

# Financiële sturing gemeentelijk vastgoed

---

*Prestatie-indicatoren voor gemeentelijk vastgoed*

Auteur: Drs. T. Wolfgram  
Begeleider: Drs. A.R. Marquard

Amsterdam School of Real Estate  
MSRE

*September 2018*

---

# Financiële sturing gemeentelijk vastgoed

---

*Prestatie-indicatoren voor gemeentelijk vastgoed*

Tobias Wolfgram

## Voorwoord

Het labyrint der geesten van Carlos Ruiz Zafón staat al sinds eind vorig jaar in de boekenkast. Maar toen kwamen er tentamens aan waardoor ik mezelf dwong om het in de kast te laten staan. Als er immers een moment komt waarop er een keuze gemaakt moet worden tussen studeren voor een tentamen of verder lezen in een mooi boek van meer dan 700 pagina's dan is de kans groot dat ik zou kiezen voor het laatste en er weinig terecht zou komen van het eerste. Na de tentamens ging ik direct verder met de scriptiemodule waardoor ik een onderzoeksopzet moest maken. Toen was er ook geen tijd om een boek te lezen. Op enig moment werd het lezen van Het labyrint der geesten een beloning voor het afronden van mijn scriptie en daarmee de MSRE opleiding. Nu is dat moment toch echt aanstaande.

Maar voordat ik aan het boek begin wil ik nog een aantal mensen hartelijk bedanken. Allereerst mijn scriptiebegeleider Arthur Marquard. Bedankt voor de feedback, het geven van richting en het sparren over de inhoud van mijn onderzoek. Maar ook bedankt voor de gehele MSRE opleiding, ik heb veel geleerd, leuke mensen ontmoet en interessante colleges gevolgd. Ik ging altijd met veel plezier naar de ASRE.

Alle mensen die ik heb mogen interviewen en die de enquête hebben ingevuld: hartelijk bedankt, zonder jullie input had ik dit onderzoek niet kunnen doen.

Mijn vader, Peter Wolfgram, bedankt voor de hulp bij de statistische analyses. Jouw hulp en kennis waren bijzonder welkom.

Nicole Peeters, dank je wel voor het meelesen en meedenken met mijn onderzoeksopzet, een goed begin bleek voor mij het halve werk.

Op persoonlijk vlak mijn lieve Margie, dankzij jouw steun heb ik deze opleiding kunnen voltooien, zonder jou was het zeker niet gelukt. Maar bovenal bedankt dat je in mijn leven bent. En Lewis en Olivia, jullie zorgen voor zoveel plezier, vrolijkheid en afleiding.

Tobias Wolfgram  
Den Haag, september 2018

## Samenvatting

In dit onderzoek staat de vraag centraal welke financiële prestatie-indicatoren gemeenten idealiter zouden moeten gebruiken om sturing te geven aan haar vastgoedportefeuille en hoe zich dat verhoudt ten opzichte van de financiële prestatie-indicatoren die daadwerkelijk worden gebruikt. Daarbij zijn ook enkele subvragen geformuleerd:

1. Is er een onderscheid te maken tussen verschillende soorten vastgoed van een gemeente in relatie tot de gewenste financiële prestatie-indicatoren waarop gestuurd wordt?
2. In welke mate zou het jaarlijks waarderen tegen marktwaarde van het vastgoed van Nederlandse gemeenten kunnen helpen om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille?
3. Welke financiële sturingsmogelijkheden hebben gemeenten binnen de bestaande kaders?
4. Zouden de bestaande kaders aangepast moeten worden om optimaal sturing te geven aan de vastgoedportefeuille?

Op basis van bestaande literatuur zijn verschillende prestatie-indicatoren geïdentificeerd die voor woningcorporaties van belang zijn om te gebruiken teneinde op financieel vlak optimaal te sturen op haar vastgoedportefeuille. Er is een overlap tussen de doelstellingen van woningcorporaties en gemeenten, namelijk dat beiden een maatschappelijke doelstelling hebben en gegeven die maatschappelijke doelstelling financieel verantwoorde keuzes moeten maken. Vanwege die overlap zijn deze prestatie-indicatoren als uitgangspunt genomen voor dit onderzoek.

