herbouw is onvoldoende budget en dus worden de leden gemobiliseerd. Een massale opkomst, iedereen trekt voorzien van spandoeken naar het gemeentehuis met een petitie voor steun van de gemeente. De wethouder erkent het belang van een goede sportaccommodatie en zegt financiële steun toe. De kantine wordt herbouwd, maar na 5 jaar blijkt dat de club de exploitatie niet rond krijgt. En dan begint in feite het verhaal opnieuw.

Een ander risico is de kwaliteitsbeleving. Een beheerder let er bijvoorbeeld vooral op of het gebouw goed in de verf zit en het sanitair optimaal functioneert. Een gebruiker beschouwt dit als vanzelfsprekende randvoorwaarden en let meer op bijvoorbeeld het overleg met de gemeente, gebruiksaspecten en –comfort. Dit betekent dat het onderhoudsniveau vooraf heel goed vastgelegd moet worden.

## Bewuste keuzes

De praktijksituatie in Assen en Nijmegen maakt een aantal belangrijke zaken duidelijk. Zo is de vraagkant aan verandering onderhevig, veranderingen waar de gemeente met haar vastgoed op in moet kunnen spelen. Bovendien is beheer en onderhoud niet



uitsluitend een financiële aangelegenheid. De gemeente moet bepalen wat ze zelf wil doen of eventueel wil uitbesteden, maar dient daarbij wel duidelijke criteria vast te leggen. Uitbesteden kan voordelen hebben, maar ook op termijn leiden tot een soort boemerangeffect waarbij mager 'rentmeesterschap' uiteindelijk in hogere kosten resulteert.

Dit alles leidt tot de belangrijke conclusie dat de gemeente vooral bewuste keuzes moet maken. Welke stakeholders moeten met elkaar om tafel en wie doet wat? Wat kunnen andere partijen beter doen? En vooral: wat is de maatschappelijke opgave van de gemeente en wat zijn daarin de eigen ambities?

### **Maatschappelijke opgave en ambities**

Kijken naar maatschappelijk vastgoed uitsluitend vanuit het oogpunt van financieel rendement doet geen recht aan de maatschappelijke taak van de gemeente. Zo'n bedrijfseconomische blik is echter wel een

goed startpunt. Zowel in de gemeente Assen als in de gemeente Nijmegen heeft dit geleid tot de belangrijke discussie over wat de gemeente precies ziet als haar maatschappelijke opgave. Het debat aan de beleidskant wordt scherper omdat alle aspecten van maatschappelijk vastgoed aan de uitvoeringskant duidelijk in beeld zijn, met alle vraagstukken die daarbij horen. Uiteindelijk stopt een gemeente geen geld in 'stenen', maar in de mensen voor wie de voorzieningen bedoeld zijn.

Kritisch kijken naar de technische kant van vastgoed zoals de exploitatie, het beheer en het gebruik dwingt ook tot kritisch kijken naar welk beleid de gemeente wil voeren. Welke maatschappelijke opgave heeft een gemeente waar het gaat om haar vastgoed en wat zijn de ambities daarin?

Alleen al het stellen van deze vraag binnen een gemeente is winst als het gaat om maatschappelijk vastgoed.

**Genodigden voor de bijeenkomst op 26 mei 2011**

Joop van Amelsfoort	<i>Senior Interim Professional Bouw, Civiel &amp; Legal Yacht Nederland</i>
Gerard Bakker	<i>Directeur MVGM</i>
Alex Bonnema	<i>Bestuurder woningcorporatie Elkien</i>
Marc Calon	<i>Voorzitter Aedes</i>
Aart Cooman	<i>Senior Relatiemanager woon/zorg FGH Bank</i>
Johan Dijkstra	<i>Hoofd Vastgoed Gemeente Assen</i>
Elles Dost	<i>Bestuurder woningcorporatie Woonservice</i>
Frank van Genne	<i>Lector Vastgoed</i>
Anton Huiskamp	<i>Directeur KOVON</i>
Liesbeth Jorritsma	<i>Programmamanager Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte</i>
Ilse Kaandorp	<i>Directeur Vastgoed Management Nederland</i>
Jan Kappers	<i>Hoofd Vastgoed Gemeente Enschede</i>
Zefanja van Kasteel	<i>Beleidsmedewerker Vastgoed Gemeente Hoogeveen</i>
Michel Kotterman	<i>Wethouder Gemeente Borne</i>
Rudolf Kramer	<i>Hoofd Vastgoed Gemeente Hoogeveen</i>
Marc van Leent	<i>Coördinator De Kopgroep – bouwstenen voor sociaal</i>
Ugo Leevers	<i>Projectleider 100.000 woningenplan Provincie Drenthe</i>
Guust Linders	<i>Coördinerend beleidsmedewerker Ruimte en Wonen Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)</i>
Rob van Linschoten	<i>Dean Instituut voor Bedrijfskunde HG</i>
Ria Lubbinge	<i>Beleidsmedewerker Gemeente Weststellingwerf</i>
Eltjo Lutterop	<i>Beleidsmedewerker Vastgoed Gemeente Emmen</i>
Dorien Michels	<i>Verenigingsmanager FMM</i>
Gert Jan van Midden	<i>Adviseur PO Raad</i>
Lies Oldenhof	<i>Teamleider Hanzehogeschool</i>
Ilona Peters	<i>Vastgoedeconoom Gemeente Nijmegen</i>
Reinder Prins	<i>Partner Corporate Real Estate Management</i>
Ton Selten	<i>Voorzitter Raad van bestuur woningcorporatie Lefier</i>
Brenda Snakenborg	<i>Unit-hoofd Gemeente Hoogezand-Sappermeer</i>
Carel Sweens	<i>Strategisch adviseur Gemeente Nijmegen</i>
Annette Tjeerdsma	<i>Onderzoeker en docent Hanzehogeschool</i>
Maarten Vermeulen	<i>Bestuurslid RICS</i>
Jan Veuger	<i>Beoogd lector Maatschappelijk Vastgoed</i>
Edwin van der Weerd	<i>Teamleider Vastgoed Gemeente Veghel</i>
Wietse Jan van der Werff	<i>Hoofd Strategie woningcorporatie Accolade</i>
Mariëlle Wieman	<i>Directeur NeVaP</i>
Kees Wieringa	<i>Projectleider Vastgoed gemeente Veenendaal</i>
Wilma Wolf	<i>Docent Hanzehogeschool Groningen</i>



*Impressie van de  
eerste bijeenkomst  
voor het lectoraat  
Maatschappelijk  
Vastgoed op 26 mei  
2011*

*Foto's: Frans Ouwejan*



## BAROMETER MAATSCHAPPELIJK VASTGOED 2011

*Deze rapportage bevat de resultaten van het onderzoek 'Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed 2011'. Dit onderzoek is uitgevoerd door het Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte van de Hanzehogeschool Groningen, in opdracht van het Consortium Maatschappelijk Vastgoed. Het begin is gemaakt door een groep studenten<sup>1</sup> van de opleiding Vastgoed & Makelaardij onder supervisie van mevrouw drs. J.M. Terlaak Poot. Daarna is het onderzoek voortgezet in de vorm van een afstudeeronderzoek onder supervisie van mevrouw A. Tjeerdsma MSc.*

*Dit jaar zijn aanvullende vragen over cultureel maatschappelijk vastgoed in de Barometer opgenomen. Een uitgebreide toelichting vindt u in het artikel van mevrouw Eltje de Klerk.*

### Annette Tjeerdsma en Jan Veuger

#### **Respons**

In totaal hebben 57 gemeenten meegewerkt aan de Barometer 2011, wat neerkomt op een respons van 13,6%. Naar aanleiding van de aanbevelingen van de Barometer van vorig jaar is de vragenlijst dit jaar per e-mail uitgezet. Toen dit niet succesvol bleek, is er overgegaan tot het telefonisch afnemen van de enquête. Wederom is er gekeken naar de redenen van gemeenten om de enquête niet in te vullen. Voorkomende redenen waren het

gebrek aan tijd, afwezigheid van de persoon die er over gaat, enquêtemoedigheid en het gebrek aan (cijfermatige) informatie die nodig is voor de beantwoording van de vragen.

In onderstaande tabel is een verdeling te vinden van de respons naar omvang van de gemeente. Hieruit blijkt dat de helft van de respondenten afkomstig is van een grote gemeente.

Tabel 1. Verdeling gemeenten

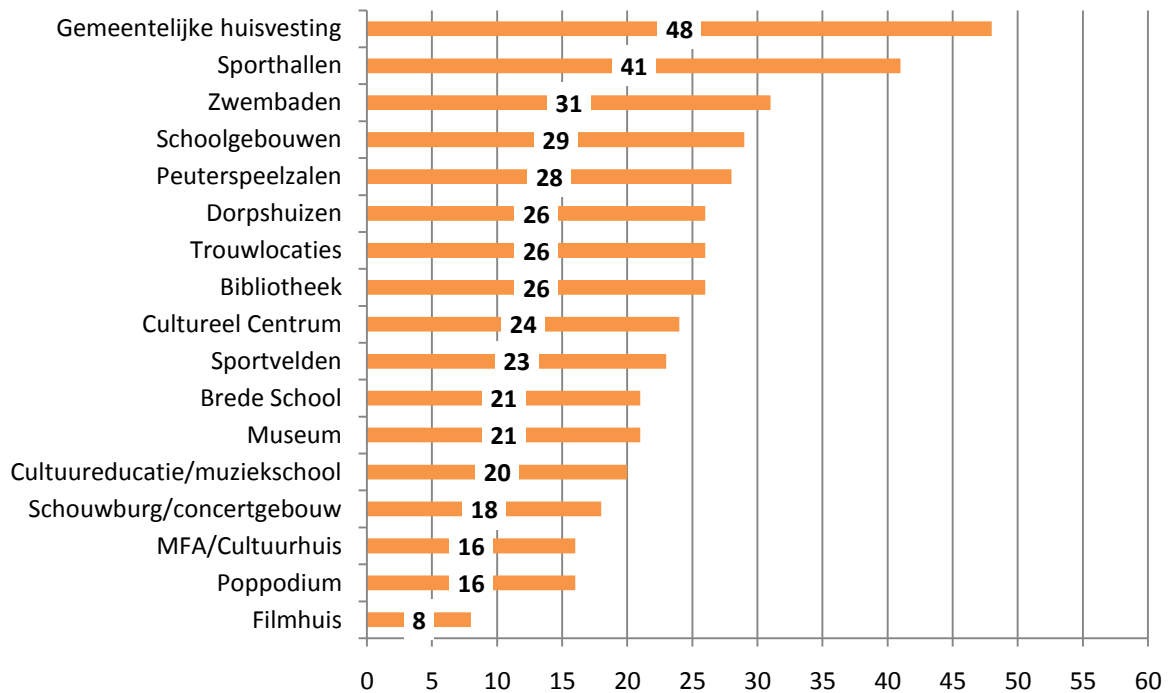
	Absoluut	In %
0 – 19.999 inwoners (kleine gemeenten)	11	19%
20.000 – 49.999 inwoners (middelgrote gemeenten)	17	30%
50.000 of meer inwoners (grote gemeenten)	28	49%
<i>Niet ingevuld</i>	<i>1</i>	<i>2%</i>
<b>Totaal</b>	<b>36</b>	<b>100%</b>

#### **De vastgoedportefeuille van de gemeente**

Aan alle gemeenten is ten eerste gevraagd of ze beschikken over een overzicht van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed. Van alle respondenten heeft 81% een overzicht (vorig jaar 82%), en 14% heeft het op een andere manier inzichtelijk. Deze laatste groep gebruikt vooral de WOZ-waarde, boekwaarde en de waarde in het economisch verkeer huidige bestemming. Er zijn drie gemeenten

(5%) die geen overzicht hebben. Zij gaven als redenen aan dat het te duur is of dat de panden over verschillende afdelingen verdeeld zijn.

Vervolgens is gevraagd naar de typen maatschappelijk vastgoed waar de gemeente directe verantwoordelijkheid voor heeft (zie figuur 1 voor de resultaten).



**Figuur 1. Aantal gemeenten dat de verantwoordelijkheid heeft voor het type maatschappelijk vastgoed (N = 57)**

Van de deelgenomen gemeenten geeft 84% aan gemeentelijke huisvesting in eigen portefeuille te hebben. Van deze 48 gemeenten hebben 45 de verantwoordelijkheid voor 1 tot 15 locaties; de andere drie dragen deze verantwoordelijkheid voor 20, 26 en respectievelijk 55 locaties.

Bij schoolgebouwen, sportvelden en dorpshuizen is er sprake van een grote spreiding. Het gemiddeld aantal schoolgebouwen binnen gemeenten is 24. De spreiding rondom dit gemiddelde varieert tussen 1 en 87. Voor dorpshuizen is het gemiddelde acht met een variatie tussen 0 en 60. De gemeenten zijn verantwoordelijk voor gemiddeld 15 sportvelden, waarbij sommige gemeenten de verantwoordelijkheid hebben voor één sportveld en anderen voor 77 (standaarddeviatie=17,3).

Bij de overige typen vastgoed is sprake van een kleinere spreiding. Zo zijn gemeenten bijvoorbeeld gemiddeld verantwoordelijk voor zes sporthallen: 51% heeft de verantwoordelijkheid voor vijf sporthallen of minder (standaarddeviatie=7,4). Het gemiddelde bij gemeentelijke huisvesting – de grootste categorie – is 6; waarbij 79% van de respondenten de verantwoordelijkheid voor 15 of minder panden in deze categorie heeft (standaarddeviatie=8,7). Bij de filmhuizen is de spreiding het kleinst; gemiddeld zijn gemeenten hier verantwoordelijk voor minder dan 1 filmhuis met een standaarddeviatie van 0,46.

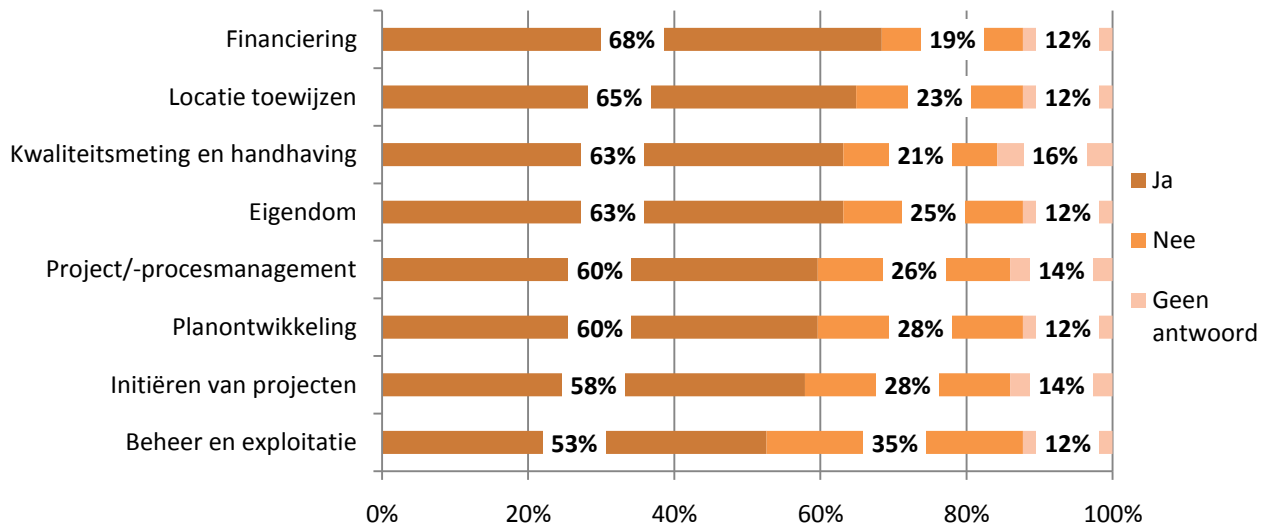
Alle minimale en maximale waarden, gemiddelden en standaarddeviaties kunt u vinden in tabel 2.

**Tabel 2. Minimale waarden, maximale waarden, gemiddelden en standaarddeviaties (N = 57)**

	Min	Max	Gemiddeld	Standaarddeviatie
Schoolgebouwen	1	87	24,38	27,74
Sportvelden	1	77	15,07	17,27
Dorpshuizen	0	60	8,31	12,22
Gemeentelijke huisvesting	1	55	6,42	8,68
Sporthallen	1	31	6,12	7,39
Peuterspeelzalen	0	20	5,04	5,07
MFA/Cultuurhuis	0	28	3,69	6,75
Brede School	0	10	2,52	2,52
Trouwlocaties	0	10	2,35	2,02
Cultureel Centrum	0	14	2,29	2,97
Bibliotheek	0	4	2,04	0,96
Zwembaden	0	4	1,61	0,95
Cultuureducatie/muziekschool	0	3	1,55	0,83
Museum	1	4	1,48	0,93
Schouwburg/concertgebouw	0	7	1,44	1,46
Poppodium	0	3	1,13	0,62
Filmhuis	0	1	0,75	0,46

### Visie op gemeentelijke kerntaken

Er is aan de onderzochte gemeenten gevraagd welke taken zij beschouwen als gemeentelijke kerntaken met betrekking tot maatschappelijk vastgoed. In figuur 2 zijn deze resultaten weergegeven.



**Figuur 2. Taken wel/niet beschouwd als gemeentelijke kerntaak**

Als er wordt gekeken naar verschillen tussen grote, middelgrote en kleine gemeenten dan valt het op dat van de gemeenten die aangeven dat de taken worden gezien als kerntaak, gemiddeld 55% een grote gemeente is, 27% een middelgrote gemeente is en 18% een kleine gemeente is.

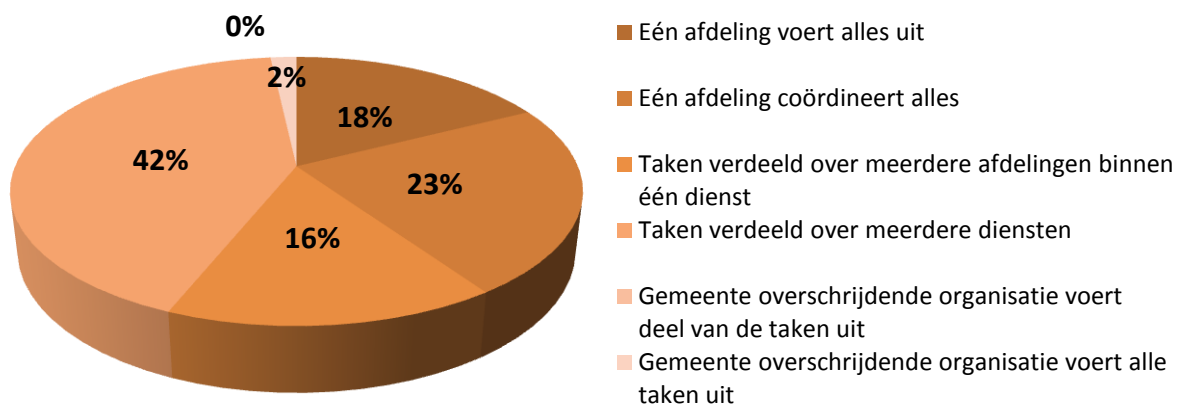
In tabel 3 zijn de verschillen te vinden ten opzichte van de vorige Barometers. De enige taak die dit jaar meer genoemd wordt als kerntaak is project-/procesmanagement met een stijging van 3%. Alle andere taken worden dit jaar door minder gemeenten als kerntaken gedefinieerd. Vastgoed is een minder belangrijk thema geworden. Verder is het een grillig verloop.

**Tabel 3. Trends in visie op gemeentelijke kerntaken**

Kerntaken	2008	2009	2010	2011
Financiering	67%	91%	83%	68%
Locatie toewijzen	84%	92%	78%	65%
Kwaliteitmeting en handhaving	74%	86%	65%	63%
Eigendom	54%	76%	65%	63%
Project- / procesmanagement	58%	74%	57%	60%
Planontwikkeling	75%	90%	73%	60%
Initiëren van projecten	67%	82%	70%	58%
Beheer en exploitatie	60%	66%	55%	53%

### **De organisatie van de vastgoedtaken**

Gevraagd is aan de gemeenten op welke manier de organisatie van het maatschappelijk vastgoed is georganiseerd, is hier bijvoorbeeld sprake van decentralisatie of juist centralisatie? In onderstaand figuur (3) zijn de resultaten hiervan weergegeven.



**Figuur 3. Organisatie van de vastgoedtaken**

Dit jaar zijn de laatste twee categorieën aan deze vraag toegevoegd. Geen van de gemeenten heeft zijn taken deels uitbesteed aan een gemeente overschrijdende organisatie en één gemeente laat alle taken uitvoeren door een gemeente overschrijdende organisatie.

Het beleidsthema 'uitbesteden van taken' (zie volgende alinea) is dit jaar ook duidelijk in actualiteit afgenomen (-20%). In tabel 4 ziet u de trends in de organisatie van de vastgoedtaken.



**Tabel 4. Trends in organisatie van de vastgoedtaken**

Kerntaken	2008	2009	2010	2011
Één afdeling voert alles uit	13%	34%	17%	18%
Één afdeling coördineert alles	11%	23%	20%	23%
Taken verdeeld over meerdere afdelingen binnen één dienst	16%	33%	15%	16%
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	-	-	-	2%

Een nadere analyse naar de omvang van de gemeente levert de volgende resultaten: 36% van de grote gemeenten heeft hun taken verdeeld over meerdere diensten, en 32% heeft één afdeling die alles coördineert. De kleine (37%) en middelgrote (52%) gemeenten hebben hun taken voornamelijk verdeeld over meerdere diensten. De enige gemeente die alle taken door een gemeente overschrijdende organisatie laat uitvoeren is eveneens een kleine gemeente.

Geen van de kleine gemeenten heeft één afdeling die alles coördineert. Gemiddeld heeft 42% van de respondenten de taken verdeeld over meerdere diensten. De grote gemeenten zitten met 7% onder het gemiddelde (16%) als het gaat om taken die verdeeld zijn over meerdere afdelingen binnen één dienst.

**Tabel 5. Organisatie van de vastgoedtaken**

Organisatie	Kleine gemeenten	Middelgrote gemeenten	Grote gemeenten
Één afdeling voert alles uit	27%	0%	25%
Één afdeling coördineert alles	0%	24%	32%
Taken verdeeld over meerdere afdelingen binnen één dienst	27%	24%	7%
Taken verdeeld over meerdere diensten	37%	52%	36%
Gemeente overschrijdende organisatie voert alle taken uit	9%	0%	0%

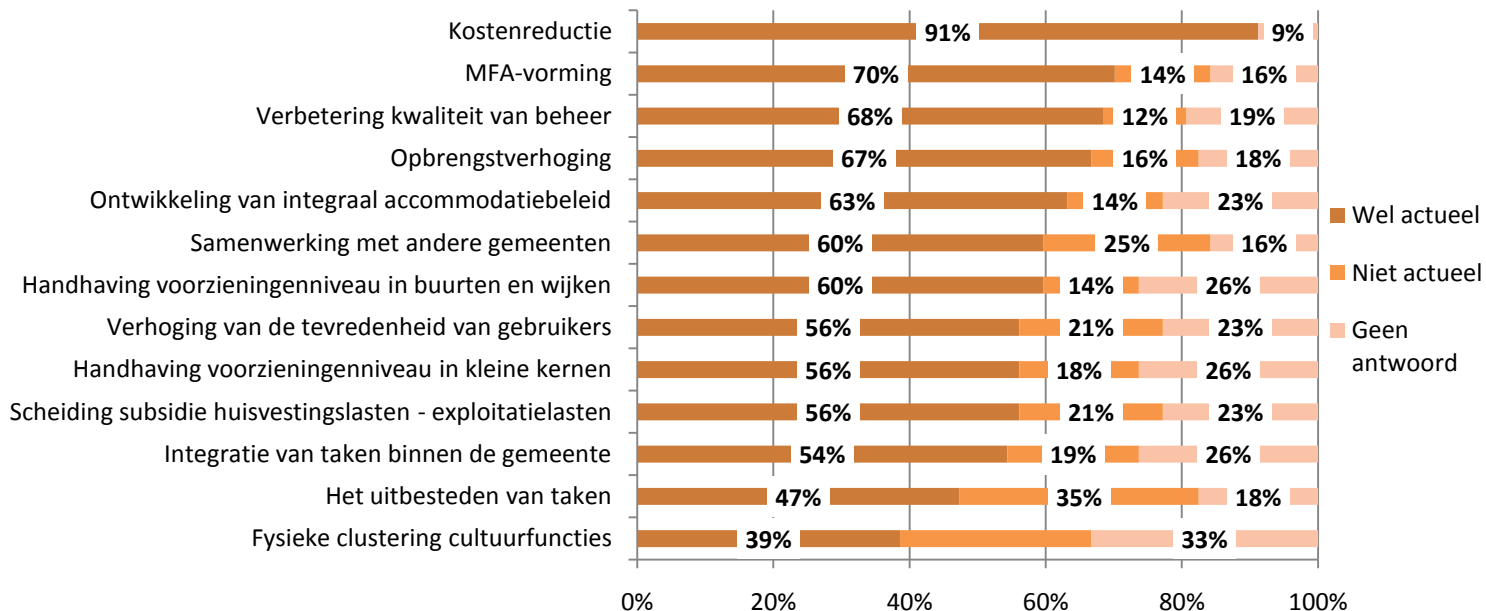
De gemeenten zijn ook gevraagd naar hun voornemens de vastgoedtaken in de toekomst anders te organiseren dan nu het geval is. Opvallend is dat:

- 44% geeft aan geen voornemens te hebben;
- 21% van de gemeenten de ambitie heeft om alles door één afdeling te laten coördineren en 16% wil één afdeling alles laten uitvoeren;
- 7% van de gemeenten is voornemens om haar taken (deels) door een gemeente overschrijdende organisatie uit te laten voeren en een andere 7% wil haar taken verdelen over meerdere afdelingen binnen één dienst.
- 5% geeft aan haar taken te willen verdelen over meerdere diensten.

Indien de gemeenten in de toekomst voor een andere wijze van organiseren van vastgoedtaken kiezen, is hen gevraagd binnen welke termijn dat gerealiseerd zal worden. Het merendeel geeft aan dat zij dit op korte termijn (23%; 1 à 2 jaar) of middellange termijn (28%; 3 à 5 jaar) willen realiseren. Slechts vier gemeenten (7%) stellen deze plannen uit tot de lange termijn (5 à 10 jaar).

### Vastgoed beleidsmatig bekeken

De actualiteit van beleidsthema's met betrekking tot het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed is weergegeven in figuur 4.



Figuur 4. Actuele beleidsthema's binnen gemeenten

Uit deze grafiek kunnen de volgende vijf meest actuele beleidsthema's worden gehaald:

- Kostenreductie (91%). Geen van de respondenten geeft aan dat dit thema niet actueel is.
- MFA-vorming (70%).
- Verbetering kwaliteit van beheer (68%).
- Opbrengstverhoging (67%).
- Ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid (63%).

Deze cijfers zijn vergeleken met de uitkomsten in de Barometer 2010 (zie ook tabel 6). Het beleidsthema dat het meest is gestegen in actualiteit ten opzichte van 2010 is de samenwerking met andere gemeenten. In 2010 en 2011 gaf respectievelijk 50% en 60% van de deelnemende gemeenten aan 'samenwerking met andere gemeenten' te beschouwen als een actueel beleidsthema; een stijging van 10%. Ook kostenreductie is iets actueler geworden met een stijging van 3%. Dit laatste thema is tevens het enige thema dat de laatste vier jaar alleen maar is toegenomen. De andere thema's zijn vaak in actualiteit toegenomen in 2009 en daarna ook weer afgenomen.

De andere zeven thema's die vorig jaar ook gemeten zijn, zijn afgenomen in actualiteit. De drie grootste dalers zijn de integratie van taken binnen de gemeente (-13%), de handhaving van het voorzieningenniveau in kleine kernen (-19%) en het uitbesteden van taken (-20%). Met een daling van 2% is de MFA-vorming de kleinste daler.

**Tabel 6. Trends in actualiteit van beleidsthema's**

Actualiteit van beleidsthema's	2008	2009	2010	2011
Kostenreductie	72%	86%	88%	91%
MFA-vorming	70%	84%	72%	70%
Opbrengstverhoging	44%	70%	75%	67%
Ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid	65%	74%	72%	63%
Samenwerking met andere gemeenten	54%	62%	50%	60%
Verhoging van de tevredenheid van gebruikers	-	-	65%	56%
Handhaving voorzieningenniveau in kleine kernen	53%	81%	75%	56%
Integratie van taken binnen de gemeente	60%	76%	67%	54%
Het uitbesteden van taken	79%	79%	67%	47%

Van de vier beleidsthema's die dit jaar voor het eerst in de lijst zijn opgenomen zijn drie door de meerderheid van de gemeenten als actueel beschouwd:

- Verbetering kwaliteit van beheer (actueel voor 68%).
- Handhaving voorzieningenniveau in buurten en wijken (actueel voor 60%).
- Scheiding subsidie huisvestingslasten - exploitatielasten (actueel voor 56%).

Het nieuwe thema Fysieke clustering cultuurfuncties is door 39% van de gemeenten als actueel beschouwd.

Volgens alle respondenten zijn bezuinigingen aan de orde. De invloed is vooral merkbaar in het afstoten van accommodaties (43%), het beperken van de exploitatiekosten (29%) en het uitblijven van investeringen (29%).

De vierjarige zittingsperiode van de gemeenteraad staat volgens 65% van de respondenten *niet* in de weg van de continuïteit van het maatschappelijke vastgoedbeleid. Van de respondenten geeft 10% aan dat dit wel het geval is en geeft daarbij als voorbeeld de aanpak van bezuinigingen en verkapte subsidies, het vermoeilijken van het beheer van de lange termijnprestatie van onderhoudscontracten en de discussie die momenteel in het kader van de bezuinigingsdialoog speelt. De overige 25% weet niet of het invloed heeft.

Ook hier kan een onderscheid gemaakt worden in de grootte van de gemeenten. Zo is 75% van de grote, 53% van de middelgrote en 64% van de kleine gemeenten van mening dat de vierjarige zittingsperiode de continuïteit van het maatschappelijk vastgoedbeleid *niet* in de weg staat.

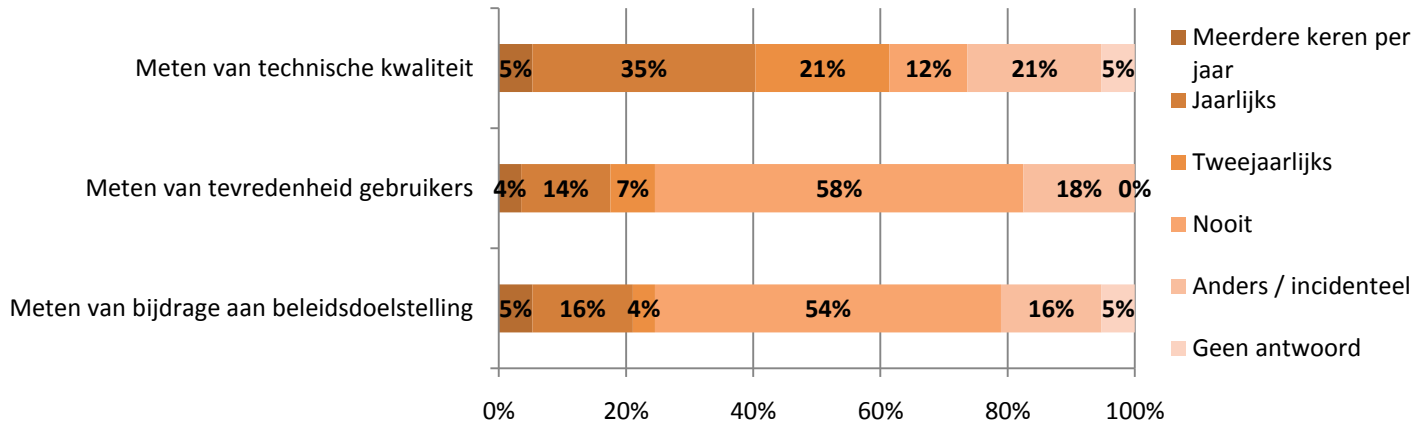
De beleidsthema's (zie tabel 6) zijn het meest actueel bij grote gemeenten, gevolgd door de middelgrote gemeenten en daarna de kleine gemeenten. Alleen de handhaving van het voorzieningenniveau in kleine kernen is bij de kleinere gemeenten meer actueel dan bij middelgrote gemeenten.

Tot slot zijn de gemeenten gevraagd aan te geven welke ontwikkelingen er in hun maatschappelijk vastgoedbeheer hebben plaatsgevonden:

- Het beleid is het afgelopen jaar bij 31% van de respondenten veranderd.
- Van alle respondenten geeft 30% aan dat zij t.o.v. vorig jaar veranderd zijn in de organisatie van hun vastgoed.
- Bij 26% van de respondenten zijn het afgelopen jaar de huisvestingssubsidies gescheiden van overige subsidies.
- Van de respondenten geeft 13% aan dat zij het afgelopen jaar veranderd zijn in hun samenwerking met partijen.

### Inzicht in de kwaliteit van het vastgoed

Gevraagd is naar hoe vaak en op welke manier de kwaliteit van maatschappelijk vastgoed binnen de gemeente gemeten wordt. Hierbij is gevraagd naar het meten van de technische kwaliteit, het meten van de bijdrage van het maatschappelijk vastgoed aan de doelstellingen van het gemeentelijk beleid, en de tevredenheid van de gebruikers. In figuur 5 en bijbehorende tabel 7 zijn de resultaten weergegeven.



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	Nooit	Anders / incidenteel	Geen antwoord
Metten van technische kwaliteit	5%	35%	21%	12%	21%	5%
Metten van de tevredenheid gebruikers	4%	14%	7%	58%	18%	0%
Metten van bijdrage aan beleidsdoelstelling	5%	16%	4%	54%	16%	5%

De tabellen 8 en 9 geven de trends in het wel en in het niet meten van de kwaliteit weer.

Te zien is dat de technische kwaliteit vorig jaar iets minder gemeten werd en nu ook iets gedaald is, en nu wederom daalt met 6%. Het *niet* meten is gestegen van 7% naar 12%.

Er is een afname van 18% in het *wel* meten van de tevredenheid van de gebruikers; het *niet* meten van de tevredenheid van de gebruikers is gestegen met 25%.

Het *wel* meten van de bijdrage aan de beleidsdoelstellingen is van 2009 tot 2010 met 50% gedaald maar is nu gestegen met 10% (het *niet* meten is gedaald met 8%).

**Tabel 8. Trends in wel meten kwaliteit**

Wel meten <sup>1</sup>	2008	2009	2010	2011
Technische kwaliteit	85%	90%	88%	82%
Tevredenheid gebruikers	70%	75%	60%	42%
Bijdrage aan beleidsdoelstelling	71%	60%	30%	40%

**Tabel 9. Trends in niet meten kwaliteit**

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

Opvallende verschillen tussen kleine, middelgrote en grote gemeenten zijn er ook gevonden:

- Van de grote gemeenten meet 50% nooit de bijdrage van het maatschappelijk vastgoed aan de doelstellingen van het gemeentebeleid, bij de middelgrote gemeenten meet 53% het nooit en bij de kleine gemeenten 55% niet.
- De grotere gemeenten zijn de enigen die de bijdrage van het maatschappelijk vastgoed aan de doelstellingen van het gemeentebeleid meerdere keren per jaar meten (11%).
- Van de middelgrote gemeenten meet 77% nooit de tevredenheid van de gebruiker, bij de grote gemeenten is dit 54%.
- De kleine gemeenten zijn de enigen die de tevredenheid van de gebruiker meerdere keren per jaar meten (18%).
- Van de grote gemeenten meet 46% de technische kwaliteit jaarlijks. Van de kleine gemeenten meet 36% het tweejaarlijks, en 30% van de middelgrote gemeenten meet dit op een andere manier of incidenteel.

### **Samenwerking met anderen partijen**

Van alle gemeenten werkt 77% op het moment samen met verenigingen/stichtingen, woningcorporaties en/of commerciële bedrijven op het gebied van maatschappelijk vastgoed. In 2010 was dit 75%. In tabel 10 is deze 77% opgesplitst naar grootte van de gemeenten.

**Tabel 10. 80% van gemeenten werkt samen; verdeling naar grootte**

Samenwerken	Klein	Middelgroot	Groot
Ja	18%	30%	52%
Nee	25%	33%	42%

Wanneer deze resultaten worden bekeken vanuit de grootte van de gemeente, dan zijn de cijfers als volgt: op dit moment werkt 82% van de grote gemeenten samen met eerder genoemde partijen, van de middelgrote gemeenten is dit 77% en van de kleine gemeenten 73%.

De gemeenten zijn ook gevraagd naar de voordelen en knelpunten die zij ervaren in de samenwerking met marktpartijen. De resultaten daarvan vindt u in de tabellen 11 en 12.

<sup>1</sup> Wel meten = Meerdere keren per jaar, jaarlijks, tweejaarlijks en anders

**Tabel 11. Voordelen van samenwerken met marktpartijen**

	% ervaart voordeel	Klein	Middelgroot	Groot
<b>Expertise<sup>2</sup></b>	60%	18%	38%	44%
<b>Risicovermindering</b>	37%	10%	24%	67%
<b>Kostenbesparing</b>	37%	10%	38%	52%
<b>Tijdsbesparing</b>	18%	10%	50%	40%
<b>Werkdrukverlaging</b>	16%	22%	22%	56%
<b>Anders</b>	11%	50%	0%	50%

Ten opzichte van vorig jaar zijn een aantal verschuivingen waar te nemen in de ervaren voordelen:

- Het percentage ervaren voordelen is in alle zes thema's toegenomen.
- Expertise (+22%), kostenbesparing (+15%) en risicovermindering (+15%) zijn het meest gestegen ten opzichte van vorig jaar.
- Tijdsbesparing is 1% gestegen.

**Tabel 12. Knelpunten in samenwerken met marktpartijen**

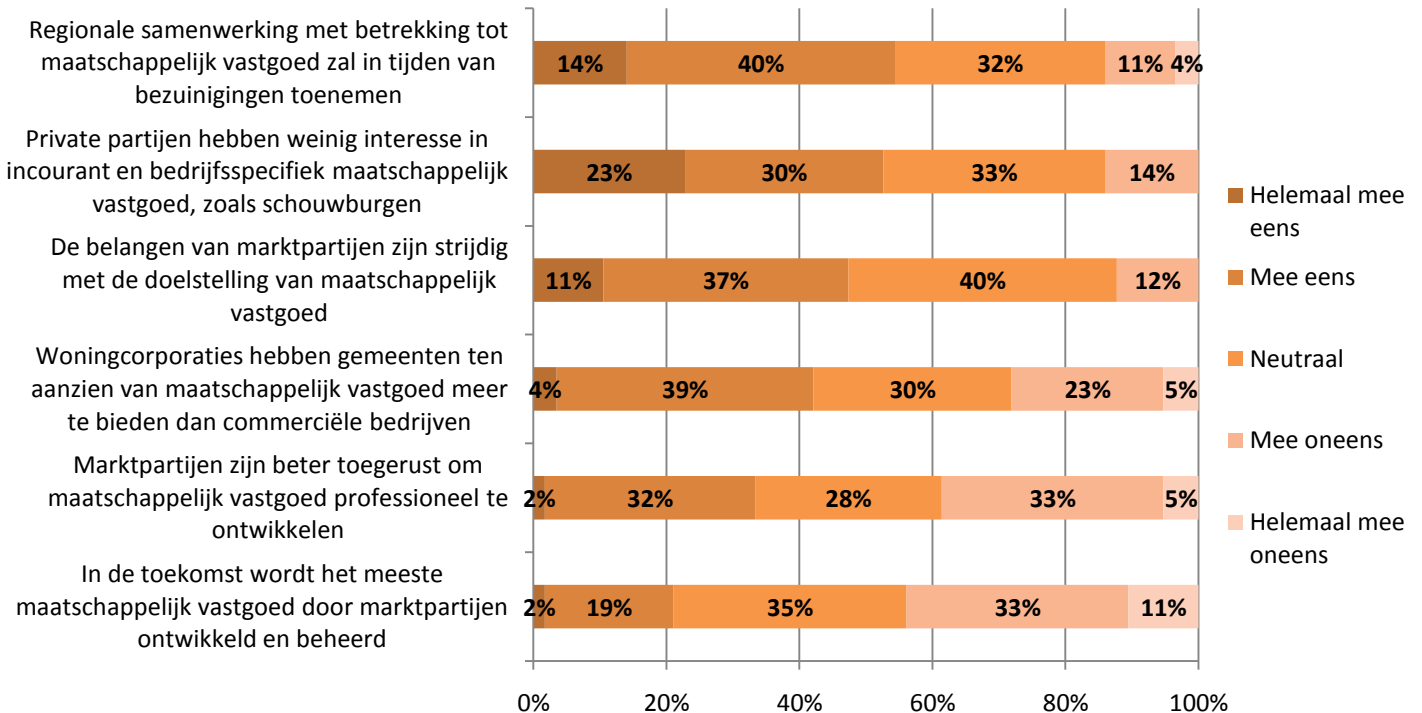
	% ervaart knelpunt(en)	Klein	Middelgroot	Groot
<b>Tegenstrijdige belangen</b>	49%	14%	32%	54%
<b>Hogere kosten / minder inkomsten voor gemeente</b>	28%	13%	19%	68%
<b>Communicatie</b>	26%	0%	47%	53%
<b>Onvoldoende expertise</b>	12%	0%	29%	71%
<b>Anders</b>	12%	43%	14%	43%

Ook in de nadelen zijn er ten opzichte van vorig jaar een aantal veranderingen:

- Het percentage ervaren knelpunten is bij alle zes genoemde aspecten toegenomen.
- Het aantal gemeenten dat onvoldoende expertise als knelpunt ziet van samenwerking is meer dan verdubbeld van 5% in 2010 naar 12% in 2011. Opvallend is dat in 2010 nog geen van de grote gemeenten het als knelpunt zag, terwijl het nu de kleine gemeenten zijn die de onvoldoende expertise niet als knelpunt ervaren.
- Vorig jaar vond nog 12% van de gemeenten dat de hogere kosten een knelpunt zijn, dit jaar is dat 28%: een stijging van 16%. Ook de tegenstrijdige belangen (+16%) en communicatie (+11%) worden dit jaar meer gezien als een knelpunt dan vorig jaar.

<sup>2</sup> U kunt deze tabellen als volgt lezen: van alle gemeenten ervaart 60% ervaart voordeel. Van deze 60% is 18% een kleine gemeente, 38% is een middelgrote gemeente en 44% van die 60% is een grote gemeente.

### Stellingen



**Figuur 6. Uitkomsten stellingen**

Uit de grafiek in figuur 6 kunnen we afleiden dat meer dan 50% het eens is met de stellingen 'Regionale samenwerking met betrekking tot maatschappelijk vastgoed zal in tijden van bezuinigingen toenemen' (54%) en 'Private partijen hebben weinig interesse in incurant en bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed' (53%).

De respondenten zijn het minst eens met de stellingen 'Marktpartijen zijn beter toegerust om maatschappelijk vastgoed professioneel te ontwikkelen' (39% oneens) en 'In de toekomst wordt het meeste maatschappelijk vastgoed door marktpartijen ontwikkeld en beheerd' (44% oneens).

Tot slot vindt 47% dat de belangen van marktpartijen strijdig zijn met de doelstelling van maatschappelijk vastgoed en 42% vindt dat woningcorporaties gemeenten meer te bieden hebben ten aanzien van maatschappelijk vastgoed dan commerciële bedrijven.

Verschillen tussen kleine, middelgrote en grote gemeenten zijn te vinden in tabellen 13.1 tot en met 13.6.