Op basis van de Public Goods Theory (Samuelson, 1954) is er voor de verschillende soorten vastgoed van gemeenten een onderscheid te maken in marktgoederen en clubgoederen. Er is onderzocht of voor die verschillende soorten vastgoed andere prestatie-indicatoren gebruikt zouden moeten worden.

Er zijn 10 experts geïnterviewd en er is een enquête uitgezet bij 380 gemeenten. 80 gemeenten hebben deze enquête ingevuld. Aan de experts is gevraagd welke prestatie-indicatoren gemeenten zouden moeten gebruiken en aan gemeenten is gevraagd welke ze gebruiken. Aan zowel experts als gemeenten is gevraagd of het waarderen tegen marktwaarde van toegevoegde waarde is en of verschillende prestatie-indicatoren voor verschillende soorten vastgoed gebruikt zouden moeten worden. Aan de experts is gevraagd of de bestaande institutionele kaders voldoen en of ze aangepast zouden moeten worden voor optimale sturing.

De resultaten van de enquête en de interviews zijn kwalitatief geanalyseerd en er zijn statistische toetsen gedaan op de uitkomsten van de enquête. Zo is er middels een chi-kwadraat test gekeken of er verschillen zijn tussen kleine, middelgrote en grote gemeenten in de prestatie-indicatoren die gebruikt worden. Ook is er een factoranalyse gedaan op de uitkomsten van het onderdeel welke prestatie-indicatoren voor de verschillende soorten vastgoed gebruikt zouden moeten worden.

De belangrijke conclusies van dit onderzoek zijn:

1. Gemeenten zouden in elk geval op kasstromen op complexniveau moeten sturen;
2. Ongeveer 50% van de gemeenten stuurt op kasstromen op complexniveau;
3. Een verdiepingsslag zou gemaakt kunnen worden door te sturen op rendement of IRR sturen;
4. Er zou een meer uniforme manier van afschrijven en administreren moeten komen, hetzij door gemeenten zelf geïnitieerd, hetzij opgelegd door een bevoegde instantie;
5. Er is een onderscheid te maken is tussen de commerciële portefeuille van gemeenten en de maatschappelijke portefeuille. Voor de commerciële portefeuille moeten prestatie-indicatoren worden gebruikt die door commerciële beleggers worden gebruikt, terwijl voor de maatschappelijke portefeuille voornamelijk gekeken moet worden naar de baten versus de lasten.

# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	2
Samenvatting.....	3
1. Inleiding .....	6
1.1 Probleemstelling.....	6
1.2 Doelstelling.....	7
1.3 Centrale vraag.....	7
1.4 Subvragen.....	7
1.5 Onderzoeksopzet .....	8
1.6 Onderzoeksmethode .....	8
1.7 Maatschappelijke relevantie .....	9
1.8 Theoretische relevantie .....	9
1.9 Leeswijzer .....	9
2. Theoretisch en institutioneel kader .....	11
2.1 Theoretisch kader.....	11
2.1.1 Assetmanagement.....	11
2.1.2 De Beleidsachtbaan.....	12
2.1.3 Het DrieKamerModel .....	13
2.1.4 Conclusie theorie assetmanagement.....	15
2.1.5 Verschil gemeentelijk vastgoed en andere vastgoedeigenaren .....	15
2.1.6 Samenvatting theoretisch kader.....	18
2.1.7 Overzicht nationaal en internationaal onderzoek .....	18
2.2 Institutioneel kader .....	19
2.2.1 Besluit begroting en verantwoording (BBV) .....	19
2.2.3 Wet markt en overheid .....	20
2.2.4 Conclusie institutioneel kader .....	20
2.3 Operationalisatie .....	20
3. Methode.....	22
3.1 Expert interviews .....	22
3.2 Schriftelijke enquête.....	23
3.3 Analysemethode .....	23
3.4 Beperkingen van het onderzoek.....	24
4. Resultaten.....	26
4.1 Kwalitatieve analyse interviews .....	26
4.1.1 Welke financiële prestatie-indicatoren zouden gemeenten idealiter moeten gebruiken?.....	26
4.1.2 Waarderen tegen marktwaarde.....	28
4.1.3 Praktische of institutionele bezwaren.....	29
4.1.4 Verschillende financiële prestatie-indicatoren voor verschillende soorten vastgoed.....	29
4.2 Kwalitatieve analyse enquête.....	31
4.2.1 Op welke financiële prestatie-indicatoren sturen gemeenten?.....	31
4.2.2 Waarderen tegen marktwaarde.....	33
4.2.3 Verschillende financiële prestatie-indicatoren voor verschillende soorten vastgoed.....	34
4.3 Statistische analyse resultaten enquête .....	35
4.3.1 Chi-kwadraat toets .....	35
4.3.2 Factoranalyse .....	36