**Tabel 13.1 Stellingen voorgelegd aan kleine, middelgrote en grote gemeenten**

Stelling	Klein	Middelgroot	Groot
Regionale samenwerking met betrekking tot maatschappelijk vastgoed zal in tijden van bezuinigingen toenemen			
<b>Helemaal mee eens</b>	<b>0%</b>	<b>29%</b>	<b>11%</b>
<b>Mee eens</b>	<b>46%</b>	<b>41%</b>	<b>39%</b>
<b>Neutraal</b>	<b>36%</b>	<b>24%</b>	<b>32%</b>
<b>Mee oneens</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>11%</b>
<b>Helemaal mee oneens</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>7%</b>



**Tabel 13.2 Stellingen voorgelegd aan kleine, middelgrote en grote gemeenten**

Private partijen hebben weinig interesse in incurant en bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed, zoals schouwburgen	Klein	Middelgroot	Groot
<b>Helemaal mee eens</b>	<b>18%</b>	<b>6%</b>	<b>36%</b>
<b>Mee eens</b>	<b>18%</b>	<b>41%</b>	<b>29%</b>
<b>Neutraal</b>	<b>64%</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>
<b>Mee oneens</b>	<b>0%</b>	<b>29%</b>	<b>10%</b>
<b>Helemaal mee oneens</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

**Tabel 13.3 Stellingen voorgelegd aan kleine, middelgrote en grote gemeenten**

De belangen van marktpartijen zijn strijdig met de doelstelling van maatschappelijk vastgoed	Klein	Middelgroot	Groot
<b>Helemaal mee eens</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>	<b>11%</b>
<b>Mee eens</b>	<b>27%</b>	<b>35%</b>	<b>43%</b>
<b>Neutraal</b>	<b>55%</b>	<b>41%</b>	<b>32%</b>
<b>Mee oneens</b>	<b>9%</b>	<b>12%</b>	<b>14%</b>
<b>Helemaal mee oneens</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

**Tabel 13.4 Stellingen voorgelegd aan kleine, middelgrote en grote gemeenten**

Woningcorporaties hebben gemeenten ten aanzien van maatschappelijk vastgoed meer te bieden dan commerciële bedrijven	Klein	Middelgroot	Groot
<b>Helemaal mee eens</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>4%</b>
<b>Mee eens</b>	<b>28%</b>	<b>47%</b>	<b>39%</b>
<b>Neutraal</b>	<b>36%</b>	<b>29%</b>	<b>25%</b>
<b>Mee oneens</b>	<b>36%</b>	<b>18%</b>	<b>21%</b>
<b>Helemaal mee oneens</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>11%</b>

**Tabel 13.5 Stellingen voorgelegd aan kleine, middelgrote en grote gemeenten**

Marktpartijen zijn beter toegerust om maatschappelijk vastgoed professioneel te ontwikkelen	Klein	Middelgroot	Groot
<b>Helemaal mee eens</b>	<b>0%</b>	<b>6%</b>	<b>0%</b>
<b>Mee eens</b>	<b>55%</b>	<b>41%</b>	<b>18%</b>
<b>Neutraal</b>	<b>27%</b>	<b>35%</b>	<b>21%</b>
<b>Mee oneens</b>	<b>18%</b>	<b>18%</b>	<b>50%</b>
<b>Helemaal mee oneens</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>11%</b>

**Tabel 13.6 Stellingen voorgelegd aan kleine, middelgrote en grote gemeenten**

In de toekomst wordt het meeste maatschappelijk vastgoed door marktpartijen door marktpartijen ontwikkeld en beheerd	Klein	Middelgroot	Groot
<b>Helemaal mee eens</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>
<b>Mee eens</b>	<b>18%</b>	<b>35%</b>	<b>11%</b>
<b>Neutraal</b>	<b>55%</b>	<b>41%</b>	<b>21%</b>
<b>Mee oneens</b>	<b>9%</b>	<b>24%</b>	<b>50%</b>
<b>Helemaal mee oneens</b>	<b>9%</b>	<b>0%</b>	<b>18%</b>

## CONCLUSIES

In 2011 is de Barometer Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed voor de vierde keer bij gemeenten in Nederland afgenomen. De meest opvallende trends vanaf 2008 worden hieronder samengevat:

- De enige taak die dit jaar meer genoemd wordt als kerntaak is project-/procesmanagement met een stijging van 3%. Alle andere taken worden dit jaar door minder gemeenten als kerntaken gedefinieerd.

Ten opzichte van 2008 zijn de volgende kerntaken toegenomen: beheer en exploitatie, initiëren van projecten, planontwikkeling, kwaliteitmeting en handhaving en locatie toewijzen. De kerntaken financiering en project-/procesmanagement zijn nagenoeg gelijk gebleven wanneer we 2011 vergelijken met 2008. De enige toegenomen kerntaak is eigendom; in 2008 was deze nog 54%, in 2011 63%.

De meeste kerntaken zijn in 2009 even toegenomen en daarna weer gedaald.

- De manier waarop gemeenten hun vastgoedtaken hebben georganiseerd is weinig veranderd ten opzichte van vorig jaar. Wanneer we kijken naar de jaren daarvoor is de verdeling over meerdere diensten het meest stabiel. De andere drie manieren van organiseren (alles door één afdeling uitgevoerd of gecoördineerd en taken verdeeld over meerdere afdelingen binnen één dienst) zijn gestegen in 2009, weer gedaald in 2010 en in 2011 weer redelijk gelijk gebleven.
- Kostenreductie is sinds 2008 een steeds actueler beleidsthema. Van 72% in 2008 tot aan 91% in 2011 is dit beleidsthema alleen maar in actualiteit gestegen. Het uitbesteden van taken is sinds 2008 (79%) constant in actualiteit afgenomen tot 47% in 2011. De overige beleidsthema's fluctueren in actualiteit per jaar.
- Het aantal gemeenten dat de bijdrage van maatschappelijk vastgoed aan beleidsdoelstellingen *niet* meet is sinds 2008 gestegen van 25% tot 54% in 2011. Het aantal gemeenten dat de bijdrage wel meet is - met een aantal schommelingen - ook afgenomen: van 71% in 2008 tot 40% in 2011.

### ***Kostenreductie meest actuele beleidsthema binnen gemeenten***

Uit het onderzoek zijn de volgende vijf beleidsthema's het meest actueel gebleken:

- Kostenreductie (91%).
- MFA-vorming (70%).
- Verbetering kwaliteit van beheer (68%).
- Opbrengstverhoging (67%).
- Ontwikkeling van integraal accommodatiebeleid (63%).

De bezuinigingen zijn hoofdzakelijk merkbaar in het afstoten van accommodaties (43%), maar ook in mindere mate in het beperken van de exploitatiekosten (29%) en het uitblijven van investeringen (29%).

### ***Afname gemeentelijke kerntaken; project-/procesmanagement als enige kerntaak gestegen***

Project-/procesmanagement is dit jaar als enige van de acht bevraagde gemeentelijke kerntaken gestegen ten opzichte van vorig jaar (+3%). Alle andere taken worden dit jaar door minder gemeenten als kerntaken gedefinieerd.

### ***Vastgoedtaken zijn verdeeld over meerdere diensten; ambities om alles door één afdeling te laten coördineren en/of uitvoeren***

Van alle gemeenten geeft 42% aan haar vastgoedtaken te hebben georganiseerd over meerdere diensten. Van de gemeenten heeft 23% één afdeling die alles coördineert.

Geen enkele gemeente heeft een deel van de vastgoedtaken ondergebracht bij gemeente overschrijdende organisaties; één gemeente heeft ál haar taken uitbesteed aan zo'n organisatie (dit betreft een kleine gemeente).

Daarnaast heeft 21% van de gemeenten de ambitie om alles door één afdeling te laten coördineren en 16% wil één afdeling alles laten uitvoeren. De meeste gemeenten geven aan dat zij op korte termijn (1 à 2 jaar) of middellange termijn (3 à 5 jaar) hun ambities willen realiseren.

***Bijdrage aan beleidsdoelstellingen weer vaker gemeten***

Het meten van de technische kwaliteit en het meten van de tevredenheid van gebruikers zijn gedaald in frequentie. De bijdrage aan de beleidsdoelstellingen wordt dit jaar vaker gemeten.

***Grootste deel van de gemeenten werkt samen met andere partijen***

Van de gemeenten werkt 77% op het moment samen met verenigingen/stichtingen, woningcorporaties en/of commerciële bedrijven op het gebied van maatschappelijk vastgoed. Op dit moment werkt 82% van de grote gemeenten samen met eerder genoemde partijen. Van de middelgrote gemeenten is dit 77% en van de kleine gemeenten 73%.

***Expertise grootste voordeel van samenwerking, tegenstrijdige belangen grootste nadeel***

Het merendeel (60%) van de gemeenten ziet expertise als voordeel van samenwerking met andere partijen. Ook kostenbesparing (37%) en risicovermindering (37%) worden genoemd. Aan de andere kant noemt ook bijna de helft (49%) van de gemeenten de tegenstrijdige belangen als een ervaren nadeel. Ook de hogere kosten/minder inkomsten voor de gemeente (28%) en de communicatie (26%) worden als knelpunten aangemerkt.

***Regionale samenwerking zal toenemen en private partijen zijn minder geïnteresseerd in incurant maatschappelijk vastgoed***

Meer dan 50% van de gemeenten is het eens met de stellingen 'Private partijen hebben weinig interesse in incurant en bedrijfsspecifiek maatschappelijk vastgoed' (53%) en 'Regionale samenwerking met betrekking tot maatschappelijk vastgoed zal in tijden van bezuinigingen toenemen' (54%).

Van de respondenten vindt 47% dat de belangen van marktpartijen strijdig zijn met de doelstelling van maatschappelijk vastgoed en 42% vindt dat woningcorporaties gemeenten meer te bieden hebben ten aanzien van maatschappelijk vastgoed dan commerciële bedrijven.

Het grootste gedeelte (95%) van de respondenten heeft - naar eigenlijk oordeel - een overzicht van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed.

Zwembaden, sporthallen en gemeentelijke huisvesting worden het meest genoemd als typen maatschappelijk vastgoed waar de gemeente directe verantwoordelijkheid voor heeft.

## ONDERZOEKSVERANTWOORDING

Aan het onderzoek hebben 57 gemeenten deelgenomen. Dit komt neer op 13,6% van alle gemeenten in Nederland.

Door de gemeenten te verdelen in drie groepen, zijn de aantallen waarover iets gezegd wordt tamelijk klein. Het is hierdoor niet mogelijk de uitspraken in dit rapport statistisch te onderbouwen of op basis van dit rapport voorspellingen te doen. De resultaten zijn bedoeld als aanleiding tot een discussie over maatschappelijk vastgoed en schetsen een beeld van de huidige situatie bij gemeenten in Nederland, die kan dienen als ijkpunt in de discussie voor gemeentelijk vastgoedbeleid.

De gemeenten zijn bevraagd door middel van telefonische en/of digitale enquêtes. Per gemeente is eerst nagegaan wie de meest aangewezen medewerker is om de vragen te beantwoorden. Alle deelnemers zijn werkzaam bij afdelingen die zich direct bezighouden met (een deel van) het maatschappelijk vastgoed. Omdat de organisatorische structuur per gemeente sterk verschilt, is ook het perspectief van de deelnemers niet gelijk. Hierdoor konden zij bepaalde vragen soms niet beantwoorden en valt niet uit te sluiten dat interpretatieverschillen een rol hebben gespeeld.

De enquête bestond voor het grootste gedeelte uit gesloten vragen en een aantal open vragen. Door de combinatie van deze twee soorten vragen is er een completer beeld van de situatie ontstaan, en kon er doorgevraagd worden naar de beweegredenen om maatschappelijk vastgoed op een bepaalde manier te (laten) financieren, ontwikkelen, exploiteren en beheren.

In het onderzoek zijn de volgende definities gehanteerd:

- **Maatschappelijk vastgoed:** huisvesting voor onderwijs, sport, cultuur, welzijn en overige maatschappelijke functies (inclusief gemeentehuizen), waarbij de gemeente direct betrokken is als eigenaar, huurder en/of subsidiënt.
- **Vastgoedtaken:** beleid, financiering, projectontwikkeling, beheer en exploitatie, met uitzondering van uitvoerende taken op het gebied van realisatie en onderhoud.
- **Marktpartijen:** commerciële bedrijven in de vastgoedsector en woningcorporaties.

*De rapportage van de onderzoeksresultaten zoals die nu voor u ligt, is opgesteld door mevrouw A. Tjeerdsma MSc (onderzoeker bij het Kenniscentrum Gebiedsontwikkeling NoorderRuimte) en de heer ing. J. Veuger MRE FRICS.*

**a.tjeerdsma@pl.hanze.nl**

### **<sup>1</sup>Onderzoeksgroep studenten**

*De studentengroep bestond uit Anneriet van de Pol, Arjan Banach, Coos Nicolai, Erwin Pietersma, Kees Jan Oosterwerff, Maaïke Steenhoff, Martijn Zomerman, Ted van Erp en Thijs van der Werf. Daarna is Chantal Broeksema in de vorm van haar afstudeeropdracht verder gegaan met het onderzoek, onder supervisie van mevrouw A. Tjeerdsma MSc.*

## INZOOMEN OP CULTUREEL VASTGOED

*Het Consortium Maatschappelijk Vastgoed voert jaarlijks onderzoek uit naar beheer en ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed in bezit van gemeenten. Dit resulteert vanaf 2008 in een jaarlijkse Barometer Maatschappelijk Vastgoed. Ieder jaar zoekt het Consortium naar een verdieping en uitbreiding van de vragenlijst. Voor 2011 is een bijzonder thema gekozen: cultureel vastgoed.*

*Aanleiding voor deze keuze is de trend dat tot 2010 steeds minder gemeenten leken te meten of en hoe maatschappelijk, gemeentelijk vastgoed bijdraagt aan beleidsdoelstellingen. Dit terwijl het uiteindelijk gaat om het 'dienen' van gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Het Consortium Maatschappelijk Vastgoed wilde daarom in 2011 intensiever kijken naar gemeenten die beleidsdoelstellingen wel meten. Wat meten ze? En spelen ze daarbij in op specifieke kenmerken van een bepaald type maatschappelijk vastgoed? Er is voor gekozen om niet alle typen maatschappelijk vastgoed onderwerp te maken, maar in te zoomen op één bepaald type: cultureel vastgoed.*

Eltje de Klerk

---

### Waarom inzoomen op cultureel vastgoed?

In de vele debatten over maatschappelijk, gemeentelijk vastgoed gaat de aandacht uit naar vastgoed in de werkvelden onderwijs, zorg en welzijn.

Cultureel vastgoed is in dergelijke debatten een zeldzaam onderwerp, terwijl het vanuit de politiek gezien vaak een vehikel is voor grote ambities. Tegenover culturele ambities zijn ook sterke tegengeluiden te horen: "Waarom moet Jan Modaal betalen voor een elitegezelschap dat een tromboneclubje bezoekt?" (Fritsma, 2010).

Nu bij veel gemeenten bezuinigd moet worden, wordt gekeken naar cultuur en cultureel vastgoed.

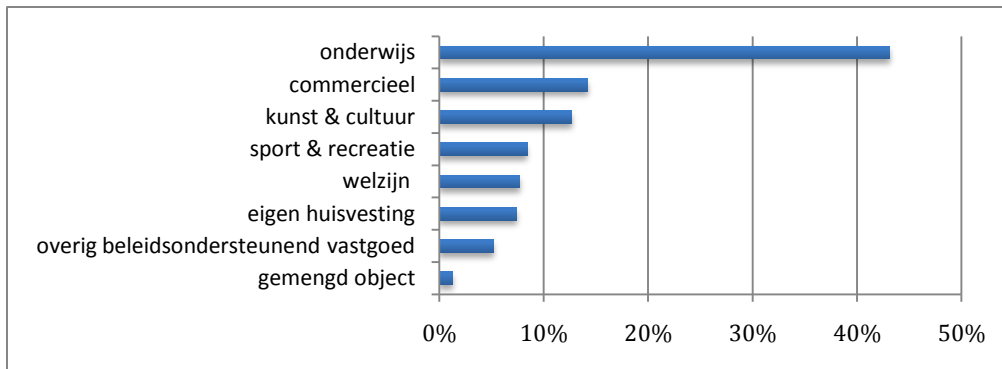
De noodzaak voor verantwoording van de inzet van publieke middelen voor cultuur en cultureel vastgoed is daarom groter dan ooit.

Daarbij is de rol van gemeenten – als belangrijkste eigenaren en financiers van

culturele accommodaties - evident. Want ook wanneer de cultuurgebouwen niet in gemeentelijk eigendom zijn, wordt er veelal een beroep op de gemeente gedaan als het gaat om zaken als achterstallig onderhoud. Daarbij komt dat een grote rol voor private investeerders niet voor de hand liggend is: cultureel vastgoed is vaak incurant, inflexibel vastgoed, dat niet gerealiseerd is met een rendementsdoelstelling voor ogen.

Naar schatting bestaat 12,7% van de gemeentelijke vastgoedportefeuille uit vastgoed dat wordt gebruikt voor kunst- en cultuurdoeleinden (uitgedrukt in m<sup>2</sup> bvo). Daarbinnen bevindt zich een grote verscheidenheid aan typen gebouwen: zo zijn een schouwburg en een museum fysiek en functioneel van een totaal andere orde. Een uitdagende deelpartefeuille dus als het gaat om standaardisering en professionalisering.

**Tabel 1: Gemeentelijk vastgoed verdeeld naar typen (12,7% is bestemd voor kunst & cultuur, uitgedrukt in m<sup>2</sup> bvo)**



Bron: IPD/ROZ Benchmark Gemeentelijk Vastgoed, 2011

### Professionaliseren: doelmatigheid en doeltreffendheid

Bij veel gemeenten staat het professionaliseren van gemeentelijke vastgoedtaken hoog op de agenda. Dit hangt samen met een toenemende noodzaak van verantwoording van besteding van publieke middelen. Professionaliseren moet leiden tot meer 'doelmatigheid' en 'doeltreffendheid'. Doelmatigheid (efficiëntie) is het realiseren van een bepaalde output met zo min mogelijk input of met een bepaalde input zoveel mogelijk output realiseren. De belangrijkste vraag daarbij is: worden de gemeentelijke middelen efficiënt besteed?

Bij doeltreffendheid (effectiviteit) gaat het er om of beoogde effecten van het beleid ook daadwerkelijk worden behaald. Met andere woorden: wordt bijgedragen aan beleidsdoelen?

De IPD/ROZ Benchmark Gemeentelijk Vastgoed richt zich op het meten van de doelmatigheid van het vastgoed terwijl de Barometer Maatschappelijk Vastgoed zich richt op de beleidsmatige aspecten van gemeentelijk, maatschappelijk vastgoed.

### Doelmatigheid meten voor cultureel vastgoed

Hoewel de IPD/ROZ Benchmark Gemeentelijk Vastgoed nog jong en groeiend is, levert de benchmark globale, financiële gegevens over waarde, inkomsten en kosten van het gemeentelijk vastgoed. Daarbij dient overigens rekening gehouden te worden met het gegeven dat cultureel vastgoed een heterogene groep vastgoed is.

Cultureel vastgoed is uitgesplitst naar verschillende categorieën: Museum, Bibliotheek, Atelier/expositieruimte, Muziekcentrum/poppodia/concertgebouw, Theater/schouwburg, Muziekschool, Overige kunst en cultuur en Combinatie van kunst- en cultuurfuncties.

De gemiddelde huisvestingslasten (kostprijs) van cultureel vastgoed zijn niet voor iedere categorie gelijk. Wel is te zeggen dat voor het merendeel van de categorieën de kostprijs hoger ligt dan de inkomsten, maar dat geldt niet voor alle categorieën. De gemiddelde kostprijs voor alle categorieën ligt op 73 euro per m<sup>2</sup> bvo, terwijl de gemiddelde opbrengsten op 53 euro per m<sup>2</sup> bvo liggen. Dit toont aan dat veel gemeenten nog niet

werken met een kostendekkende huurprijs. Bij het onderling vergelijken worden zodoende appels met peren vergeleken.



Verder toont de IPD/ROZ Benchmark Gemeentelijk Vastgoed aan dat de gemiddelde waardes van gemeentelijk cultureel vastgoed niet op elkaar aansluiten. De boekwaarde ligt zwaar onder de WOZ-waarde die op zijn beurt weer veel lager ligt dan de herbouwwaarde. De boekwaarde ligt per m<sup>2</sup> rond de 460 euro, de WOZ-waarde rond de 1.000 euro en de herbouwwaarde op circa 1.900 euro per m<sup>2</sup>. Ook hier moet worden aangetekend dat er grote verschillen zijn binnen de totale categorie cultureel vastgoed. Zo liggen de indicatieve getallen voor herbouwwaarde van een schouwburg/concertzaal/theater op 1.290–3.080 euro exclusief BTW p.m<sup>2</sup>, terwijl deze voor een bibliotheek veel lager liggen: 955–1.330 euro exclusief BTW p.m<sup>2</sup> (WOZ Kengetallen, 2010).

### Het meten van doeltreffendheid

De Barometer Maatschappelijk Vastgoed richt zich op de beleidsmatige aspecten van gemeentelijk vastgoed. In dat kader wordt ieder jaar gevraagd naar de mate waarin technische kwaliteit, tevredenheid van gebruikers en de bijdrage aan de beleidsdoelstellingen gemeten wordt.

Uit het Barometer-onderzoek blijkt dat door de meerderheid van de ondervraagde gemeenten relatief constant gemeten wordt op technische kwaliteit. Het meten van 'gebruikerstevredenheid' lijkt af te nemen en de 'bijdrage aan beleidsdoelstellingen' lijkt sterk te wisselen (tabellen 2 en 3).

Volgens de uitkomsten van 2011 meet 40% van de ondervraagde gemeenten de bijdrage van het maatschappelijk vastgoed aan beleidsdoelstellingen en 54% doet dit niet. De wijze waarop het meten gebeurt wisselt sterk per gemeente, maar slechts enkele gemeenten geven aan het meten op systematische wijze aan te pakken.