5.	Analyse .....	40
5.1	Interpretatie van de resultaten.....	40
5.2	Koppeling resultaten en theorie.....	43
5.3	Koppeling resultaten en institutioneel kader .....	45
6.	Conclusie .....	46
6.1	Conclusie .....	46
6.2	Discussie .....	47
6.3	Aanbevelingen .....	48
6.3.1	Aanbevelingen voor gemeenten .....	48
6.3.2	Aanbevelingen voor vervolgonderzoek .....	49
7.	Literatuur.....	50
	Bijlage I: Vragen enquête .....	52
	Bijlage II: Tabellen factoranalyses .....	56
	Bijlage III: Uitwerking interviews .....	62

## 1. Inleiding

Nederlandse gemeenten hadden in 2011 een geschatte stille vastgoedreserve van 13 miljard euro (Teuben 2011). Dit komt omdat een groot deel van de gemeenten ervoor kiest om het vastgoed lineair af te schrijven zonder restwaarde. Daardoor staat veel vastgoed in de boeken tegen een waarde van € 0,- omdat het al lang gemeentebezit is. Naast de boekwaarde hebben veel gemeenten geen inzicht in de marktwaarde, waardoor het niet mogelijk is om direct of indirect rendement te berekenen en daardoor is het niet mogelijk om op financieel rendement te sturen zoals bijvoorbeeld commerciële vastgoedeigenaren doen. Voor het maken van de juiste vastgoedbeslissingen, adequaat financieel management en transparantie is het noodzakelijk dat het vastgoed op een correcte manier op marktwaarde wordt gewaardeerd (Kaganova, 2012).

Sinds enkele jaren zijn woningcorporaties verplicht om het vastgoed tegen marktwaarde te waarderen. De reden dat dit verplicht is gesteld is dat door het waarderen tegen marktwaarde beter gestuurd kan worden op het vastgoed, woningcorporaties beter onderling vergeleken kunnen worden, de financiële positie van corporaties transparanter wordt en inzichtelijk gemaakt kan worden wat corporaties “laten liggen” ten behoeve van de maatschappelijke opgave, oftewel wat de maatschappelijke investering is (Aedes, 2016).

De hiervoor genoemde redenen zouden ook van toepassing kunnen zijn op gemeentelijk vastgoed. Maar de regels omtrent het waarderen van gemeentelijk vastgoed zijn anders, terwijl zowel gemeenten als woningcorporaties een maatschappelijk doel dienen. Gemeenten moeten zich houden aan het Besluit Begroting en Verantwoording (hierna: BBV). Conform het BBV moet vastgoed geactiveerd worden tegen verkrijgingsprijs of kostprijs en vervolgens moet het worden afgeschreven. Er zijn geen landelijke richtlijnen hoe en in hoeveel jaar er moet worden afgeschreven en of er wel of geen restwaarde wordt opgenomen. In de praktijk kent elke gemeente een eigen systematiek.

### 1.1 Probleemstelling

Gemeenten in Nederland zijn niet verplicht om jaarlijks het vastgoed op marktwaarde te waarderen. Over het algemeen wordt alleen de boekwaarde gehanteerd. Dit is echter geen weerspiegeling van de feitelijke waarde, zegt niks over toekomstige waardeontwikkeling en biedt geen houvast om besluiten op assetmanagementniveau te nemen (Gruis, 2005).

Beleggers en woningcorporaties geven onder andere sturing aan de portefeuille door het stellen van rendementseisen. De behaalde rendementen worden afgezet tegen de rendementseis en op basis daarvan wordt bekeken of er ingrepen nodig zijn. Gemeenten hebben minder oog voor het sturen op de waarde van het vastgoed (Kaganova & Nayyar-Stone, 2000). Alle gemeenten bij elkaar hebben tussen de 83 en 100 miljoen vierkante meter vastgoed in eigendom (Van den Beemt-Tjeerdsma & Veuger, 2016). Gezien de omvang is professionele vastgoedsturing op zijn plaats. Door Jolicoeur & Barrett (2004) wordt dit Asset Rationalisatie genoemd: assetmanagement in de gemeentelijke vastgoedsector.

Er wordt in de literatuur geadviseerd om het gemeentelijk vastgoed tegen marktwaarde te waarderen (o.a. Smits, 2016; Teuben, 2011; Jolicoeur & Barrett, 2004 en Kaganova, 2010). Er is echter geen onderzoek gedaan of dit bijdraagt aan portefeuillesturing en of het voor al het gemeentelijk vastgoed van belang is om de marktwaarde te bepalen.

Als er geen inzicht is in de marktwaarde en het rendement van de vastgoedportefeuille dan is de vraag wat dan wel financiële prestatie-indicatoren zijn waar gemeenten op sturen en of er een set aan financiële prestatie-indicatoren vast te stellen is waar gemeenten idealiter op zouden moeten sturen. Dit zou bijvoorbeeld, maar niet noodzakelijk of uitsluitend, de marktwaarde en het rendement kunnen zijn.



## 1.2 Doelstelling

Bij maatschappelijk vastgoed is naast het financieel rendement het maatschappelijk rendement ook belangrijk in besluitvorming en sturing. Toch is het belangrijk om onderscheid te maken tussen maatschappelijk en financieel rendement en beiden apart te beoordelen, zodat de invloeden van beiden duidelijk worden en dat er op beide dimensies gestuurd kan worden (Veuger, 2013). Dit onderzoek richt zich op de financiële kant van het gemeentelijke vastgoed. Het maatschappelijk perspectief valt buiten de scope van dit onderzoek. Beide perspectieven onderzoeken is te omvangrijk voor één onderzoek. Bij het maatschappelijk perspectief speelt niet alleen het vastgoed een belangrijke rol, maar juist het beleid van een gemeente. Binnen gemeenten zijn verschillende beleidsafdelingen die op een verschillende manier kijken naar de rol van vastgoed voor het beleid. Daarnaast speelt de politiek een belangrijke rol. Voor een vervolgonderzoek zou het zeker interessant en aan te bevelen zijn om het maatschappelijk rendement apart te onderzoeken.

De doelstelling van dit onderzoek is verkennen of er een set aan financiële prestatie-indicatoren is vast te stellen die gemeenten idealiter zouden moeten gebruiken. Hier zal tegen afgezet worden wat de financiële prestatie-indicatoren zijn die momenteel worden gebruikt. Tegelijkertijd wordt onderzocht of het waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde en daaruit volgend het inzichtelijk maken van het financieel rendement een bijdrage kan leveren aan het sturen op de vastgoedportefeuille. Ook wordt bekeken of de bestaande institutionele kaders belemmerend werken en of ze aangepast zouden moeten worden. Tenslotte wordt er onderzocht of er verschillende financiële prestatie-indicatoren gebruikt zouden moeten worden voor verschillende soorten vastgoed.

## 1.3 Centrale vraag

Welke financiële prestatie-indicatoren gebruiken Nederlandse gemeenten om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille en hoe verhoudt zich dit ten opzichte van de financiële prestatie-indicatoren die gemeenten idealiter zouden moeten gebruiken?

## 1.4 Subvragen

Samenhangend met de hoofdvraag zijn enkele subvragen geformuleerd:

1. Is er een onderscheid te maken tussen verschillende soorten vastgoed van gemeenten in relatie tot de gewenste financiële prestatie-indicatoren waarop gestuurd wordt?
2. In welke mate zou het jaarlijks waarderen tegen marktwaarde van het vastgoed van Nederlandse gemeenten kunnen helpen om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille?
3. Welke financiële sturingsmogelijkheden hebben gemeenten binnen de bestaande kaders?
4. Zouden de bestaande kaders aangepast moeten worden om optimaal sturing te geven aan de vastgoedportefeuille?

Subvraag 1 hangt samen met de centrale vraag met dien verstande dat er ook onderzocht wordt of er verschillende prestatie-indicatoren voor verschillende soorten vastgoed gebruikt zouden moeten worden. Het vastgoed van gemeenten is namelijk zeer divers. Zo hebben gemeenten bijvoorbeeld zwembaden, musea, kinderdagverblijven, kantoren voor de eigen huisvesting en divers commercieel vastgoed voor stedelijke ontwikkeling in eigendom. Doordat het vastgoed divers van aard is, is de verwachting dat voor vastgoed waar marktpartijen ook in beleggen andere prestatie-indicatoren gebruikt zouden moeten worden dan voor vastgoed waar geen of in beperkte mate een markt voor is.