**Tabel 2: Welke zaken meten gemeenten *niet* ten aanzien van maatschappelijk vastgoed?**

Trends in niet meten kwaliteit	2008	2009	2010	2011
niet meten technische kwaliteit	11%	4%	7%	12%
niet meten van tevredenheid gebruikers	27%	20%	33%	58%
niet meten van bijdrage aan beleidsdoelstellingen	25%	33%	62%	54%

Bron: Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011



**Tabel 3: Welke zaken meten gemeenten wel/ ten aanzien van maatschappelijk vastgoed?**

Trends in wel meten van kwaliteit	2008	2009	2010	2011
wel meten van technische kwaliteit	85%	90%	88%	82%
wel meten van tevredenheid gebruikers	70%	75%	60%	42%
wel meten van bijdrage aan beleidsdoelstellingen	71%	60%	30%	40%

Bron: Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011

Het voorgaande roept de vraag op waarom niet meer gemeenten beleidsdoelstellingen (systematisch) meten. Een mogelijke reden is dat het niet eenvoudig is de bijdrage van maatschappelijk vastgoed aan beleidsdoelstellingen te meten.

Ook de theorie biedt weinig soelaas. De Public Real Estate-theorie gaat vooral over efficiency en minder over het meten van beleidsdoelstellingen. Ook de diversiteit van beleidsdoelen die samenhangen met de verschillende typen gemeentelijk vastgoed maken het er niet makkelijker op voor gemeenten. De gemeentelijke vastgoedportefeuille is namelijk zeer divers: onderwijs-accommodaties, sportaccommodaties, bibliotheken, schouwburgen, musea etc. Bij al die typen vastgoed moet rekening worden gehouden met de achterliggende beleidsdoelstellingen, waarvan de verantwoordelijkheden over gemeentelijke diensten of afdelingen verspreid zijn.

Daarbij komt dat er sprake is van 'twee werelden': de professionalisering gaat vaak gepaard met de intrede van vastgoeddeskundigen die een andere vaktaal spreken dan beleidsmakers en beleidsuitvoerders.

Binnen het professionaliseringsproces is het verbinden van de beleidsdoelstellingen aan vastgoed derhalve een grote uitdaging.

### **Hoe is de doeltreffendheid voor cultureel vastgoed te meten?**

Hoe kun je als gemeente meten of het vastgoed bijdraagt aan het cultuurbeleid? Dit is geen eenvoudig te beantwoorden vraag.

Een aanknopingspunt kan zijn dat cultuur een 'merit good' is. 'Merit goods', oftewel bemoeigoederen, zijn goederen waarvan de overheid de consumptie wil stimuleren door middel van subsidies. Investerings in gemeentelijk cultureel vastgoed hebben dus onder meer ten doel publiek in aanraking te brengen met cultuur. Publiekstoegankelijkheid en een publieksaantrekkende uitstraling zijn daarom belangrijke voorwaarden voor cultureel vastgoed.

Uit recent onderzoek blijkt echter dat cultuurgebouwen in Nederland veelal introvert en mono-functioneel zijn.

Cultuurgebouwen moeten aantrekkelijker, laagdrempeliger en veelzijdiger worden willen ze de aansluiting met het publiek niet verliezen (Van Herpt en Miedema, 2010).



Bovendien begeeft cultuur zich juist steeds vaker naar 'buiten'. Culturele programmering wordt steeds minder afhankelijk van culturele accommodaties: festivals in de openbare ruimte, locatie-theater, kunst in tijdelijke onderkomens en buitenkunst lijken meer publiciteit en publiek te trekken dan theaters en musea. De echte vernieuwingen lijken zich juist buiten de traditionele culturele accommodaties af te spelen (Terreehorst, 2011). Gemeenten mogen derhalve kritisch kijken naar de effectiviteit van hun cultureel vastgoed.

In de Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011 is gemeenten gevraagd naar mogelijke prestatie-indicatoren (zie tabellen 4 en 5) voor cultureel vastgoed, waaronder 'uitstraling en

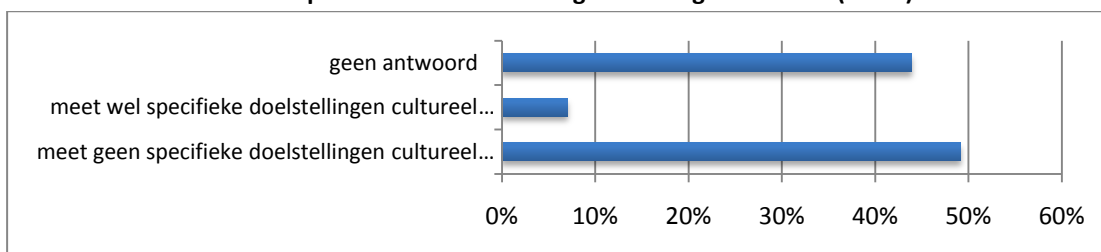
aantrekkelijkheid voor publiek en bezoekers', 'publieksbereik' en 'tevredenheid publiek en bezoekers'. Tevens is er een koppeling gelegd tussen indicatoren voor doeltreffendheid en doelmatigheid. Een voorbeeld hiervan: er is gevraagd naar de verhouding aantal bezoekers (doeltreffendheid) en huisvestingslasten (doelmatigheid).

### Welke prestaties meten gemeenten voor cultureel vastgoed?

Van de 57 geënquêteerde gemeenten hebben er 32 (56%) de vraag ingevuld of er specifieke prestaties worden gemeten voor cultureel vastgoed. Van die 32 gemeenten gaven er 28 (49%) aan dit niet te doen en slechts 4 (7%) gaven aan dit wel te doen. Er waren 25 (44%) gemeenten die de vraag niet beantwoord hebben.

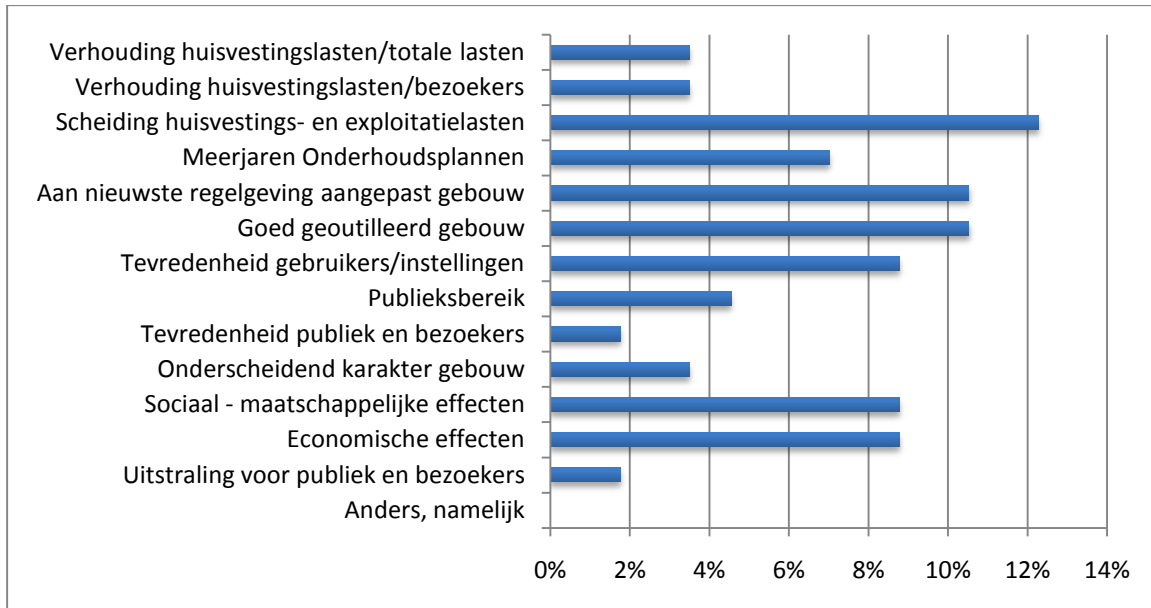
De vervolgvraag, waarin werd gevraagd welke prestaties gemeenten voor cultureel vastgoed meten, werd ingevuld door 12 gemeenten (21%). Een hoger percentage dan de 7% die expliciet aangaf specifieke prestaties te meten.

**Tabel 4: Wel of niet meten prestaties cultureel vastgoed door gemeenten? (n= 57)**



Bron: Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011, De Klerk, 2011

**Tabel 5: Welke prestaties meten gemeenten voor cultureel vastgoed? (n=57; vraag over publieksbereik: n=44)**



Bron: Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011, De Klerk, 2011

De gemeenten die doelstellingen van cultureel vastgoed meten, doen dit vooral ten aanzien van scheiding van huisvestingslasten en exploitatielasten (ruim 12%).

Gevolgd door het meten van technische aspecten (variërend van 7% tot 10,5%). De economische en sociaal maatschappelijke impact en tevredenheid van de culturele instellingen wordt door bijna 9% van de ondervraagde gemeenten gemeten.

Beleidsmatige prestaties als 'uitstraling voor bezoekers/publiek', 'onderscheidend karakter van het gebouw', 'publieksbereik' en 'tevredenheid publiek' en aspecten als 'verhouding huisvestingslasten/aantal bezoekers worden vrijwel niet gemeten.

#### Tot slot

De mate waarin het vastgoed bijdraagt aan beleid bepaalt uiteindelijk de effectiviteit van de gemeentelijke accommodaties. Het meten van de bijdrage van maatschappelijk vastgoed aan beleidsdoelstellingen door gemeenten voor een specifiek beleidsveld lijkt nog slechts door een zeer beperkt aantal gemeenten te worden gedaan.

De uitkomsten van de Barometer vragen over het meten van prestaties van cultureel vastgoed lijken er op te wijzen dat gemeenten voor dit type vastgoed nog een lange weg te gaan hebben.

*Mw. Eltje de Klerk heeft in het kader van een MRE-masterthese geparticipeerd in het Barometer Maatschappelijk Vastgoed onderzoek van 2011. Ze is adviseur stedelijke ontwikkeling en vastgoed (cultuur, leisure en creatieve industrie).*

**eltje.deklerk@alpha-adviseurs.nl**

## WAARDESTURING BIJ DE HUISVESTING VAN PRIMAIR ONDERWIJS

*De huisvesting van primair onderwijs is om verschillende redenen actueel. Schoolgebouwen zijn veel in het nieuws waarbij het gaat om de problemen ten aanzien van het binnenklimaat en capaciteit. Daarnaast gaat het vaak over de bouw van multifunctionele accommodaties en nieuwe aanbestedings- en samenwerkingsvormen. In de media wordt vaak het beeld geschetst dat onvoldoende middelen beschikbaar zijn om kwalitatief goede huisvesting te realiseren.*

Dirk Kootstra

---

Vanuit de gedachte dat inzicht in de wijze waarop extra investeringen doorwerken in de actuele waarde van het onderwijsvastgoed mogelijk een onderbouwing voor hogere investeringen bij nieuwbouw kan zijn, is een verkennend onderzoek uitgevoerd naar de mogelijkheden voor het toepassen van waardestrategie bij de huisvesting van primair onderwijs. Daarbij is de relatie gelegd tussen de rolverdeling bij nieuwbouw van scholen, waarderingmethoden en sturingsinstrumenten.

### Onderwijshuisvesting

De huisvesting van primair onderwijs is in 1997 wettelijk opgedragen aan de gemeenten. Om deze taak te kunnen vervullen ontvangen gemeenten jaarlijks gelden van het Rijk in de vorm van een bijdrage uit het gemeentefonds. Gemeenten kunnen zelf de zorgplicht vervullen of er kan worden gekozen voor “doordecentralisatie”. In het laatste geval worden de middelen voor het realiseren en in stand houden van de schoolgebouwen overgedragen aan het schoolbestuur. Deze variant wordt nog vrij weinig toegepast.

De materiële bekostiging van scholen, dat wil zeggen personeelslasten, leermiddelen, energie, klein onderhoud, etc., vindt plaats door middel van een “lumpsum-financiering”

die door het ministerie van OCW rechtstreeks aan de schoolbesturen wordt uitgekeerd.

Ondanks het feit dat de bekostiging plaats vindt door de gemeente, treedt een schoolbestuur bij de bouw van een nieuwe school traditioneel op als opdrachtgever cq bouwheer. Variaties hierop zijn mogelijk als de school in opdracht van de gemeente wordt gebouwd en na oplevering wordt overgedragen aan het schoolbestuur of wanneer een gemeente het schoolgebouw huurt van een derde partij.

Op basis van de traditionele gang van zaken verwerft het schoolbestuur het juridisch eigendom. De gemeente kan echter (delen van) een schoolgebouw tijdelijk of gedurende een gedeelte van een dag in gebruik geven aan anderen. Daarnaast kan de gemeente op grond van het economisch claimrecht het schoolgebouw terugvorderen als het object niet langer ten behoeve van basisonderwijs wordt gebruikt. Het economisch eigendom ligt derhalve bij de gemeente, zodat de waarde van een schoolgebouw nimmer toekomt aan een schoolbestuur.

De laatste jaren stellen de diverse onderwijsconcepten andere eisen aan schoolgebouwen dan in de negentiger jaren. Daarnaast worden steeds meer scholen in een

multifunctionele setting gebouwd en blijken schoolgebouwen steeds vaker interessante objecten voor woningcorporaties, ontwikkelaars en beleggers. De thans geldende wet- en regelgeving en de wijze van bekostiging is al enkele decennia oud en sluit onvoldoende aan op de hiervoor geschetste ontwikkelingen.

### **Belangen van gemeenten en schoolbesturen**

De hiervoor geschetste rolverdeling geeft aanleiding tot de veronderstelling dat gemeente en schoolbesturen wel eens

tegengestelde belangen zouden kunnen hebben bij de bouw van scholen. Dit te meer omdat de modelverordening ten aanzien van scholengebouwen voorschrijft dat een “sober doch doelmatig” afwerkingsniveau moet worden gerealiseerd. De vraag doet zich dan voor of een gemeente bereid zal zijn om extra te investeren in bijvoorbeeld de energiezuinigheid van een pand. De gemeente moet daarvoor immers extra kosten maken, terwijl het schoolbestuur de vruchten plukt van de lagere energienota.

*Van Beukering (2008): “Voor het toekennen van waarde is ook het belevingsaspect van belang. Voor een barbecue bestaat de keuze tussen een goedkope barbecue, bestaande uit kolen en een metalen rooster, en een luxer exemplaar. Het vlees zal op de goedkope barbecue, net als op een luxueuzer vormgegeven barbecue, gaar worden. Wellicht is het vlees niet optimaal bereid en vertoont het hier en daar een schroeiplek, maar er is sprake van een kwaliteit die hoort bij de verwachting die men heeft bij de prijs van de barbecue. Bereidt men het vlees op de luxe barbecue dan zal men hogere verwachtingen hebben bij het bereide vlees.*

*Zo geredeneerd zou er vanuit het functioneren geen waardeverschil hoeven te zijn tussen de eenvoudige en de luxe barbecue. Op beide barbecues wordt het vlees immers gaar? Maakt dit de barbecues even waardevol? Het antwoord op de vraag is niet eenduidig te geven. De barbecues zijn even waardevol voor degene die “gaar vlees” als enige eis stelt. Het luxueuzere exemplaar zal van grotere waarde zijn voor degene die behalve gaar vlees ook de beleving van de barbecue positief waardeert.”*

*Met dit voorbeeld valt een pakkende parallel te trekken met onderwijshuisvesting. Uitgangspunt is immers een “sober doch doelmatig” afwerkingsniveau. Als het vlees maar gaar wordt zouden we kunnen zeggen.*

De verhouding tussen schoolbestuur en gemeente wijkt ook wezenlijk af van de relatie tussen de huurder en verhuurder van bijvoorbeeld een kantoorgebouw. Indien een huurder extra wensen heeft ten aanzien van het afwerkingsniveau dan zal de verhuurder bereid zijn extra te investeren omdat de extra investeringen kunnen worden vertaald in een hogere huurprijs. Gemeenten stellen schoolgebouwen echter om niet beschikbaar, zodat hogere uitgaven niet door hogere inkomsten kunnen worden gedekt.

De gemeentelijke exploitatie van schoolgebouwen is gebaseerd op

boekwaarde. Dit houdt in dat de initiële investering in een schoolgebouw wordt afgeschreven over een verwachte levensduur van bijvoorbeeld 40 of 60 jaar. Duidelijk zal zijn dat het aantrekkelijk zal zijn om over een langere periode af te schrijven omdat dan jaarlijks sprake is van een lagere kostenpost. Vanzelfsprekend houdt deze benadering geen gelijke tred met de daadwerkelijke veroudering of functionaliteit van een schoolgebouw.

Met deze afschrijvingsystematiek ligt het niet voor de hand om meer middelen te besteden aan duurzaamheid, functionaliteit of

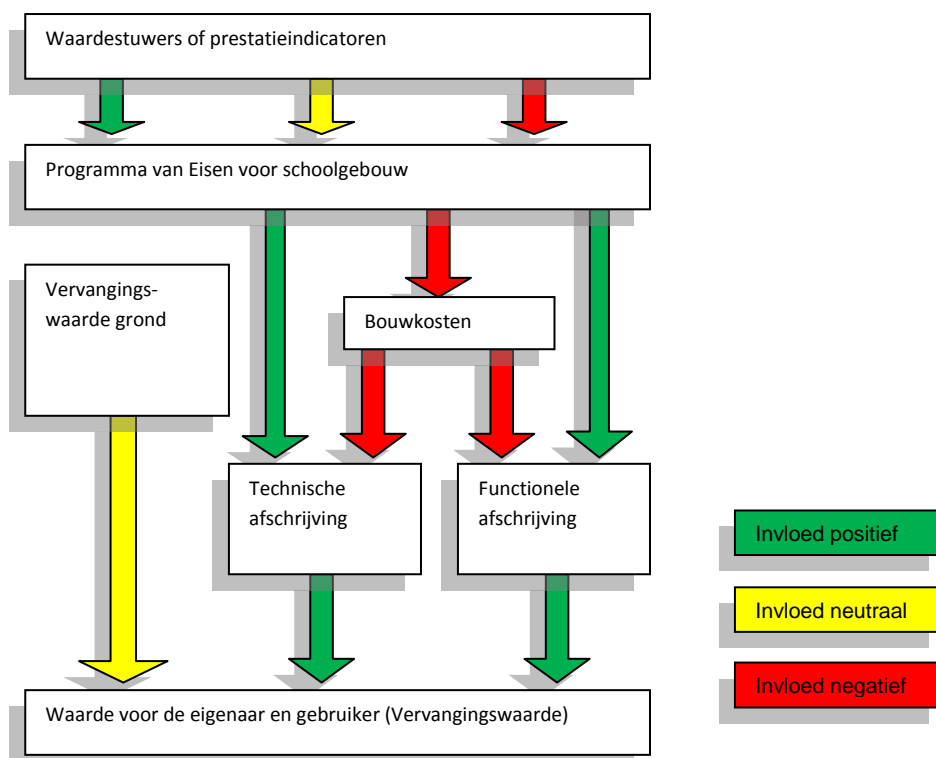
flexibiliteit van een schoolgebouw. Afschrijvingsperiodes sluiten immers niet per definitie aan op de daadwerkelijke gebruiksduur. Bovendien leiden de hogere initiële investeringen tot hogere jaarlijkse afschrijvingen.

### Waarderen van onderwijshuisvesting

De waarde die aan vastgoed kan worden toegekend valt vanuit diverse invalshoeken te benaderen. Gangbare waardebegrippen zijn bijvoorbeeld de marktconforme waarde (waardeconcept), de waarde voor de eigenaar en/of gebruiker (worthconcept) of de waarde conform de boekhoudkundige benadering. Daarnaast zijn er verschillende

waarderingsmethoden beschikbaar. Te denken valt aan de comparatieve methode, de kostenmethode of de inkomstenmethode.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat de waarde vastgesteld volgens het worthconcept voor schoolgebouwen het meest zinvol is. Ten behoeve van dit concept biedt een kostenbenadering, in de vorm van een vervangingswaardeberekening goede aanknopingspunten voor waardesturing. De vervangingswaarde gaat namelijk uit van de actuele kosten van vervanging, waarop een afschrijving in verband met technische en functionele veroudering wordt toegepast (zie figuur 1).



Figuur 1. Relatie tussen investeringen, afschrijvingen en vervangingswaarde

## Waardesturing

De gedachte van waardesturing gaat uit van het beïnvloeden van het programma van eisen door rekening te houden met waardestuwers of prestatie-indicatoren. Een aantal voorbeelden daarvan blijkt uit tabel 1. De keuzes die daarbij worden gemaakt bepalen niet alleen de hoogte van de bouwkosten maar ook de technische en functionele afschrijvingen in de toekomst.

**Tabel 1. Waardestuwers en prestatie-indicatoren**

<b>Enkele Waardestuwers t.b.v. Value Based Management</b>			
<b>Financiële waardestuwers</b>		<b>Operationele waardestuwers</b>	
Bouwkosten		Tevredenheid omgeving (ouders en kinderen)	
Afschrijvingen		Kwaliteit onderwijs	
Exploitatie		Geschikte ruimten	
Onderhoud		Welzijn docenten en kinderen	
<b>Enkele prestatie-indicatoren t.b.v. de Balanced Scorecard</b>			
<b>Financiën:</b>	<b>Afnemers en markten:</b>	<b>Interne processen:</b>	<b>Innovatie:</b>
Bouwkosten	Tevredenheid omgeving (ouders en kinderen)	Kwaliteit onderwijs	Mogelijkheden tot verbetering
Afschrijvingen		Geschikte ruimten	
Exploitatie		Welzijn docenten en kinderen	
Onderhoud			

Op basis van een dergelijke benadering lijkt het uitstekend mogelijk om de positieve effecten van hogere investeringen te rechtvaardigen. Op zijn minst is deze methodiek interessant om de daadwerkelijke functionaliteit van een schoolgebouw te bepalen en om op die wijze de kwaliteit van schoolgebouwen te monitoren.