Subvraag 2 hangt samen met de prestatie-indicatoren die door commerciële beleggers en woningcorporaties gebruikt worden. Deze vastgoedeigenaren waarderen jaarlijks hun vastgoed. Dit is niet alleen voor de balans van belang, maar de marktwaarde vormt ook de basis om het direct en indirect rendement te kunnen berekenen. Omdat gemeenten nu het vastgoed niet jaarlijks waarderen kunnen ze het direct en indirect rendement niet berekenen. Te verwachten is dat het jaarlijks waarderen van het vastgoed bijdraagt aan het sturing geven aan de vastgoedportefeuille.



Door middel van de subvragen 3 en 4 wordt onderzocht of er kaders zijn die belemmerend werken om goed te kunnen sturen op financiële prestatie-indicatoren. Vervolgens is de vraag of de bestaande kaders dan aangepast zouden moeten worden om optimaal te kunnen sturen. Het zou namelijk kunnen zijn dat bestaande kaders ervoor zorgen dat gemeenten niet op eenzelfde manier kunnen sturen als commerciële beleggers of woningcorporaties. Als dat het geval is dan zou het voor de hand liggen om de kaders aan te passen teneinde op een meer professionele manier om te gaan met het vastgoed.

## 1.5 Onderzoekopzet

Het betreft een verkennend onderzoek. Kijkend naar de centrale vraag dan dringt eerst de vraag zich op wat er precies wordt verstaan onder het sturing geven aan de vastgoedportefeuille en meer specifiek in de context van maatschappelijk vastgoed. Middels literatuuronderzoek wordt dit verder uitgediept. Daaruit volgt een set aan financiële prestatie-indicatoren die gemeenten idealiter zouden moeten gebruiken. Om te duiden waar in het vastgoedproces dit onderzoek op toegespitst wordt, wordt gebruikgemaakt van de vastgoedpiramide (Van Driel & Van Zuijlen, 2016). Vervolgens worden aan de hand van de Beleidsachtbaan (Van Os, 2013) en het DrieKamerModel (Conijn & Verkoeijen, 2016) financiële prestatie-indicatoren benoemd die gemeenten idealiter zouden moeten gebruiken.

Vervolgens is de vraag in hoeverre het sturing geven in een gemeentelijke context anders is dan sturing geven aan andere vastgoedportefeuilles. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de Public Choice Theory (Samuelson, 1954). Hieruit volgt een categorisering van verschillende soorten vastgoed van gemeenten. Tenslotte worden de institutionele kaders waar gemeenten mee te maken hebben als het gaat om hun vastgoed uiteengezet. Dit wordt deels door literatuuronderzoek en deels door bestudering van de wettelijke kaders (zoals het BBV) bekeken.

Als uitkomst van het theoretisch kader volgt een set aan financiële prestatie-indicatoren die gemeenten idealiter zouden moeten gebruiken, een onderscheid in diverse soorten vastgoed en de institutionele kaders waar dit geheel binnen valt.

Na het stellen van het theoretisch en institutioneel kader is door expertinterviews en enquêtes onderzocht welke financiële prestatie-indicatoren gemeenten op dit moment gebruiken om sturing te geven aan hun vastgoedportefeuille en welke prestatie-indicatoren ze idealiter zouden moeten gebruiken. Ook is onderzocht of er een verschil is tussen verschillende soorten vastgoed. Vervolgens is aan de experts en geënquêteerden gevraagd of er nog andere prestatie-indicatoren van belang kunnen zijn waar nu niet op gestuurd wordt en of het waarden van het vastgoed tegen marktwaarde hierbij van toegevoegde waarde zou zijn. Aan de experts is ook nog gevraagd of de bestaande institutionele kaders aangepast zouden moeten worden teneinde optimaal sturing te geven aan de vastgoedportefeuille.