In het praktijkonderzoek, bestaande uit een vijftal case study's, is gebleken dat de programma's van eisen voldoende factoren bevatten die als prestatie-indicatoren of waardestuwers kunnen worden gehanteerd. Om daarop te kunnen sturen is het echter nodig dat de prestaties kunnen worden getoetst aan streefwaarden. Door streefwaarden vast te leggen in een visie of

strategie maakt men inzichtelijk welke kwaliteiten worden nagestreefd. Deze streefwaarden zijn momenteel echter nog niet vastgelegd. Dit aspect staat, samen met de huidige rolverdeling tussen schoolbesturen en gemeenten, in de weg van de mogelijkheden voor de toepassing van waardesturing.

Voorts is gebleken dat in de onderzochte gevallen geen sprake was van tegenstrijdige belangen zoals hierboven aangehaald. In alle onderzochte cases nam de gemeente haar zorgplicht bijzonder hoog op, hetgeen werd bevestigd doordat het beschikbare budget voor alle bouwprojecten aanzienlijk hoger lag dan het normbedrag zoals vastgelegd in de modelverordening.

*Mr. Dirk Kootstra MScRE RMT/RT studeerde dit voorjaar af op een onderzoek getiteld "Waardesturing bij de huisvesting van primair onderwijs". Hij is docent waardebeoordeling aan de opleiding Vastgoed en Makelaardij van de Hanzehogeschool Groningen. Daarnaast runt hij een taxatie- en vastgoedconsultancybureau .*

**dkootstra@kpnmail.nl**



## UITBESTEDEN AAN COMMERCIËLE VASTGOEDMANAGER OF CORPORATIE?

*Maatschappelijk vastgoed, waaronder gemeentelijk vastgoed, staat de laatste jaren sterk in de belangstelling. Het besef dat vastgoed geldt als vijfde bedrijfsmiddel, kapitaalintensief is en een werkelijke bijdrage kan leveren aan het bereiken van de gemeentelijke doelstellingen wint steeds meer terrein. Deze bedrijfskundige benadering brengt met zich mee dat begrippen als waarde, kosten, efficiency en gebruikerstevredenheid hun intrede doen binnen gemeentelijk vastgoed. Binnen veel gemeenten leidt dit tot het opzetten van speciale gemeentelijke vastgoedafdelingen.*

Gerard Bakker

---

Uit onderzoek door de Hanzehogeschool (Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2009) blijkt tevens dat de belangrijkste actuele beleidsthema's voor gemeentelijk vastgoed "kostenreductie" en "uitbesteding" zijn. Recente voorbeelden van uitbesteding geven echter aan dat dit niet altijd succesverhalen zijn. Wat is daarvan de oorzaak? En wat zijn de voorwaarden waaronder gemeentelijke vastgoedtaken succesvol uitbesteed kunnen worden? De sleutel daartoe is vastlegging van de wederzijdse verwachtingen en een duidelijke scheiding in rollen en verantwoordelijkheden. Dat vereist een heldere vastgoedstrategie. Gemeenten kunnen bij de bepaling van een vastgoedstrategie hun winst doen met de kennis en ervaring die is opgedaan binnen de sector bedrijfsmatig vastgoed, maar dan wel toegespitst op de specifieke maatschappelijke taak van gemeenten.

### Historie

Het gemeentelijk vastgoedbezit kent een lange historie. Als gevolg van het ontbreken van sturing, wisselende inzichten en strategische aankopen zijn grote portefeuilles ontstaan met een enorme diversiteit. Bovendien is het vastgoed vaak incurant. Recent onderzoek<sup>3</sup> geeft de volgende cijfers:

- Gemeentelijk vastgoed beslaat ruim 40 mln. m<sup>2</sup> bvo, 2,7 m<sup>2</sup> per inwoner, waarvan 70% à 80% 'maatschappelijk vastgoed' is.
- WOZ-waarde 25 à 35 miljard euro, boekwaarde 50% à 55% van de WOZ-waarde.

Bij menig gemeente ontbreekt echter een exact zicht op de omvang van hun bezit, laat staan welke waarde die vertegenwoordigd of welke geldstromen daarmee zijn gemoeid.

Bovendien is het gemeentelijk vastgoed vaak versnipperd over de verschillende beleidsterreinen met als gevolg dat de voorkeuren van wisselende bestuurders ook van invloed zijn. Deze versnippering in combinatie met een gebrek aan inzicht leidt tot inefficiënt gebruik en onvoldoende grip op kosten en waarde. Gemeenten zijn vaak niet "in control" waar het hun vastgoedportefeuille betreft.

Dit besef, gekoppeld aan het grote kapitaalbeslag en de hoge kosten die met

---

<sup>3</sup> Onderzoek door Vastgoedmarkt i.s.m. Raad Onroerende Zaken, 2007

vastgoed zijn gemoeid, dwingt gemeenten tot bezinning. Inventarisatie van het bezit op kwaliteit, kwantiteit, gebruik alsmede onderlinge vergelijking van kosten en opbrengsten geven nog meer inzicht.

Dit leidt tot de vraag of vastgoedexploitatie wel tot de kerntaak van een gemeentelijke organisatie behoort. Kun je dat niet beter overlaten aan de experts? Het heeft er alle schijn van dat als kortste route naar verbetering in eerste instantie wordt gedacht aan kostenreductie door uitbesteding van vastgoedtaken. Kostenreductie is echter slechts één aspect binnen het speelveld van vastgoedexploitatie. En wat is een logisch vervolg? Hoe te sturen op minstens zo belangrijke aspecten als waarde, efficiënt gebruik, cashflow en beheersing van risico's? Daarvoor geldt een belangrijke voorwaarde: weten waar je wilt uitkomen en hoe je dat bereikt. Strategie dus.

### **Gemeentelijk vastgoed, de bedrijfsmatige benadering**

Een gemeentelijke organisatie kan worden opgevat als een bundeling van verschillende bedrijven met een gemeenschappelijk doel: het voorzien in een maatschappelijke behoefte. Een gemeente heeft immers verschillende beleidsterreinen zoals Sport, Welzijn, Cultuur, Milieu, Concern, Openbare werken etc. Elk van deze beleidsterreinen zal op zijn beurt eigen (strategische) doelstellingen hanteren. Zo zullen de doelen die de gemeentelijke milieudienst hanteert anders zijn dan die van de sector Sport, of die van de sector Welzijn. Dit gegeven pleit voor een gedifferentieerde, sectorale benadering en invulling van de vastgoedstrategie. Deze sectorale benadering maakt het inspelen op

trends en ontwikkelingen eenvoudiger. Immers, hoe ziet de ruimtebehoefte van de gemeentelijke bibliotheek er 10 jaar na de introductie van de e-reader er uit? En wat betekent de trend van teamsport naar individuele sport voor de bezettingsgraad en bekostiging van de sportcomplexen? Tijdig inspelen op deze verschillende trends vereist slagvaardigheid en flexibiliteit, twee eigenschappen die niet vaak opgaan binnen de vastgoedsector.

### **Vastgoedstrategie Corporate Real Estate Management (CREM)**

Dezelfde principes spelen binnen bedrijfstvastgoed. Op welke wijze draagt vastgoed bij aan de doelstellingen van een onderneming. Deze vraag staat centraal in het vakgebied van de CREM, Corporate Real Estate Management. In feite gaat het hierbij niet om één, maar om twee verschillende vragen:

- wat zijn de doelstellingen van de onderneming?
- op welke manieren kan vastgoed daaraan een bijdrage leveren?

Hoewel gemeentelijk vastgoed niet in alles gelijk is te stellen aan bedrijfstvastgoed, zijn er voor de bepaling van de gemeentelijke vastgoedstrategie beslist parallellen te trekken. Ook voor gemeenten geldt de vraag immers op welke wijze zij competent en concurrerend kunnen opereren met hun vastgoed.

- *Competent*, omdat met het vastgoed grote bedragen gemoeid zijn die door de samenleving worden opgebracht. Deze middelen mogen niet worden verspild als gevolg van incompetent handelen;
- *Concurrerend*, omdat dat eisen stelt aan de prijs-kwaliteitverhouding waartegen

de gemeente het vastgoed ter beschikking stelt.

Deze positiekeuze sluit aan bij de eerder genoemde bedrijfsmatige insteek.

In 2006 verscheen een studie waarin omschreven werd hoe voor bedrijfsvastgoed de strategie kon worden afgeleid uit de bedrijfsstrategie<sup>4</sup>. Deze studie legt een verband tussen de drijvende krachten achter de bedrijfsstrategie en de toegevoegde waarde van vastgoed. Voor de bepaling van de waarde van vastgoed wordt in de eerste plaats voortgebouwd op eerder gepubliceerd werk op het gebied van de relatie tussen bedrijfsstrategie en ondernemingsvastgoed door Hugh Nourse en Stephen Roulac (1993), waarbij zeven specifieke vastgoedstrategieën gekoppeld worden aan negen drijvende krachten. Een drijvende kracht kan worden gedefinieerd als een kapstokbegrip dat kan dienen als een helder en simpel concept om het management te gidsen in het ontwikkelen van een strategisch raamwerk. Het beschrijft de belangrijkste redenen van bestaan van de onderneming, de bestaansgrond. Deze negen drijvende krachten zijn Product, Markt, Technologie, Productie, Bedrijfsmiddelen, Distributie, Verkoop, Groei en Winst.

Door het koppelen van deze specifieke drijvende krachten aan specifieke vastgoedstrategieën verhoogt het de kans dat een specifieke vastgoedbeslissing consistent aansluit met de overkoepelende strategie van de onderneming c.q. de gemeentelijke sector. Maar niet elke drijvende kracht geldt voor een gemeentelijke sector. Vaak zal als drijvende kracht gelden de Markt(vraag), ontstaan vanuit de maatschappelijke behoefte aan gemeenschappelijke voorzieningen waarin

anderen niet (kunnen) voorzien. Ook de Productiecapaciteit en Bedrijfsmiddelen spelen een rol. Immers, vanuit politiek-bestuurlijke overwegingen kan een gemeente besluiten een voorziening te realiseren om gewenste lokale ontwikkelingen te sturen.

Winst is voor een gemeente geen drijvende kracht. Voor gemeenten geldt de vergelijkbare drijvende kracht Budgetrealisatie echter wel als zeer belangrijke sturende factor. Zo kunnen dus vier belangrijke drijvende krachten voor gemeentelijke vastgoedstrategieën worden onderscheiden.

### **Toegevoegde waarde vastgoed**

Maar hoe kan vastgoed bijdragen aan het realiseren van de strategische doelen van een gemeentelijke sector? Als aanzet om de toegevoegde waarde van ondernemingsvastgoed te duiden, heeft prof. H. de Jonge van de Technische Universiteit Delft gedurende het midden van de jaren '90 zeven elementen van toegevoegde waarde beschreven, die bijdragen aan de transformatie van ondernemingsvastgoed vanuit de perceptie als een noodzakelijk kwaad (kostenpost) naar een perceptie als volwaardig bedrijfsmiddel<sup>5</sup>. In de onderstaande tabel worden aan de linkerkant de zeven toegevoegde waarden van De Jonge beschreven, in de rechterkolom staan de concrete toepassingen.

---

<sup>4</sup> Enhancing the contribution of corporate real estate tot corporate strategy. Scheffer, Singer & van Meerwijk. Journal of CRE, vol. 4, 2006.

---

<sup>5</sup> De Jonge, H. (1996), "De toegevoegde waarde van concernhuisvesting",

**Tabel 1. De toegevoegde waarden van vastgoed (prof. H. de Jong)**

(1) Productiviteit verhogen	(1) Locatieselectie (2) Werkplekinnovatie (3) Vasthouden menselijk kapitaal
(2) Kosten reduceren	(4) Werkplekkosten (5) Huisvestingslasten (6) Facilitaire kosten (7) Benchmarking (8) Ondernemingsfinanciering
(3) Risico beheersen	(9) Inflexibiliteit vastgoedportfolio (10) Locatieselectie (11) Waarderisico (12) Werkomgeving (13) Milieuaspecten (14) Ontwikkelingsproces
(4) Waarde verhogen	(15) Acquisitie en afstoot van vastgoed (16) (Her)ontwikkeling van vastgoed (17) Marktanalyse
(5) Flexibiliteit bevorderen	(18) Organisatorische flexibiliteit (19) Financiële flexibiliteit (20) Technische flexibiliteit
(6) Cultuur ondersteunen	(21) Werkplekinnovatie (22) Communicatie
(7) PR & marketing ondersteunen	(23) Imago (24) Verkooppunten (25) Verkoopstrategie

De theorieën van Nourse & Roulac (1993) en van De Jonge (1996) kunnen met behulp van een koppelschema met elkaar in verband worden gebracht. Toegepast op het voorbeeld van fastfoodketen McDonald's levert dat het volgende schema op (tabel 2):

**Tabel 2. Koppeling van de toegevoegde waarden en de drijvende krachten van vastgoed**

toegevoegde waarde / drijvende kracht	Productiviteitsverhogend	Kostenreductie	Risicobeheersing	Waarde ontwikkeling	Flexibiliteitsverhogend	Cultuurondersteunend	PR /marketing-ondersteunend
Product							
Markt							
Technologie							
Productie							
Bedrijfsmiddelen							
Distributie	●		●				●
Verkoop		●	●			●	●
Groei			●				
Winst	●	●					●

Het ligt voor de hand dat de beoordeling van het bestaande vastgoed aan de aldus geformuleerde criteria niet altijd positief uitvalt. Er zijn dan vier scenario's denkbaar (tabel 3). De vergelijking met het strategisch voorraadbeheer en commercieel vastgoedmanagement van beleggingsvastgoed dringt zich hier op.

**Tabel 3. Mogelijke beleidsscenario's ten aanzien van beheer gemeentelijk vastgoed.**

	Handhaven primair gebruik	Wijzigen primair gebruik
Handhaven gebouw	Optimaliseren	Hergebruiken
Wijzigen gebouw	Renoveren	Herontwikkelen

### Relatie tussen strategie, beleidsniveau en uitbesteding

De vraag is vervolgens waar de zeven mogelijke toegevoegde waarden moeten worden geplaatst binnen de drie beleidsniveaus strategisch, tactisch en operationeel. Immers, de vraag op welke wijze vastgoed aan kostenreductie kan bijdragen is heel concreet en ligt op operationeel vlak. De vraag daarentegen op welke wijze vastgoed kan bijdragen aan het imago en de cultuur van een gemeentelijke of maatschappelijke organisatie kan ondersteunen, is al een stuk abstracter en wordt beantwoord op een hoger beleidsniveau.

In het kader van uitbesteding is de afweging over beleidsniveaus van belang omdat vooral *ondersteunende* processen voor uitbesteding in aanmerking komen. Deze ondersteunende processen hebben over het algemeen een operationeel karakter en vallen dus meestal binnen de lagere beleidsniveaus. Daarbij geldt wel dat ondersteunende processen vaak niet geïsoleerd staan. Zo is 'afhandeling reparatieverzoeken' een zelfstandig proces, maar het heeft toch een duidelijke relatie met 'uitvoeren contractonderhoud' en 'uitvoeren planmatig onderhoud'. Hetzelfde geldt voor 'huurincasso' in relatie tot 'debiteurenbeheer'. Dit pleit er voor om deelprocessen in hun samenhang te

beschouwen en als geheel te delegeren. Uitbesteden dus.

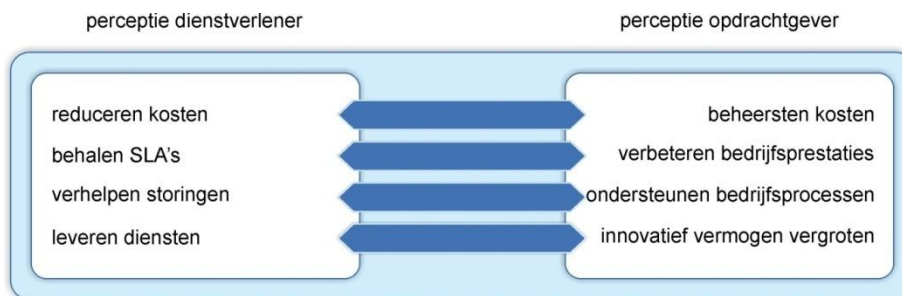
### Voorwaarden uitbesteding

Met behulp van het hierboven omschreven afwegingskader is nu per object duidelijk welke delen van de vastgoedtaak kunnen worden uitbesteed. Als voordelen van uitbesteding gelden over het algemeen:

- financiële voordelen (kostenbesparing, kostenbeheersing en kostenflexibilisering)
- personele voordelen (flexibiliteit, opvangen piekbelastingen)
- operationele voordelen (kwaliteitsverhoging, ontzorging, expertise en technologie, standaardisatie en centralisatie)
- strategische voordelen (focus op de kernactiviteiten, toegevoegde waarde, interne relaties, uitvoeringsvermogen en balansverkorting).

De mogelijke nadelen van uitbesteding (hogere kosten, verlies van kennis en competenties, te grote afhankelijkheid, vertrouwelijkheid van informatie) zijn te ondervangen door daarover afspraken te maken in de uitbestedingsovereenkomst, zodat de opdrachtgever beschikt over alle bij de opdrachtnemer aanwezige data en informatie.

Uitbesteding moet echter wel aan duidelijke criteria voldoen wil deze succesvol voor beide partijen zijn. Succes wordt sterk bepaald door de mate waarin het handelen van de beide partijen voldoet aan de wederzijdse verwachtingen. Voor de dienstverlener is het dan ook van essentieel belang dat hij bovenal de drijfveren van zijn opdrachtgever kent, zodat beiden dezelfde perceptie hebben. Een voorbeeld hoe een verschil in perceptie kan leiden tot een ongewenste invulling van de uitbestede opdracht is weergegeven in figuur 1.



**Figuur 1 . Verskil perceptie dienstverlener – opdrachtgever**

Uit de beschikbare artikelen en literatuur rijzen de volgende factoren op die telkens weer van belang blijken te zijn voor het succesvol uitbesteden:

- Zorgvuldige voorafgaande afweging, bestaande uit:
  - o Wat zijn de kernactiviteiten van de organisatie en welke niet.
  - o Wat is de ondernemingsfilosofie met betrekking tot uitbesteding.
  - o Wat zijn de beslissingscriteria en wie neemt de beslissing.
  - o Wat zijn de sociale consequenties en wat is het draagvlak daarvoor.
  - o Wat zijn belemmeringen (beschikbaarheid aanbieders, geheime informatie).
  - o Welke specifieke voor- en nadelen worden verwacht.
- Randvoorwaarden uitbesteding:
  - o Diepgaande kennis van de business/drijfveren van de opdrachtgever.
  - o Eenduidige definitie gevraagde diensten.

- o Overeenkomend kostenbegrip (directe en indirecte kosten).
- o Overeenkomend servicebegrip (SLA's).
- o Regie vanuit de opdrachtgever, accountmanagement bij de opdrachtnemer (in- en externe communicatie, verwachtingen over en weer duidelijk maken, bepaling grenzen verantwoordelijkheid, evalueren).
- o Flexibiliteit bij strategisch gewijzigde keuzes.
- o Goed functionerende systemen bij overdracht.

Zodra de beslissing is gemaakt om tot uitbesteding over te gaan zal een geschikte partner moeten worden gezocht en is regelmatige evaluatie vervolgens een must. Vastgoedexploitatie is een complexe bezigheid en afstemming van de wederzijdse verwachtingen is essentieel voor het welslagen op termijn.

### **Uitbesteden: aan commerciële vastgoed- manager of corporatie?**

Zoals aan het begin gesteld: gemeentelijk vastgoed mag zich verheugen in een toenemende belangstelling. Commerciële vastgoedbeheerders en corporaties – de traditionele “partner” van de gemeente – melden zich aan dit front. Beide zijn vanwege de actuele ontwikkelingen binnen de eigen sector op zoek naar nieuwe markten. De praktijk leert dat vaak eerst corporaties worden benaderd om gemeenten te ondersteunen in hun nieuwe vastgoedopgave.

Dat is logisch. Vaak is het eerste onderdeel dat wordt uitbesteed ‘onderhoud’ en corporaties hebben de kennis, het apparaat, kennis van de omgeving en zijn vaak maatschappelijk betrokken. Maar is die logische route ook terecht als de meer bedrijfseconomische vraagstukken een rol spelen, met voorop kostenbeheersing, waardeontwikkeling en risicobeheersing? Dat is veel meer het terrein van de commerciële vastgoedmanagers. Zij zullen dan ook in de nabije toekomst ongetwijfeld een belangrijke rol gaan spelen in het management van de omvangrijke gemeentelijke vastgoedportefeuilles.

*Gerard Bakker is als directeur regio Noord werkzaam bij MVGM Vastgoedmanagement, de grootste commerciële vastgoedmanager van Nederland.*

*In 2010 deed hij als afronding van de MRE- opleiding onderzoek naar strategie en uitbesteding van vastgoed door gemeenten.*

**gw.bakker@mvgm.nl**



## NIEUWE AANBIEDERS VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

### *Het relatieve succes van uitbesteden van vastgoedtaken*

*In tal van gemeenten woedt een discussie over het 'op afstand' zetten van maatschappelijk vastgoed. Ook de interesse van vastgoedbeleggers is gewekt, maar van nieuwe toetreders op de maatschappelijke vastgoedmarkt lijkt nauwelijks sprake. Dit artikel gaat in op de belemmeringen bij het overdragen van vastgoedtaken van gemeenten aan marktpartijen. Twee manieren om de markt te interesseren worden benoemd en aan de hand van voorbeelden wordt onderzocht wat partijen in deze markt nu al succesvol maakt.*

Wicher F. Schönau

---

### **Gemeenten willen vastgoed(taken) afstoten**

Dat er op gemeentelijk vastgoed kosten te besparen zijn, is elke gemeentebestuurder inmiddels bekend. De roep om vastgoed op afstand te zetten wordt dan ook breed gehoord. Zo manifesteert de terugtrekkende overheid zich op de maatschappelijke vastgoedmarkt: de vraag wordt gesteld welke verantwoordelijkheden een gemeente van nature bezit en welke vastgoedtaken kunnen worden overgenomen door de markt. Het begrip 'uitbesteden' compliceert echter de discussie: velen schijnen hier de verkoop van gemeentelijke vastgoedobjecten onder te verstaan. Maar eigendom is slechts een middel. Fundamenteeler is de vraag welke verantwoordelijkheden horen bij professioneel vastgoedbeheer. En hoe men vervolgens eenduidig de markt benadert om gemeentelijke vastgoedtaken over te dragen.

### **Interesse onder marktpartijen**

Maatschappelijk vastgoed is een volwaardig onderdeel van de vastgoedwereld geworden,

getuige de aandacht voor dit onderwerp in themanummers in Vastgoedmarkt en PropertyNL dit jaar alleen al. Waar in die wereld tot voor kort slechts onderscheid gemaakt werd tussen commercieel en niet-commercieel vastgoed, is het begrip inmiddels algemeen geaccepteerd. Het is niet verwonderlijk dat met name vastgoedbeleggers – en in hun kielzog projectontwikkelaars – de maatschappelijke vastgoedmarkt met interesse bekijken. Bekende beleggingscategorieën zoals kantoren en woningen kampen met waardedalingen en rendementen staan onder druk. Terwijl de rendementen in de traditionele markten sinds 2008 daalden en rond het nulpunt schommelden, bedroeg in 2009 het totale rendement op investeringen in maatschappelijk vastgoed 3,2%<sup>6</sup>. Geen wonder dat beleggers zoeken naar markten waar – aan gemeenten gelieerde - partijen betrouwbare zekerheid op huurinkomsten vertegenwoordigen. Daarbij worden pensioenfondsen door de politiek nadrukkelijk aangesproken op hun taak om maatschappelijk verantwoord te beleggen in eigen land. De initiatiefnota van de PvdA om

---

<sup>6</sup> ROZ/IPD Nederlandse vastgoedindex 2009 (in: Kornegeer 2011)

een investeringsfonds voor ontwikkeling en exploitatie van schoolgebouwen op te starten, met pensioenfondsen als investeerders, is daar een actueel voorbeeld van.

De interesse onder marktpartijen is ook omgezet in daden. In 2008 lanceerde Syntrus Achmea het Dutch Health Care Property Fund. Dit zorgfonds kocht recent een ziekenhuis in Boxmeer aan en het is de bedoeling dat in 2015 de portefeuille een omvang van € 500 miljoen heeft (Cobouw 2011). Ook OVG en Triodos trokken onlangs de aandacht door de joint venture JOIN te lanceren voor de ontwikkeling van onderwijs-, cultuur- en zorgvastgoed.

### Ruimte voor nieuwe toetreders?

Waar aan de ene kant gemeenten spreken over het uitbesteden van vastgoed(taken) en aan de andere kant marktpartijen de markt willen betreden, zou er beweging moeten komen in de aanbodzijde van maatschappelijk vastgoed. Toch lijkt iets nieuwe toetreders te belemmeren om en masse maatschappelijk vastgoed te verwerven, ontwikkelen, beheren en exploiteren.

Twynstra Gudde heeft onlangs een verkenning gedaan onder spelers in het veld van maatschappelijk vastgoed<sup>7</sup>. Met hen is gesproken over de belemmeringen die zij ervaren in deze specifieke markt en welke factoren succes bepalen.

## Belemmeringen

Gemeenten zijn momenteel de grootste aanbieder van maatschappelijk vastgoed. Zij zijn de belangrijkste eigenaar en voeren vastgoedactiviteiten, zoals portefeuillemanagement, projectontwikkeling, onderhoud en administratief beheer, grotendeels nog in eigen beheer uit. Voorwaarde voor marktpartijen om actief te worden, is dat gemeenten beslissen om bepaalde vastgoedtaken niet meer zelf te doen. Veel gemeenten lijken hier nu nog niet klaar voor, omdat zij midden in een proces van professionalisering zitten. Zo worden de prestaties van de eigen vastgoedportefeuille in kaart gebracht of centraliseert men momenteel de vastgoedkennis en – kunde in een vastgoedbedrijf<sup>8</sup>). Ook pas de helft van de gemeenten beschikt over een eigen vastgoedbeleid (Rozendaal 2010). Maar het hebben van een vastgoedbeleid alleen is niet voldoende. Minstens zo belangrijk is een organisatie om opvolging aan het vastgoedbeleid te geven. Dit vereist een verandering van gedrag; niet langer dienen instellingen ad hoc te worden voorzien van huisvesting of kunnen subsidies onontwaaar vervlochten zijn met de vastgoedexploitatie. Bij het op afstand zetten of zelfs afstaan van vastgoedtaken horen ook andere bevoegdheden, waardoor het interne krachtenveld binnen de gemeente verandert. Dit is een proces dat tijd vergt, maar bovenal bestuurlijke aandacht.

---

<sup>7</sup>) Twynstra Gudde heeft gesproken met 8 partijen die – geen gemeente zijnde – actief zijn in maatschappelijk vastgoed. Deze gesprekken gingen vooraf aan de rondetafelbijeenkomst die op 7 juni 2011 over dit thema op de Provada georganiseerd werd.

---

<sup>8</sup>) In het onderzoek Professioneel Gemeentelijk Vastgoed van Twynstra Gudde (Tazelaar & Schönau) noemt 61% van de respondenten centraliseren als een belangrijke ontwikkeling in haar gemeente.

## Een lokale markt

De maatschappelijke vastgoedmarkt is nog lokaal van aard: de gemeente stelt vastgoed beschikbaar voor de huisvesting van maatschappelijke instellingen binnen haar eigen gemeentegrenzen. In die aanbiedersrol is de gemeente feitelijk monopolist, omdat zij als enige tegen kostprijs vastgoed aanbiedt. De afhankelijkheid van de huurder – een maatschappelijke instelling of vereniging – wordt bovendien versterkt door de subsidierelatie.

Het is voor alle partijen wenselijk als de aanbodzijde van maatschappelijk vastgoed verruimd wordt - in termen van aantal aanbieders, niet vierkante meters - en schaalvergroting optreedt. Gevolg van dit laatste is dat zowel binnen als buiten de gemeentegrenzen meer dan één partij maatschappelijk vastgoed gaat aanbieden. Marktpartijen hebben een schaalgrootte nodig om risico's te spreiden en efficiencyvoordelen in de exploitatie te bereiken. Slechts onder die voorwaarden zijn marktpartijen in staat om tegen concurrerende tarieven maatschappelijk vastgoed aan te bieden.

## Percepties van marktpartijen

Marktpartijen ervaren ook financiële belemmeringen. Gemeenten kunnen bijvoorbeeld goedkoper geld aantrekken voor (project)financiering. Voor een buitenstaander lijkt het dan ook onlogisch om maatschappelijk vastgoed extern te financieren.<sup>9)</sup> Ook rendement en risico's worden binnen gemeenten anders geïnterpreteerd. Beleidsinvloeden werken in op vastgoedexploitaties, waardoor het

maatschappelijke nut van voorzieningen kan prevaleren: een lager of negatief financieel rendement of hoger risicoprofiel wordt dan geaccepteerd.

Toch is een kentering merkbaar. Enerzijds omdat vastgoedbeleggers voor diversificatie zoeken naar beleggingscategorieën die stabiel zijn en daarmee lagere rendementen accepteren. Anderzijds omdat het kostenbewustzijn binnen gemeenten ten aanzien van het eigen vastgoed toegenomen is en men zich beter moet kunnen verantwoorden over risico's.

Belemmeringen om vastgoedtaken over te dragen zijn bij gemeenten vooral organisatorisch van aard; professionalisering van de eigen organisatie én haar partners is nodig. Marktpartijen zijn om financiële redenen geïnteresseerd in maatschappelijk vastgoed, maar zien vanuit dat perspectief obstakels in het feit dat het (nog) gemeentelijk eigendom betreft.

## Gemeentelijk vastgoed naar de markt

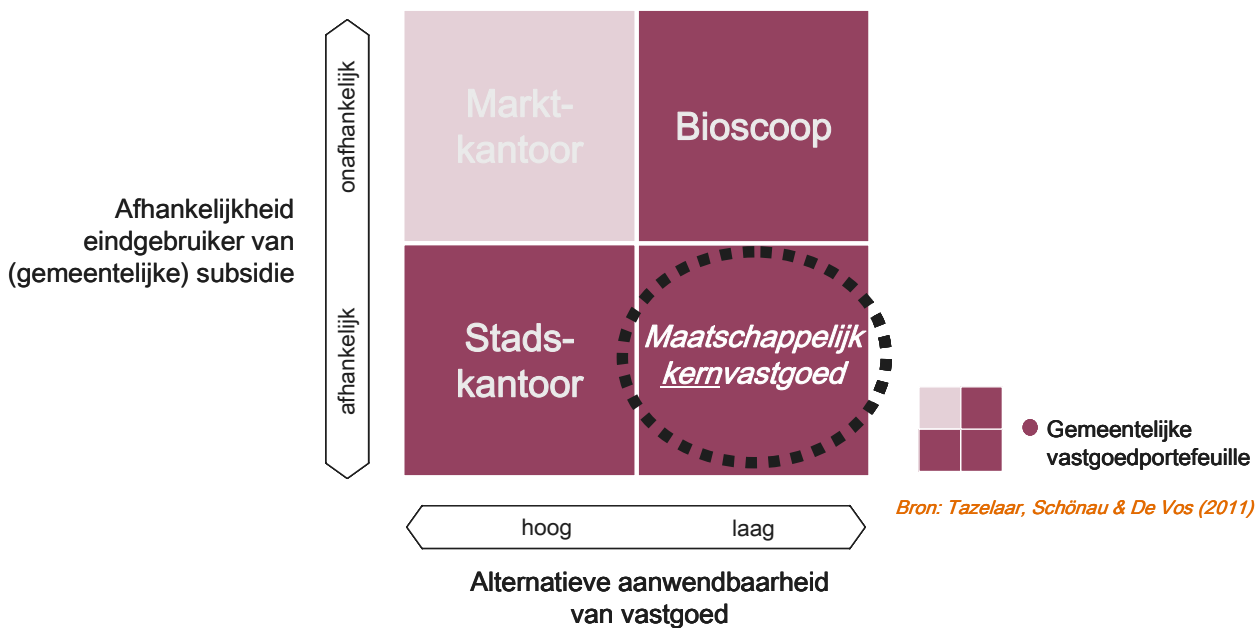
De discussie over uitbesteden van maatschappelijk vastgoed is eenzijdig als men alleen spreekt over verkoop van gemeentelijk eigendom. Argumenten daarvoor - ingegeven door vermeende stille reserves - gaan over de korte termijn (quick wins) en zijn slechts eenmalige opbrengsten. Structurele kansen bij het uitbesteding liggen in de vraag welke taken en verantwoordelijkheden een gemeente kan overdragen aan de markt. De focus moet uitgaan naar de verbetering van de vastgoedwaarde of de bedrijfsexploitatie.

---

<sup>9)</sup> Van der Wal. In: Kornegoor (2011), p.48

## Maatschappelijk kernvastgoed

De gemeentelijke vastgoedportefeuille is het vertrekpunt. Een segmentering is mogelijk over twee assen: de mate waarin de eindgebruiker afhankelijk is van subsidie en de mate van alternatieve aanwendbaarheid. Figuur 1 toont welke typen vastgoedobjecten daarin herkend worden.

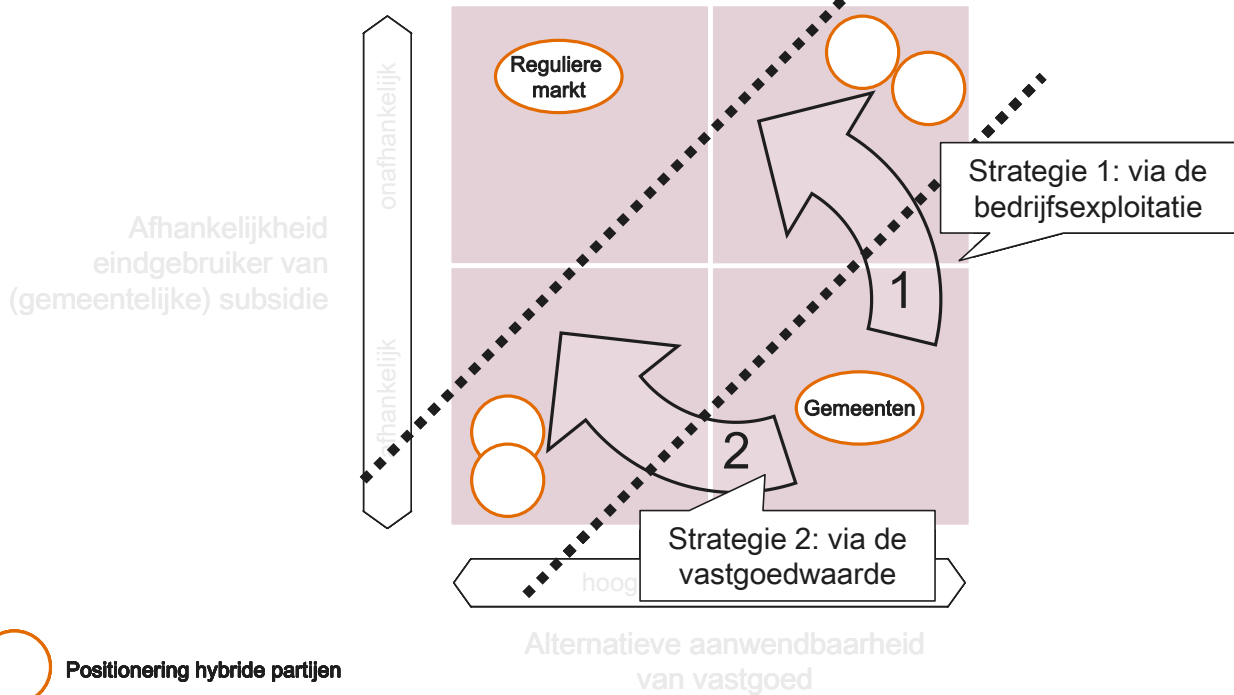


Figuur 1 – segmentering gemeentelijke portefeuille

Deze segmentering leidt tot de conclusie dat er een categorie gemeentelijk vastgoed bestaat die vanuit het perspectief van de markt erg risicovol is. Dit betreft bijvoorbeeld een theater waarvan de alternatieve aanwendbaarheid laag is en de subsidierelatie met een gemeente sterk. Dit segment wordt door Tazelaar, Schönau en De Vos gedefinieerd als maatschappelijk kernvastgoed (2011). De gemeente is de natuurlijke eigenaar van dit incurante vastgoed, omdat er qua vastgoedwaarde weinig verbetering door marktpartijen te

verwachten is. In eerste aanleg is ook de bedrijfsexploitatie van dit vastgoed niet interessant voor marktpartijen omdat de gemeente hier een sterke beleidsinvloed heeft via bijvoorbeeld subsidies.

Dit model ondersteunt een kerntakendiscussie als die maatschappelijk vastgoed betreft, zo ook beslissingen over dislocatie van panden of uitbesteding van taken. Figuur 2 toont twee strategieën om specifieke marktpartijen te interesseren om vastgoedtaken of eigendom van de gemeente over te nemen.



**Figuur 2 – strategieën voor het naar de markt brengen van gemeentelijk vastgoed. Inclusief positionering van hybride partijen**

Een gemeente kan enerzijds de mogelijkheden verruimen om waarde te creëren via de bedrijfsexploitatie. Anderzijds zijn ruimtelijke randvoorwaarden te scheppen zodat de alternatieve aanwendbaarheid van het vastgoed wordt vergroot (Tazelaar, Schönau en De Vos 2011).

### Succes bij hybride partijen

De rondgang langs partijen – actief in het maatschappelijk vastgoed – leert dat sommige al succesvol zijn. Het zijn partijen die één van beide strategieën gebruiken om waarde toe te voegen door hun kennis van bedrijfsexploitaties of vastgoedwaarde. Deze ‘hybride partijen’ zijn in figuur 2 gepositioneerd op het snijvlak van publiek en privaat. Bijvoorbeeld een woningcorporatie die ervaring heeft met vastgoedontwikkeling en beheer: vanuit die expertise kan zij taken van gemeenten overnemen. Het Solids-concept van Stadgenoot is een goed

voorbeeld van de ervaring die deze corporatie heeft met alternatieve aanwendbaarheid. Daarnaast zijn er branchespecialisten met verstand van specifieke bedrijfsexploitaties: SRO, Optisport en TheaterBV zijn partijen die exploitatiegerichte taken voor zwembaden en theaters uitvoeren.

### Succesfactoren

De onderzochte partijen zijn buitengewoon divers, in termen van organisatiekenmerken, marktbenadering en werkwijze. Desondanks zijn enkele dominante factoren te onderscheiden die het succes van deze partijen lijken te bepalen. Aan de hand van voorbeelden uit de praktijk worden deze succesfactoren toegelicht.

### *1. Financiële zelfstandigheid c.q. onafhankelijkheid*

BIM Vastgoed, een verbonden partij van de gemeente 's-Hertogenbosch, kent een hoge mate van financiële zelfstandigheid. De gemeente is weliswaar grootaandeelhouder maar de directie heeft een ruime handelingsbevoegdheid voor het doen van investeringen. In het jaarverslag wordt verantwoording afgelegd.

Timpaan is een grote welzijnsorganisatie in het noorden van het land. Doordat zij actief is in meerdere gemeenten, heeft zij in financieel opzicht een relatief onafhankelijke positie. Dit stelt Timpaan in staat om met een gemeente het spel van opdrachtgever en opdrachtnemer goed te spelen. De gemeente functioneert hierdoor niet als zetbaas.

### *2. Organiseren op projectoverstijgend niveau*

JOIN benadert maatschappelijk vastgoed anders. Zij ziet kansen voor waardetoevoeging op een niveau dat boven de ontwikkeling en exploitatie van een individueel vastgoedobject ligt. Er is een ander type marktpartij te interesseren, zoals pensioenfondsen, indien maatschappelijk vastgoed een financieel product is dat qua rendement en risico aanvullend is op de bestaande beleggingscategorieën. Van de gemeente als gesprekspartner verlangt dit een andere denkwijze en de competentie om individuele belangen van bijvoorbeeld huurders te verbinden.

### *3. Sturing op prestaties van bedrijfsvoering*

De invoering van de integrale prestatiebekostiging heeft de zorgsector gedwongen om de kosten en opbrengsten van vastgoed te integreren in de bedrijfsvoering. Doordat zij zelf op basis van prestatie wordt

gefinancierd, stuurt een ziekenhuis tegenwoordig op de bijdrage vastgoed aan haar bedrijfsvoering. Ander voorbeeld is Theater BV, een private onderneming die voor drie theaters in Zeeland tegen een jaarlijkse vergoeding de exploitatie verzorgt, inclusief de culturele programmering.

### *4. Schaalvergroting*

Marktpartijen zien kans tot efficiencyverbeteringen, als zij op grote schaal gemeentelijke vastgoedtaken kunnen overnemen. Vastgoed is immers een bedrijfsmiddel, waarbij kostenbesparingen en kwaliteitsverbetering door schaalvoordelen te realiseren zijn. Timpaan beheert en exploiteert inmiddels voor meerdere gemeenten welzijnsaccommodaties, waardoor zij als specialist beter in staat is om bedrijfsmatig te werken en haar inkoopvoordeel te benutten. Kidafo is als eigenaar van 38 kindagverblijven een specialist voor dit type vastgoed. Via sale-and-leaseback constructies kunnen stichtingen, gemeenten en particulieren het eigendom van hun kinderdagverblijf tegen een marktconforme prijs overdragen aan Kidafo en dit terughuren.

### *5. Passend model van bestuurlijke verantwoordelijkheid*

Inherent aan maatschappelijk vastgoed is de invloed van gemeentelijk beleid. Deze 'bemoeienis' wordt door marktpartijen nog wel eens als hinderlijk, verwarrend of onprofessioneel ervaren. Echter, het is essentieel voor marktpartijen om te beseffen dat een gemeente een wettelijke verantwoordelijkheid heeft of vastgesteld beleid kent om bepaalde voorzieningen in een stad te verzorgen. Deze verantwoordelijkheid

blijft bestaan, maar de bijbehorende vastgoedtaken kunnen wel worden uitbesteed (formeel: gedelegeerd). Dit vraagt een zorgvuldig vormgegeven besturingsmodel, waarin de eindverantwoordelijkheid en taak voor publieke verantwoording bij de gemeentelijke bestuurder blijft. Wil de marktpartij als ondernemer kunnen opereren, dan vraagt dit wel voldoende vrijheid bij uitvoering van de uitbestede taak.

De gemeente 's-Hertogenbosch kent EEN slagvaardig model, waarbij de directie van BIM vastgoed – leunend op het vertrouwen dat historisch is gegroeid – bedrijfsmatig kan opereren terwijl zij periodiek verantwoording aflegt aan haar aandeelhouders. Ook een meervoudig aandeelhouderschap kan hierin een effectieve manier zijn om naast verbinding toch ook enige afstand tot de politiek-bestuurlijke discussies te houden. Een voorbeeld hiervan is SRO dat de gemeenten

Haarlem en Amersfoort als aandeelhouder heeft.

## Uitbesteden vraagt tijd

De bal ligt momenteel bij de gemeenten. Overhaast beslissen tot afstoten van vastgoedtaken kan echter schade aanrichten, als verantwoordelijkheden behorend bij de gemeentelijke kerntaak worden uitbesteed. Ondertussen blijken tal van partijen succesvol te zijn als alternatieve aanbieders van maatschappelijk vastgoed. Gemeenten hebben zich op diverse terreinen immers al teruggetrokken, zonder dat hiermee op grote schaal eigendommen zijn overgedaan. Door te leren van successen van hybride partijen kunnen ook grotere marktpartijen op korte termijn nieuwe aanbieders van maatschappelijk vastgoed worden. Het is echter aan gemeenten om ruimte te maken op de aanbodzijde van de maatschappelijk vastgoedmarkt.