## 1.6 Onderzoeksmethode

Om te onderzoeken welke financiële prestatie-indicatoren gemeenten gebruiken om sturing geven aan de vastgoedportefeuille en of het waarden tegen marktwaarde gemeenten kan helpen bij het sturen op de portefeuille zijn experts in het vakgebied geïnterviewd en zijn er enquêtes afgenomen bij vastgoedafdelingen van gemeenten. Er is gekozen voor deze methode omdat het enerzijds van belang is om te weten hoe experts over het vraagstuk denken, anderzijds is het van belang om te weten hoe het daadwerkelijk in de praktijk gaat en of er financiële prestatie-indicatoren denkbaar zijn die ervoor kunnen zorgen dat er beter gestuurd kan worden.

In de enquête is gevraagd of de financiële prestatie-indicatoren uit de literatuur in de praktijk gebruikt worden. Er is gevraagd waar men nu op stuurt, waar men op zou willen sturen, of waarden op marktwaarde toegevoegde waarde zou hebben en of er onderscheid gemaakt zou moeten worden naar type vastgoed. Tenslotte is gevraagd welke mogelijke bezwaren en nadelen er zijn.

De expertinterviews zijn gehouden met ambtenaren van gemeenten waar portefeuillemanagement relatief ver ontwikkeld is. Tevens zijn experts die niet bij een gemeente werken geïnterviewd, vastgoedadviseurs en mensen die onderzoek doen naar maatschappelijk vastgoed. Tenslotte is de mening van een adjunct-directeur van een woningcorporatie gehoord aangezien woningcorporaties enkele jaren ervaring hebben met het waarderen tegen marktwaarde. De experts hebben misschien een andere mening dan de mensen van vastgoedafdelingen van gemeenten, omdat ze misschien op een strategischer niveau naar het vastgoed kijken en koppelingen kunnen maken met andere type vastgoedeigenaren.

Deels zijn de data kwalitatief van aard, dit zijn de uitkomsten van de interviews en de open vragen van de enquêtes. Deels zijn de data kwantitatief: in de enquête zijn vragen met een 5-punts ordinale schaal opgenomen, dit zijn vragen in hoeverre men het met een bepaalde stelling eens is.

## 1.7 Maatschappelijke relevantie

Dit vraagstuk is relevant, omdat het op een optimale manier inzetten van gemeentelijk vastgoed gaat over de optimale inzet van maatschappelijk kapitaal. Het is belangrijk dat het belastinggeld goed wordt besteed en beheerd (Veuger e.a., 2017). Financiële prestatie-indicatoren zijn belangrijk om de financiële positie van gemeenten in kaart te brengen en om de juiste vastgoedbeslissingen te nemen.

Sommige gemeenten gebruiken de WOZ waarde als schatting van de marktwaarde, maar onderzoek wijst uit dat dit niet betrouwbaar is (Scholte-Lubberdink, 2016 en Van den Beemt & Veuger, 2017). Als gemeenten geen inzicht hebben in de feitelijke waarde van het vastgoed en daarmee ook geen inzicht hebben in het direct en indirect rendement, is de vraag wat voor gemeenten dan belangrijke prestatie-indicatoren zijn die gebruikt kunnen worden om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille.

## 1.8 Theoretische relevantie

Er is onderzoek gedaan naar de omvang en maatschappelijke relevantie van gemeentelijk vastgoed. Vaak gaan deze onderzoeken over maatschappelijk rendement en de manier waarop vastgoedmanagement binnen gemeenten vormgegeven kan worden. Er wordt bij het maken van beleidskeuzes gekeken naar financiën, maar er is geen onderzoek gedaan naar de manieren waarop gemeenten financieel zouden kunnen sturen op het bestaande vastgoed. De waarde van de portefeuille is bij commerciële beleggers en tegenwoordig bij woningcorporaties onderdeel van het sturingsmechanisme op basis waarvan vastgoedbesluiten genomen worden. Er is geen onderzoek gedaan of dit voor gemeenten relevant kan zijn. Het resultaat van dit onderzoek is het antwoord op de vraag welke financiële prestatie-indicatoren gemeenten zouden kunnen gebruiken om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille en of het gemeenten zou helpen als zij het vastgoed tegen marktwaarde zouden waarderen. Ook is er nog niet eerder onderzocht of er verschil is in diverse soorten vastgoed van gemeenten en of deze andere prestatie-indicatoren nodig hebben om deze optimaal in te zetten.

## 1.9 Leeswijzer

Allereerst zal in hoofdstuk 2 het theoretisch kader worden geschetst. Aan de hand van de Beleidsachtbaan van Van Bortel en Van Os (2007) en het DrieKamerModel van Conijn en Verkoeijen (2016) worden financiële prestatie-indicatoren geïdentificeerd die gemeenten zouden kunnen gebruiken. Vervolgens wordt het vastgoed van gemeenten nader geduid aan de hand van de Public Goods Theory (Samuelson, 1954). Deze institutionele stroming stelt dat goederen, waaronder vastgoed onderverdeeld kunnen worden op de assen uitsluitbaar versus niet-uitsluitbaar en rivaliserend versus niet rivaliserend. Aan de hand daarvan kan bekeken worden of er voor bepaalde functies een markt is of niet en of ingrijpen van de overheid nodig is. Dit zou van belang kunnen zijn voor de financiële prestatie-indicatoren die gebruikt kunnen worden door gemeenten. Het zou kunnen zijn dat verschillende soorten vastgoed op basis van verschillende prestatie-indicatoren beoordeeld zouden moeten worden.

Na het theoretisch kader volgt het institutioneel kader. Gemeenten hebben met verschillende regels en wetten te maken, zoals de wet markt en overheid en het BBV. Deze kaders zijn van invloed op de manier waarop er met vastgoed omgegaan moet worden.

Na het theoretisch en institutioneel kader wordt de onderzoeksmethode in hoofdstuk 3 toegelicht. In hoofdstuk 4 volgt de beschrijving van de resultaten van het onderzoek. In hoofdstuk 5 staat de analyse van de resultaten, hierin worden de resultaten gekoppeld aan het theoretisch kader. Er wordt onder andere ingegaan op de vraag of gemeenten het beste de financiële prestatie-indicatoren die uit de literatuur volgen kunnen gebruiken en of dit ook daadwerkelijk gebeurt. Vervolgens wordt gekeken of de financiële prestatie-indicatoren die gebruikt zouden moeten worden passen binnen de institutionele kaders en of deze aangepast moeten worden. Tenslotte wordt gekeken of er voor verschillende typen vastgoed verschillende prestatie-indicatoren van belang zijn om optimaal sturing te geven aan de vastgoedportefeuille.

In hoofdstuk 6 volgt de conclusie, worden aanbevelingen gedaan, staan suggesties voor vervolgonderzoek en wordt gereflecteerd op dit onderzoek.

## 2. Theoretisch en institutioneel kader

Om de centrale vraag te beantwoorden moet eerst duidelijk worden wat er precies wordt verstaan onder het sturing geven aan de vastgoedportefeuille en meer specifiek in de context van maatschappelijk vastgoed. In dit hoofdstuk zal die vraag door literatuuronderzoek worden uitgediept. Daaruit volgt een set aan financiële prestatie-indicatoren die gemeenten idealiter zouden moeten gebruiken. Om te duiden waar in het vastgoedproces dit onderzoek geplaatst kan worden, wordt gebruik gemaakt van de vastgoedpiramide (Van Driel & Van Zuijlen, 2016). Vervolgens worden financiële prestatie-indicatoren benoemd die gemeenten idealiter zouden moeten gebruiken aan de hand van de Beleidsachtbaan (Van Os, 2013) en het DrieKamerModel (Conijn & Verkoeijen, 2016).

Tegelijk is de vraag in hoeverre het sturing geven in een gemeentelijke context anders is dan sturing geven aan andere vastgoedportefeuilles. Dit is belangrijk omdat (een deel van) het vastgoed van gemeenten fundamenteel anders is dan het vastgoed van andere vastgoedeigenaren. Het vastgoed van gemeenten dient namelijk een publiek doel. Dit zal met de Public Goods Theory (Samuelson, 1954) nader worden geduid.

Tenslotte geldt voor gemeenten dat ze gehouden zijn aan institutionele en wettelijke kaders, zoals het BBV en de wet markt en overheid. In het derde deel van dit hoofdstuk wordt bekeken op welke manier dit van invloed is op het vastgoed van gemeenten.

Als uitkomst van het theoretisch kader volgt een set aan financiële prestatie-indicatoren die gemeenten idealiter zouden moeten gebruiken, worden diverse typen vastgoed onderscheiden en zijn de institutionele kaders waar dit binnen valt beschreven.