*ir. Wicher F. Schönau is vastgoedadviseur bij Twynstra Gudde adviseurs en managers. Zijn specialisme is de organisatie van maatschappelijk vastgoed en publieke bouwprojecten. Voor publieke en private partijen adviseert hij over projectbesturing, organisatie-inrichting, contractering en risicomangement.*

**wsn@tg.nl**



## EXPLOITATIEVERBETERING VAN GEMEENTELIJK VASTGOED SCHEPT FINANCIËLE RUIMTE IN TIJDEN VAN BEZUINIGINGEN

*Een systematische, integrale aanpak van de gemeentelijke portefeuille in verbinding met de gemeentelijke visie, ambities en beperkingen op het gebied van accommodatiekwaliteit en toekomstige ruimtebehoefte is de enige weg tot een optimale exploitatie van vastgoed. Welke stappen dienen op dit pad te worden gezet?*

Tjeerd Meijer

---

Gemeenten zijn zich vaak niet bewust van de gunstige positie die zij innemen op de vastgoedmarkt. Dit wordt in toenemende mate ook door de 'markt' erkend. De interesse voor het 'maatschappelijk vastgoed' is groeiende gezien het toenemend aantal bijeenkomsten die door de 'markt' wordt georganiseerd. Klaarblijkelijk liggen er kansen.

### **Gedifferentieerde vastgoedportefeuille**

Gemeenten bezitten 48 mln m<sup>2</sup> vastgoed, vergelijkbaar met de totale kantorenvorraad in Nederland. De portefeuille van gemeenten is echter sterk gedifferentieerd in tegenstelling tot de vrij homogene kantorenmarkt. Deze differentiatie in vastgoed zoals bijvoorbeeld scholen, cultuur & welzijn, sportgebouwen, kantoren, maar ook woningen en sportvelden met opstallen, is een extra uitdagende factor voor een integrale vastgoedvisie. Temeer omdat het vastgoed bij veel gemeenten over de diverse diensten is verspreid.

Keuzes in tijden van taakuitbreiding en bezuinigingen. Gemeenten hebben vastgoed nodig ten behoeve van taakuitoefening voor eigen ambtenaren en burgers. Dit takenpakket wisselt door de jaren heen. De huidige ontwikkeling is dat door decentralisatie vanuit

Den Haag, het takenpakket van gemeenten op een aantal terreinen wordt uitgebreid. Tegelijkertijd wachten forse bezuinigingen en vallen inkomsten door bijvoorbeeld gronduitgifte tegen. Gemeenten zullen in dit licht duidelijke keuzes moeten maken ten aanzien van investeringen en bezuinigingen. Dit geldt ook voor het gemeentelijk vastgoed. Om uiteindelijk de juiste keuzes te maken is een visie van de gemeenten nodig op hun toekomstige accommodatiebehoefte. Wat is hierin een goede weg?

### **Grip op vastgoedexploitatie**

Het gemeentelijk vastgoed (grond en opstallen) biedt kansen tot opbrengstenverhoging, kostenverlaging of een combinatie van beiden. De gemeente dient hierin de volgende strategieën te hanteren:

- Het *strategisch beleid* ten aanzien van gemeentelijke accommodaties:

Het vaststellen en optimaliseren van de huisvestingsbehoefte voor de komende 15 jaar en het herijken van de positie en taken van de gemeentelijke organisatie. Welke afwegingen spelen een rol ten aanzien van maatschappelijk verantwoord accommodatiebeleid?

- Het *vastgoedbeleid* voor gemeentelijke accommodaties:

Het huisvesten van de primaire doelgroepen op basis van vastgestelde exploitatie uitgangspunten. Van belang is om op basis van valide vastgoedparameters, in het licht van de huidige economische en politieke ontwikkelingen, de juiste keuzes te maken ter ondersteuning van het strategisch beleid. Hierin zijn 3 hoofdzaken te onderscheiden:

1. De gemeente zal verantwoorde keuzes moeten maken voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille door de toekomstige huisvestingsvraag te spiegelen aan de huidige vastgoedportefeuille, de vraagkant.
2. De gemeente zal vastgoedparameters moeten vaststellen voor een gewenste basiskwaliteit van de vastgoedportefeuille in zijn geheel en voor de vastgoedobjecten afzonderlijk. Parameters zijn bijvoorbeeld de ligging van de objecten ten opzichte van elkaar, de gewenste technische kwaliteit, representativiteit, gezondheid, duurzaamheid en duurzame energievormen, exploitatielasten en -opbrengsten, de aanbodzijde.
3. De gemeentelijke organisatie moet haar rol vaststellen ten aanzien van het vastgoed. Hierbij zal de gemeente haar positie ter discussie willen/kunnen stellen omtrent het eigenaarschap van bepaald vastgoed en het beheer van de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

Het vastgestelde accommodatiebeleid, op basis van de voorgaande 3 stappen, leidt tot een vastgoedportefeuille die, vanuit gemeentelijk beleid, direct gekoppeld is aan de door de gemeente gestelde kaders in het licht van accommodatiebehoefte en verantwoorde exploitatie van de gebouwen zelf. Tevens is duidelijk welke taken de

gemeente zich in het kader van exploitatie hiervan toe-eigent.

### **Verduurzaming van bestaand gemeentelijk vastgoed komt nog nauwelijks van de grond. Wat zijn de oorzaken en de kansen?**

De oorzaak ligt deels in het voorgaande: veel gemeenten staan aan het begin of zijn bezig hun visie ten aanzien van vastgoed te bepalen. Zij zijn nog niet ver genoeg in het traject om duurzaamheid concreet in uitvoering van de bestaande vastgoedvoorraad mee te nemen. Andere redenen zijn de huidige kostenbesparingen binnen het overheidsapparaat, waardoor geen extra investeringsbudgetten voor duurzaamheidsmaatregelen beschikbaar komen en het versnipperde beleid op dit terrein.

Kansen voor verduurzaming zijn er echter wel. Enerzijds neemt de centrale overheid, de rijksgebouwdienst, het initiatief waardoor gemeenten door toenemende strengere regelgeving zich in de toekomst concreter met verduurzaming van (bestaand) vastgoed bezig moeten houden. De rijksoverheid is 'koploper verduurzaming' op de kantorenmarkt. De institutionele beleggers volgen dit beleid omdat de overheid de grootste en zeer betrouwbare huurder in Nederland is. Anderzijds wordt door onderzoeken in met name de kantorenmarkt aangetoond dat duurzaam vastgoed, met als definitie energiezuinige gebouwen, beter rendeert.

## Energiezuinig kantoor leidt tot hogere inkomsten - duurzaamheid loont

Onderzoek van de Universiteit Maastricht en de RSM Erasmus University in opdracht van DTZ Zadelhoff en Agentschap NL wijst uit dat minder zuinige kantoren gemiddeld een 6,5% lagere huurprijs opbrengen dan zuinige kantoren. Energiezuinige gebouwen (met een groen energielabel) scoren hiermee gemiddeld beter qua huurprijs dan niet-zuinige gebouwen. Wanneer gebouwen in de nabijheid van stations en andere voorzieningen zijn gelegen, heeft dat juist een positief effect op de huurprijs. Kantoren met “niet-groene” energielabels (labelklassen D of lager) realiseren een huurprijs die ruim 6% lager ligt dan vergelijkbare gebouwen met een “groen” energielabel (label C of hoger).

Zowel energiezuinigheid als bereikbaarheid zijn direct meetbare elementen van duurzaamheid. Beide elementen hebben een directe impact op de waardeontwikkeling van zowel ‘niet-groene’, onzuinige panden als kantoren op traditionele, ‘monofunctionele’ locaties.

Onder beleggers is vooral belangstelling voor kwalitatief goede producten. Duurzame gebouwen met langlopende huurcontracten op goede locaties, die uitstekend bereikbaar zijn. Er is kwalitatieve schaarste op stationslocaties in grote steden, locaties met voldoende parkeermogelijkheden en locaties met een positieve stadsbeleving.

Dit onderzoek geeft aan dat duurzaamheid kansen biedt voor gemeentelijk vastgoed omdat dit zich deels in de genoemde categorie bevindt. Om een beeld te krijgen is de Hanzehogeschool gevraagd nader onderzoek te verrichten. Vervolgens is een studie verricht met de hoofdvraag:

*Hoe gaan Nederlandse gemeenten om met het opstellen en uitwerken van duurzaamheidsdoelstellingen m.b.t. de eigen gemeentelijke vastgoedportefeuille?*

In dit onderzoek zijn de 12 meest vooruitstrevende gemeenten op het gebied van duurzaamheid geïnterviewd. Opvallend is dat de doelstelling en het eindresultaat per gemeente uiteenlopen en dat 9 van de 12 gemeenten de duurzaamheidsdoelstellingen niet getoetst hebben op haalbaarheid. Als voornaamste redenen voor het opstellen van duurzaamheidsdoelstellingen werden door 10 van de 12 gemeente de voorbeeldfunctie en kostenbesparing genoemd.

Acht procent van de gemeenten heeft onderzocht hoeveel daadwerkelijk kan worden bespaard.

Bij de meeste gemeenten ontbreekt het aan concrete uitvoeringsmaatregelen. Daar waar deze wel zijn uitgevoerd is dat voortgekomen uit passie en acties van individuele medewerkers van gemeenten, op basis van willekeurige subsidietoewijzing en innovatieve prikkels. Er is dus nog een hele weg te gaan.

*Tjeerd Meijer is na 20 jaar werkervaring in diverse directie- en managementfuncties in consultancy en vastgoed zijn eigen onderneming begonnen. Zijn ervaring bij bedrijven als Arcadis, Ernst&Young, Brunel en FAME Bouwmanagement BV zet hij, via zijn bedrijf Stravas, in om vastgoedorganisaties te laten excelleren in hun bedrijfsvoering en/of vastgoedexploitatie.*

**tmeijer@stravas.nl**

## **DUURZAME EXPLOITATIE VAN MAATSCHAPPELIJK VASTGOED**

### **De highlights van de onderzoeken in 2009-2011**

Bestemming – Marktonderzoeken – Verduurzaming – De gebruiker – Waardesturing & Organisatie -  
Barometers

## BESTEMMING

### Vooronderzoek 'Kansen voor 't Gorechthuis; 't Gorechthuis op eigen benen' (2010)

Opdrachtgever : College Kerkrentmeesters Gereformeerde Kerk Haren  
Auteurs : onderzoeksgroep  
Begeleiding HHG : drs. Joke Terlaak-Poot  
Externe begeleiding : Ing. Jan Veuger MRE FRICS



In dit inventariserende vooronderzoek is antwoord te geven op de vraag: *Wat is op dit moment de huidige situatie van 't Gorechthuis?* Hiervoor zijn gesprekken gevoerd met de kerkrentmeesters en de beheerders en zijn verschillende gebruikers en de wethouder van de gemeente Haren geïnterviewd. De gebruikers zijn over het algemeen erg tevreden over 't Gorechthuis en vinden de prijs-/kwaliteitverhouding goed. Als verbeterpunt wordt de temperatuur in de zalen genoemd, die bij aanvang van activiteiten vaak te laag is. De wethouder van de gemeente Haren heeft aangegeven dat er 650 nieuwe woningen gebouwd worden, en dat de toekomstige bewoners als potentiële huurders van 't Gorechthuis beschouwd kunnen worden. Het grootste verbeterpunt ligt op het gebied van marketing. Door snellere communicatie via e-mail en een uitnodigende website kunnen meer huurders worden aangetrokken wat zal resulteren in een verhoogde bezettingsgraad.

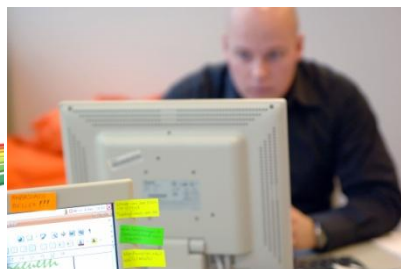
## Kerkelijk vastgoed; een kracht, geen last! Handreiking voor kerken die hun exploitatiebeleid willen optimaliseren (2011)

Opdrachtgever : College Kerkrentmeesters Gereformeerde Kerk Haren  
Auteur : afstudeerder Henrieke Pool  
Begeleiding HHG : drs. Joke Terlaak-Poot  
Externe begeleiding : Ing. Jan Veuger MRE FRICS

*Genomineerd voor de  
NVM Scriptieprijs 2011!*



Dit onderzoek gaat verder op het vooronderzoek “Kansen voor ’t Gorechthuis; ’t Gorechthuis op eigen benen.” Onderzocht is hoe de Gereformeerde Kerk van Haren de exploitatie van hun zalencomplex ’t Gorechthuis kan verbeteren. Hiervoor is een vergelijking gemaakt met multifunctionele accommodatie en is er gekeken naar welke aspecten van het beleid tevens toegepast kunnen worden bij kerkelijk vastgoed. Dit onderzoek heeft naast een specifiek advies voor de Gereformeerde Kerk van Haren geleid tot een checklist voor andere kerken. Deze checklist geeft kerken inzicht in de mogelijkheden en beperkingen bij een optimalisatie van de optimalisatie van de verhuur van kerkelijk vastgoed.



## Maatschappelijk vastgoedmanagement op maat (2011)

Opdrachtgever : gemeente Hoogeveen  
Vorm : afstudeerder Henrik Augustinus  
Begeleiding HHG : Dirk Kootstra  
Externe begeleiding : Ing. Jan Veuger MRE FRICS



De gemeente Hoogeveen heeft de wens uitgesproken de afdeling Vastgoed verder te professionaliseren. Het onderzoek sluit aan op deze behoefte door op verschillende vlakken van vastgoedmanagement, zoals werkproces en strategische keuzes, een advies uit te brengen. Het onderzoek bestaat uit vier fasen. Fase 1 bestaat uit het inventariseren van vastgoedmanagement binnen gemeenten in het algemeen. Hierbij wordt gekeken naar een aantal vergelijkbare gemeenten. In fase 2 komt naar voren wat de positie is van de gemeente Hoogeveen binnen vastgoedmanagement en wat haar visie is. Fase 3 bestaat uit een overlapping van fase 1 & 2 waardoor stappen ontstaan die de gemeente Hoogeveen moet nemen om haar vastgoed op professionele wijze te managen. Fase 4 voorziet in aanbevelingen om dit daadwerkelijk tot stand te brengen.





## MARKTONDERZOEKEN

### Woonservice & ouderenhuisvesting 55-plussers Amersfoort (2010)

Opdrachtgever	: ZSV Architecten en De Huiskamer
Vorm	: onderzoeksgroep Guido Alsema, Jeffrey Darius en Evert Wolters
Begeleiding HHG	: drs. Wilma Wolf en drs. Olga Buiten
Externe begeleiding I	: drs. Sabine Robbers en ir. Eugene Zaaijer, eigenaren
Externe begeleiding II	: Ing. Jan Veuger MRE FRICS



De opdrachtgever wil graag een meetinstrument ontwikkelen dat als basis dient voor een onderzoek onder 55-plussers in Amersfoort. Hij wil graag een visie ontwikkelen op het gebied van ouderenhuisvesting waardoor duurzame woningen en een woonomgeving in Amersfoort gerealiseerd kan worden die economisch verantwoord is. De resultaten van dit onderzoek zullen dienen ter onderbouwing van deze visie. Het onderzoek is inhoudelijk gefocust op woonservicegebieden met kernbegrippen als service en zorg. Het onderzoeksdoel is in kaart brengen wat de belangrijkste drijfveren van de 55-plussers zouden zijn om langdurig in Amersfoort te blijven wonen. De hoofdvraag is gecategoriseerd in vijf topics: persoonlijk, zelfstandig wonen, de woonomgeving, de servicebehoefte en de zorgbehoefte. Deze topics bevatten onderzoeksvragen die uitgewerkt zijn in een enquête die uitgezet wordt.

## Woon-zorgcomplexen in dorpen in de gemeente Weststellingwerf (2011)

Opdrachtgever : gemeente Weststellingwerf  
Vorm : afstudeerder Cobie Brand  
Begeleiding HHG : drs. Erik Schutte  
Externe begeleiding I : drs. J.K. de Moel  
Externe begeleiding II : Ing. Jan Veuger MRE FRICS



Het onderzoek heeft als doel om inzicht te verkrijgen in welke mate woon-zorgcomplexen in dorpen tot 1.500 inwoners ontwikkeld kunnen worden. Vooral bij kleinere dorpen is waargenomen dat ouderen bij voorkeur niet uit hun eigen omgeving willen vertrekken. De vraag die beantwoord dient te worden is of er een break-evenpoint aan te geven is voor de realisatie van een woon-zorgcomplex en wat het realiteitsgehalte hiervan is. Via een ontwikkelmodel die getest wordt in andere contexten, kan dit leiden tot een model dat toegepast kan worden in kleinere dorpen.



## VERDUURZAMING

### Vooronderzoek 'Verduurzaming van onderwijsvastgoed in de gemeente Zwolle' (2010)

Opdrachtgever	: FAME Bouwmanagement BV
Vorm	: onderzoeksgroep Thekla Baron, Sebastiaan Morawski en Pasqual van der Woude
Begeleiding HHG	: drs. Wilma Wolf
Externe begeleiding I	: ing. Tjeerd Meijer, directeur
Externe begeleiding II	: Ing. Jan Veuger MRE FRICS



Zwolle

Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van maatregelen waarmee de energieprestaties en het binnenmilieu van onderwijsinstellingen verbeterd kunnen worden. FAME Bouwmanagement BV richt zich specifiek op het segment onderwijsinstellingen, omdat uit onderzoek is gebleken dat onderwijsinstellingen relatief veel energie verbruiken. Tevens exploiteren de gebruikers het onderwijsvastgoed niet duurzaam. Het is echter wel van belang dat onderwijsinstellingen verduurzamen om het maatschappelijk en financieel rendement te verbeteren. Dit onderzoek heeft gediend als vooronderzoek. Bij de uitvoering van het onderzoek zullen de uiteindelijke resultaten pas zichtbaar worden. Het plan van aanpak is gemaakt om het onderzoek in goede banen te leiden. Er is echter een resultaat naar voren gekomen in het vooronderzoek. De gemeente Zwolle heeft nog geen specifiek beleid met betrekking tot het verduurzamen van gemeentelijk vastgoed. Er zijn nog mogelijkheden om hierop in te spelen.

## Een kijkje in de duurzame keuken. Onderzoek naar het verduurzamen van de gemeentelijke vastgoedportefeuille bij gemeenten in Nederland (2011)

Opdrachtgever : FAME Bouwmanagement BV  
Vorm : afstudeerder Mathijs Bosma  
Begeleiding HHG : drs. Olga Buitter  
Externe begeleiding I : ing. Tjeerd Meijer, directeur  
Externe begeleiding II : Ing. Jan Veuger MRE FRICS



Een duurzame voorbeeldfunctie is belangrijk voor gemeenten, maar zij willen ook kosten besparen op de gemeentelijke vastgoedportefeuille. FAME Bouwmanagement BV kan meedenken hoe deze duurzame voorbeeldfunctie het beste geprofileerd kan worden en kan een werkelijke kostenbesparing berekenen bij de uitvoer van de opgestelde plannen. Wanneer er concreet gemeentelijk vastgoed wordt verduurzaamd, kunnen energieopwekkende installaties die verbonden zijn aan gebouwen dienen als bron van inkomsten. FAME Bouwmanagement kan adviseren bij de exploitatie van de extra duurzaam opgewekte energie. Hierbij kan ook geholpen worden bij het zoeken van een externe partij die de exploitatie op zich neemt, aangezien de meeste gemeenten geen lokaal duurzaam energiebedrijf willen opstarten. Uit het onderzoek kwam naar voren dat het bij de concrete uitvoer van het opgestelde beleid vaak stukloopt op het ontbreken van budget of financiële middelen. FAME Bouwmanagement kan adviseren en faciliteren middels het zoeken van investeerders. Deze investeerders kunnen de verduurzaming financieren en zodoende realiseren. Zijn al deze gegevens verwerkt, dan kan FAME Bouwmanagement duurzaamheidsdoelstellingen opstellen op basis van haalbaarheid. Nu is het zo dat gemeenten deze doelstellingen vaak niet getoetst hebben aan haalbaarheid en werkelijkheid.

## Duurzaam verdienen. Onderzoek naar de meest passende financieringsvorm voor het verduurzamen van gemeentelijk vastgoed (2011)

Opdrachtgever : CORPORATE Real Estate Management en Stravas  
Vorm : afgestudeerde Floris Duijff  
Begeleiding HHG : Mr. Dirk Kootstra  
Externe begeleiding I : ing. Tjeerd Meijer  
Externe begeleiding II : Ing. Jan Veuger MRE FRICS



Centraal staat in het onderzoek de probleemstelling *“Met welke financieringsvorm is het split-incentive vraagstuk voor gemeenten in Nederland oplosbaar, waarbij zowel eigenaar als gebruiker baat heeft bij het verduurzamen van de vastgoedportefeuille?”*

Het split-incentive vraagstuk is gebaseerd op het verduurzamen van vastgoed, waarbij wordt gekeken naar wie de investering doet en wie de baten van deze investering naar zich toe trekt. Aan de ene kant zorgt verduurzaming voor de eigenaar voor een stijging van de waarde van het vastgoed, en aan de andere kant leidt dit voor de gebruiker lagere energielasten. Echter, de wijze van terugverdienen van de investering vormt een groot probleem in dit vraagstuk.

Door het inzetten van een Energy Service Company (ESCO) worden de investering en de baten ondergebracht bij een externe partij. Deze externe partij zal zorg dragen voor de investering van het verduurzamen van het vastgoed en daarnaast ook voor het onderhoud van de toegepaste technieken. Met de gebruiker van het vastgoed wordt een nieuw contract opgesteld waarbij er voor 10 jaar een vaste prijs voor de energielasten wordt vastgesteld. Deze prijs zal hoger liggen dan de werkelijke energielasten, waarbij het verschil hiertussen gebruikt wordt om de investering terug te verdienen. In dit geval blijft de eigenaar budget-neutraal, zal de gebruiker lagere energielasten hebben en kan de ESCo haar investering terugverdienen.

## DE GEBRUIKER

### De gelukkige huurder. Het bewaken van de kwaliteit en het tevreden stellen van de huurder binnen de gemeente Helmond (2010)

Opdrachtgever : ir. Frank van Genne MRICS en en ing. Jan Veuger MRE FRICS  
Vorm : onderzoeksgroep Dorien Eising, Berber Dedden, Hans de Vries en Niels de Vries  
Begeleiding HHG : drs. Wilma Wolf  
Externe begeleiding : Ing. Jan Veuger MRE FRICS



Het professionaliseren van vastgoedbeheer bij gemeenten is een steeds belangrijker thema aan het worden. Gemeenten voelen een toenemende druk om te gaan bezuinigen die hen door hoger overheden wordt opgelegd. Gemeenten proberen met het professionaliseren van het beheer grip te krijgen op de kosten en opbrengsten. Het professionaliseren van vastgoedbeheer wordt gedaan in drie stadia: efficiënter werken, reduceren van kosten, verbeteren van de prestaties en het creëren van waarde. De gemeente Helmond heeft de eerste stappen van de professionalisering gezet; het efficiënter werken en het reduceren van kosten. De volgende stap is het *verbeteren van de prestaties en het creëren van waarde*. Het doel van dit onderzoek is een meetinstrument ontwikkelen met betrekking tot klanttevredenheid van de huurders, waarin de kwaliteit van de dienstverlening en het vastgoed wordt gemeten. Aan de hand van dit onderzoek wordt antwoord gegeven op de vraag: Aan welke onderdelen van de gemeentelijke dienstverlening hechten de huurders van maatschappelijk vastgoed waarde en wat voor belang hebben zij bij de kwaliteit van het vastgoed?

## Gemeente Helmond – Vooruitstrevend in maatschappelijk vastgoed (2011)

Opdrachtgever : ir. Frank van Genne MRICS en en ing. Jan Veuger MRE FRICS  
Vorm : onderzoeksgroep Hermien Heeres, Joyce Kamphuis, Maarten Kea en Hilbert Okken  
Begeleiding HHG : drs. Wilma Wolf  
Externe begeleiding : Ing. Jan Veuger MRE FRICS



De gemeente Helmond wil de waardering van het vastgoed van de huurders weten en tevens haar dienstverlening meten. Door een onderzoek te houden onder de huurders zal veel informatie vergaard worden, waar de gemeente vervolgens op kan inspelen op verschillende vlakken. In dit onderzoek worden deze meningen op het gebied van kwaliteit van het vastgoed, dienstverlening van het team Vastgoed, communicatie van het team Vastgoed, onderhoud van het vastgoed en de gebruikerswensen onderzocht. Deze meningen worden verworven door middel van een enquête. Deze enquête zal een antwoord geven op de vraag: *Welke dienstverleningen van de gemeentelijke afdeling Vastgoed zijn het belangrijkste voor de huurders en wat bepaalt voor de huurders de kwaliteit van het vastgoed?*

De gemeente Helmond telt 145 huurders van maatschappelijk vastgoed, die allemaal zijn benaderd voor het invullen van de enquête. Er is gekozen voor een schriftelijke enquête met bijgevoegde retourenvelop om de respons te stimuleren. Daarnaast is deze enquête voorzien van het gemeentelogo en verstuurd in samenwerking met de gemeente Helmond om de respons te vergroten. Er wordt verwacht dat de gemeente na analyse van de enquêtes een duidelijk inzicht heeft wat het vastgoed voor waarde heeft voor de huurders en wat zij vinden van het object en van de dienstverlening van het team Vastgoed.



## De optimale gebruiker. Onderzoek naar de gebruikerstevredenheid van het maatschappelijk vastgoed in de gemeente Helmond (2011)

Opdrachtgever : Gemeente Helmond  
Auteurs : onderzoeksgroep Henry Bakker, Annigje Faber, Alen Hajro en Marloes Nieuwenweg  
Begeleiding HHG : drs. Wilma Wolf  
Externe begeleiding : Ing. Jan Veuger MRE FRICS

Aan de hand van dit onderzoek wil de gemeente Helmond weten in hoeverre de huurders van het maatschappelijk vastgoed tevreden zijn over de prestaties die de gemeente levert. Hierbij is gekeken naar de kwaliteit van het vastgoed en de kwaliteit van de dienstverlening van het team Vastgoed. De huurders waren over het algemeen (zeer) tevreden over de kwaliteit van het vastgoed dat zij huren. Over de kwaliteit van dienstverlening zijn de huurders meer kritisch. Over de bereikbaarheid, klantvriendelijkheid en deskundigheid is het merendeel van de respondenten erg tevreden. De aanbevelingen die volgen naar aanleiding van dit onderzoek zijn gericht op het verbeteren van de dienstverlening om huurders meer tevreden te stellen. Regelmatig evalueren met huurders is daarom wenselijk, zodat problemen voorkomen kunnen worden en de kwaliteit verhoogd wordt.



## Bornsche Maten Gemeente Borne (2011)

Opdrachtgever : Gemeente Borne  
Vorm : Honneursstudenten Wouter van de Geest, Sven Muller, Esther Scholtens,  
Janine de Ruiten en Laura Zegger  
Begeleiding HHG : Fedde Harwig  
Externe begeleiding I : Ing. Jan Veuger MRE FRICS



De gemeente Borne is volop in ontwikkeling, waardoor de vraag omtrent de maatschappelijke inrichting binnen de nieuwe wijk, de Bornsche Maten, is ontstaan. Om antwoord te geven op deze vraag is de hulp ingeroepen van een aantal studenten van de Hanzehogeschool, die onder supervisie van CORPORATE Real Estate Management onderzoek hebben gedaan naar mogelijke invullingen. Het onderzoeksrapport bevat een omgevingsanalyse, waarbij er bovendien gekeken is naar de maatschappelijke partijen met hun kernactiviteiten. Tenslotte is er gekeken naar de haalbaarheid van woonzorginstellingen. De komst van een nieuwe wijk in Borne zal de vraag naar zorg doen vergroten. De doelgroep zal hierbij bestaan uit de nieuwe bewoners van de Bornsche Maten. Er moet in een verder onderzoek vooral aandacht worden besteed aan de vraag in hoeverre deze doelgroep zal aansluiten bij het zorgniveau. In een later stadium kunnen er concrete uitspraken worden gedaan over de potentiële invulling.

## WAARDESTURING & ORGANISATIE

### Waardesturing bij huisvesting van primair onderwijs (2011)

Opdrachtgever	: Consortium MVG
Vorm	: master Rijksuniversiteit Groningen mr. Dirk Kootstra
Begeleiding	: prof. dr. E.F. Nozeman : ing. Jan Veuger MRE FRICS



Dirk Kootstra studeerde in april af aan de Rijksuniversiteit Groningen - masteropleiding Vastgoedkunde - op het onderzoek getiteld "Waardesturing bij de huisvesting van primair onderwijs". In dit onderzoek is de relatie gelegd tussen waarderingsmethoden, sturingsinstrumenten en de rolverdeling bij nieuwbouw van scholen. De achterliggende gedachte bij het onderzoek is dat inzicht in de wijze waarop extra investeringen doorwerken in de actuele waarde van het onderwijsvastgoed, mogelijk een onderbouwing voor hogere investeringen bij nieuwbouw kan zijn. Het model is vervolgens getoetst aan een vijftal cases. Daarbij is gebleken dat waardering conform het model het nu nog moet afleggen tegen de boekwaarde. Toepassing van het model zou bij de onderzochte cases ook niet nodig zijn geweest voor het rechtvaardigen van hogere investeringen. In alle gevallen werd namelijk op basis van andere gronden (ruimschoots) meer besteed dan het normbedrag.

### Maatschappelijk Vastgoed bij de FGH Bank (vertrouwelijk) - 2010

Opdrachtgever	: FGH Bank
Vorm	: afstudeerder Dimitri van Leent
Begeleiding	: Elles Kazemier



Dit betreft een onderzoek naar de financierbaarheid van maatschappelijk vastgoed bij een commerciële vastgoedfinancier.

## Maatschappelijk Vastgoed. Aanhouden of verkopen? (2010)

Opdrachtgever : Gemeente Emmen  
Auteurs : onderzoeksgroep Eetske de Boer, Joyce Carnal, Jacob Dijkstra,  
Doeke-Ype Henstra en Remy van der Hoek  
Begeleiding HHG : drs. Wilma Wolf  
Externe begeleiding : Ing. Jan Veuger MRE FRICS



De gemeente Emmen is geïnteresseerd in de mogelijkheden voor het verkopen van haar maatschappelijk vastgoed. Daarbij moeten tevens de gemeentelijke doelstellingen behaald kunnen worden. Er zijn verschillende voor- en nadelen die de gemeente in acht moet nemen. Wanneer de gemeente haar maatschappelijk vastgoed verkoopt, verliest zij haar directe invloed op de functies die met het maatschappelijk vastgoed vervuld worden. In dat geval resteren alleen nog de publiekrechtelijke middelen om invloed uit te oefenen. Gemeentelijk vastgoed dat geen middel is voor de gemeente om bepaalde doelstellingen te behalen, kan zonder meer verkocht worden. De gemeente krijgt bij verkoop te maken met risico's als incurante objecten waar geen vraag naar is, minder inkomsten door verkoop, geen gebruik meer door verkoop en de kwaliteit van de voorzieningen kan verminderen door een kopende partij. Door een andere exploitatie van een kopende partij kan het object ook haar maatschappelijk karakter verliezen. De gemeente kan bij verkoop bijzondere bepalingen in de contracten opnemen ten aanzien van het gebruik. Een andere optie om zorg te dragen voor het behalen van de doelstellingen is het onderbrengen van maatschappelijk vastgoed in een aparte entiteit zoals een BV, met bijvoorbeeld een woningcorporatie.

## Maatschappelijk Vastgoed. Uitbesteden? (2010)

Opdrachtgever	: Gemeente Assen en ABC Management groep
Vorm	: onderzoeksgroep Sanne van Dijk, Heleen Koster, Heen van der Sluis en Karlijn Volgers
Begeleiding HHG	: drs. Wilma Wolf
Externe begeleiding	: Johan Dijkstra, gemeente Assen en Erik Zweers ABC Bouwmanagement



Wanneer kiezen gemeenten voor het uitbesteden van diensten? Wat zijn ervaringen van gemeenten met een voortrekkersrol met betrekking tot uitbesteding? Het doel van het onderzoek is inzicht verkrijgen in de criteria die aan de beslissing voorafgaan om maatschappelijk vastgoed wel of niet uit te besteden. De resultaten van het onderzoek bestaan uit vier hoofdmotieven waarop gemeenten overgaan tot uitbesteding van het maatschappelijk vastgoed. Enerzijds bestaat een financieel motief (de efficiëntie) en anderzijds drie meer politieke motieven (aansturing en aanspreekbaarheid, flexibiliteit en klantgerichtheid, en behoud van de werkgelegenheid). Het financieel-economische motief krijgt doorgaans de hoogste prioriteit, zowel in grote als kleine gemeenten. In grote gemeenten spelen vooral motieven rond de aansturing en aanspreekbaarheid en de flexibiliteit en klantgerichtheid, die met elkaar samenhangen een rol. Momenteel wordt vastgoed nog vraaggericht en op objectniveau gemanaged. Er moet een omschakeling worden gemaakt van het operationele niveau. Om het uitbesteden mogelijk te maken moet de gemeente eerst een centraal beleid van haar vastgoed opstellen. Een eenvoudige manier om dit te doen is om vier thema's te hanteren zoals sport, onderwijs, cultuur etc. Tevens moet de gemeente een keuze maken in het beleid dat ze willen voeren en hier een visie op baseren. Tot slot speelt de grondpolitiek een rol.



## Een verdieping in de reorganisatiemogelijkheden van de BOG-afdeling van woningcorporatie De Key (2010)

Opdrachtgever : Woningcorporatie De Key - Amsterdam  
Vorm : afstudeerder Charlotte Lam  
Begeleiding HHG : mr. Dirk Kootstra RT  
Externe begeleiding : Ing. Jan Veuger MRE FRICS



Aanleiding voor dit onderzoek is het verbeteren en optimaliseren van de afdeling Bedrijfsonroerend goed en Maatschappelijk vastgoed. Voor de nieuwe afdelingsstructuur is rekening gehouden met onder andere de uitgangspunten samenwerking, ontwikkelpotentie en capaciteit. Dit heeft geresulteerd in een aanbeveling van een opzet van portefeuillemanagers, assistent-portefeuillemanagers en adviseur/controller. Aan de hand van deze functieprofielen zijn competenties per profiel opgesteld. Naast de functionele kant van de organisatie is gekeken naar de cultuur van de afdeling. Daarin is een analyse gemaakt van de cultuur op basis van het 7-krachtenmodel voor cultuurbeïnvloeding van Berenschot Organisatieadviseurs.

## Gesubsidieerd ontwikkelen? Kan De Key haar maatschappelijke investeringen financieren met gemeentelijk geld? (2010)

Opdrachtgever : woningcorporatie De Key - Amsterdam  
Vorm : afstudeerder Sietse Greiner  
Begeleiding HHG : mr. Dirk Kootstra RT  
Begeleiding extern : ing. Jan Veuger MRE FRICS



In dit onderzoek staan de maatschappelijke voorzieningen in Amsterdam centraal. De Key is een sociale woningstichting en heeft daarom de verplichting de leefbaarheid van de wijken waar zij bezit heeft hoog te houden. Het toevoegen van sociaal-maatschappelijke voorzieningen is één van de mogelijkheden om buurten leefbaarder te maken. Het type maatschappelijk vastgoed is vaak echter onrendabel, vanwege de relatief lage huren. Om die reden heeft de gemeente Amsterdam een subsidieprogramma ontwikkeld. Binnen dit onderzoek is gekeken naar de mogelijkheden voor het gebruikmaken van deze regeling door De Key. Uit het onderzoek is gebleken dat het Programma Maatschappelijke Investerings (PMI) maatschappelijke voorzieningen mogelijk wil maken, maar niet volledig financiert. Om tot een succes te komen rust er een grote verantwoordelijkheid bij de initiatiefnemer. Er zijn per project geen specifieke voorwaarden waaraan getoetst kan worden of een project PMI-gerechtigd is. Zo zal per project uitvoerig overleg moeten plaatsvinden tussen de ontwikkelaar en overheid over het plan. Belangrijkste conclusie uit het rapport is dat er weldegelijk kansen liggen voor De Key om van de regeling gebruik te maken.





## Hoe managet u uw maatschappelijk vastgoed? (2010)

Opdrachtgever : CORPORATE Real Estate Management  
Vorm : afstudeerder Renate Schreurs  
Begeleiding HHG : drs. Joke Terlaak-Poot  
Begeleiding extern : Ing. Jan Veuger MRE FRICS



Door het ontwikkelen van nieuwe instrumenten zoals het in deze publicatie uitgewerkte meetinstrument kunnen gemeenten onderzoeken welke gevolgen de veranderingen in het beheer van maatschappelijk vastgoed heeft en hoe deze veranderingen kunnen leiden tot meer efficiëntie. Op basis van een 10-punts schaalindeling, op basis van de semantische differentiaal van Osgood kunnen de onderzoeksresultaten op een eenvoudige en overzichtelijke wijze gepresenteerd worden. Hierdoor kunnen gemeenten bepalen op welk niveau in de vastgoedpiramide het vastgoedmanagement wordt uitgevoerd. Deze niveaus zijn: doener, controller, handelaar, maatschappelijk ondernemer en strateeg. Het onderzoeksrapport geeft gemeenten bovendien argumenten om de jaarlijks terugkerende kostenpost onderhoud om te zetten naar een opbrengstgenererende onderhoudsstrategie.

**Ook verschenen in boekvorm: Vastgoed Meter Gemeenten door Renate Schreurs en Jan Veuger,  
ISBN 978-94-91197-03-1**

## Gemeente Weststellingwerf, georganiseerd Vastgoed (2009)

Opdrachtgever : CORPORATE Real Estate Management / Gemeente Weststellingwerf  
Vorm : afstudeerder Reinder Prins  
Begeleiding HHG : drs. Joke Terlaak-Poot  
Begeleiding extern : Ing. Jan Veuger MRE FRICS



De gemeente Weststellingwerf kampte met serieuze portefeuilleproblematiek, veroorzaakt door allerlei factoren. Bovendien bleek dat men geen inzicht had in de aard en omvang van hun portefeuille. De vastgoedtechnische kennis om dit probleem te ondervangen ontbrak en om het vraagstuk toch op te lossen werd de hulp ingeroepen van CORPORATE Real Estate Management. Gedurende negen maanden is middels een vijfstappenplan geprobeerd om overzicht in de portefeuille te verkrijgen en bovendien inzichtelijk te krijgen welke potentie deze eigendommen met zich mee brengen. Als laatste is gekeken naar de personele inzet bij het beheren van de portefeuille, waarbij de focus lag op het efficiënter en effectiever financieel, juridisch, administratie en technisch beheer. Ook hiervoor zijn aanbevelingen aangeleverd, enerzijds betekende dit tijds winst en anderzijds een kwaliteitsimpuls, kortom een dubbele winst op relatief korte termijn. Het stappenplan is vervolgens geanalyseerd en waarnodig geoptimaliseerd door een afstudeerder die direct betrokken was bij de uitvoering ervan. Voor CORPORATE Real Estate Management is een instrument ontstaan dat ook bij vergelijkbare opdrachten prima bruikbaar is.



## Cultureel Vastgoed

Vorm	: master of Real Estate ASRE mevrouw Eltje de Klerk
Begeleiding	: prof. dr. E.F. Nozeman, ASRE Amsterdam : ing. Jan Veuger MRE FRICS



Het Consortium Maatschappelijk Vastgoed voert jaarlijks onderzoek uit naar beheer en ontwikkeling van maatschappelijk vastgoed in bezit van gemeenten. Dit resulteert vanaf 2008 in een jaarlijkse Barometer Maatschappelijk Vastgoed. Ieder jaar zoekt het Consortium naar een verdieping en uitbreiding van de vragenlijst. Voor 2011 is een bijzonder thema gekozen: cultureel vastgoed. Aanleiding voor deze keuze is de trend dat steeds minder gemeenten meten of en hoe maatschappelijk, gemeentelijk vastgoed bijdraagt aan beleidsdoelstellingen, terwijl het uiteindelijk gaat om het 'dienen' van gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Het Consortium Maatschappelijk Vastgoed wilde daarom in 2011 intensiever kijken naar gemeenten die beleidsdoelstellingen wel meten. Wat meten ze? En spelen ze daarbij in op specifieke kenmerken van een bepaald type maatschappelijk vastgoed? Er is voor gekozen om niet alle typen maatschappelijk vastgoed onderwerp te maken, maar in te zoomen op één bepaald type: cultureel vastgoed.

## BAROMETERS

### Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2009

Opdrachtgever : Consortium Maatschappelijk Vastgoed  
Vorm : onderzoeksgroep  
Begeleiding HHG : drs. Olga Buiten  
Begeleiding extern : ing. Jan Veuger MRE FRICS



### Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2010

Opdrachtgever : Consortium Maatschappelijk Vastgoed  
Vorm : onderzoeksgroep  
Begeleiding HHG : drs. Olga Buiten  
Begeleiding extern : ing. Jan Veuger MRE FRICS



## Barometer Maatschappelijk Vastgoed 2011

Opdrachtgever : Consortium Maatschappelijk Vastgoed  
Vorm : afstudeerder Chantal Broeksema  
Begeleiding HHG : drs. Annette Tjeerdsma  
Externe begeleiding I : Lies Oldenhof  
Externe begeleiding II : ing. Jan Veuger MRE FRICS



De Barometer Maatschappelijk Vastgoed heeft als doel, naast het op gang brengen van een discussie rondom dit onderwerp, ontwikkelingen en trends te ontdekken die momenteel aanwezig zijn in de markt van (gemeentelijk) maatschappelijk vastgoed. Het is voor het eerst uitgevoerd in 2007 als pilot met een gemeente en vanaf 2008 zijn alle Nederlandse gemeenten benaderd om deel te nemen. Middels een enquête, die elk jaar geoptimaliseerd wordt, worden gemeenten ondermeer gevraagd naar de aard van hun vastgoedbeleid, of zij zelf het vastgoedbeheer uitvoeren of dit uitbesteden aan een private partij en of het duidelijk is waar hun vastgoedportefeuille uit bestaat. De resultaten van het onderzoek worden vergeleken met die van de voorgaande jaren om zodoende trends en ontwikkelingen te kunnen vaststellen. Het onderzoek van 2011 is gericht op het cultureel maatschappelijk vastgoed.

Deze speciale uitgave is mede mogelijk  
gemaakt door:



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



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



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

**Twynstra Gudde**

ADVISEURS EN MANAGERS



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



**Hanzehogeschool  
Groningen**  
University of Applied Sciences

**Colofon**

Dit is een uitgave van  
Consortium Maatschappelijk  
Vastgoed  
[www.consortiummvg.nl](http://www.consortiummvg.nl)

**Meer informatie**

Programmamanager dhr.  
ing. Jan Veuger MRE  
FRICS  
De Flinten 1  
7841 GP SLEEN  
[info@consortiummvg.nl](mailto:info@consortiummvg.nl)

**Auteurs**

Jan Veuger,  
Annette Tjeerdsma,  
Eltje de Klerk, Dirk  
Kootstra, Gerard  
Bakker, Jeroen  
Tazelaar en Tjeerd  
Meijer

**Eindredactie**

Elise Leijstra,  
Lies Oldenhof

**Voorkant**

Marloes Stubbe

**Fotografie**

Frans Ouweian

**Drukker**

Wedding  
Harderwijk

**Oplage**

500 exemplaren  
September 2011