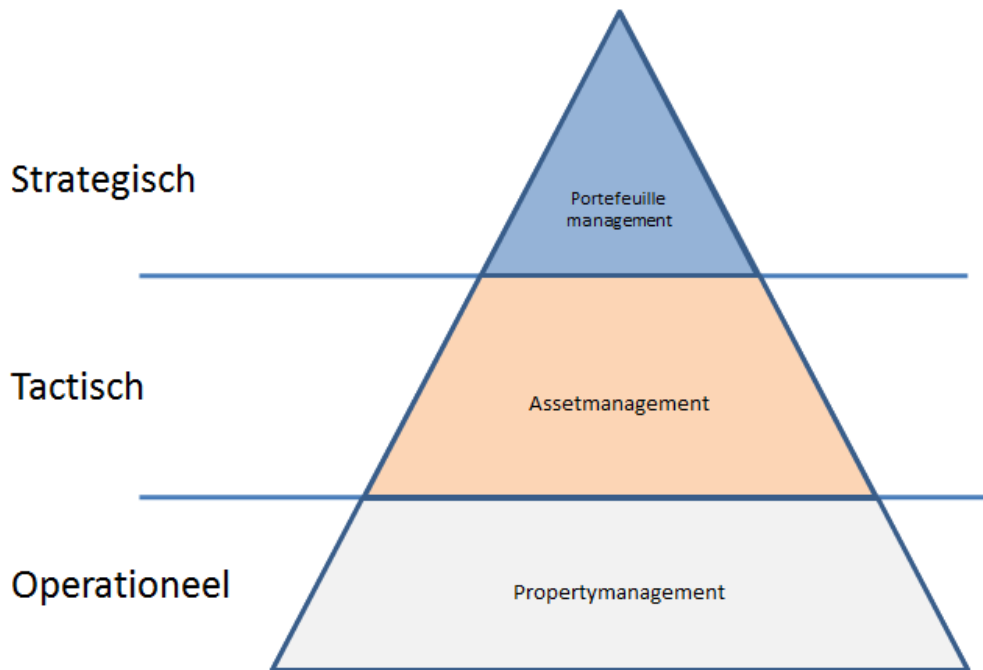
### 2.1 Theoretisch kader

Allereerst wordt aan de hand van de vastgoedpiramide (Van Driel & Van Zuijlen, 2016) beschreven op welk niveau het sturen met financiële prestatie-indicatoren speelt. Als daar duiding aan gegeven is, kan door gebruik te maken van de Beleidsachtbaan (Van Bortel & Van Os, 2007) en het DrieKamerModel (Conijn & Verkoeijen, 2016) verder beschreven worden welke prestatie-indicatoren theoretisch van belang zijn om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille.

#### 2.1.1 Assetmanagement

Assetmanagement bekijkt de financiële prestatie van het vastgoed op objectniveau in de context van het gehele bezit. De effecten van aankoop, verkoop en continuering van exploitatie worden hier bekeken (Kaganova & Nayyar-Stone, 2000). De strategische inzet van vastgoed wordt vaak weergegeven in de vastgoedpiramide (Van Driel & Van Zuijlen, 2016), zie figuur 2.1. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen het strategisch, tactisch en operationeel niveau. Toegepast op gemeentelijk vastgoed gaat de gemeenteraad over het portfolio-beleid: welke koers de gemeente vaart als het gaat om vastgoed (Smits, 2016). Het tactisch niveau is het niveau waarin de strategische besluiten worden vertaald naar complexbeleid, het niveau van de assetmanager (Van Driel & Van Zuijlen, 2016). Op het operationeel niveau vindt het property management plaats. Het sturing geven aan de vastgoedportefeuille vindt plaats op het tactische niveau.

Nu de plaats van het geven van sturing is bepaald, is de volgende vraag hoe er gestuurd kan worden. Hiertoe wordt gekeken naar twee modellen die toegepast worden door woningcorporaties. Beide modellen maken gebruik van het onderscheid op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Woningcorporaties hebben een financiële en een maatschappelijke doelstelling. Hetzelfde geldt voor gemeenten. Voor beiden geldt ook dat het voeren van een zorgvuldig financieel beleid een belangrijke rol speelt. Het gaat namelijk over gemeenschapsgeld en de financiële continuïteit van de organisatie dient gewaarborgd te zijn.



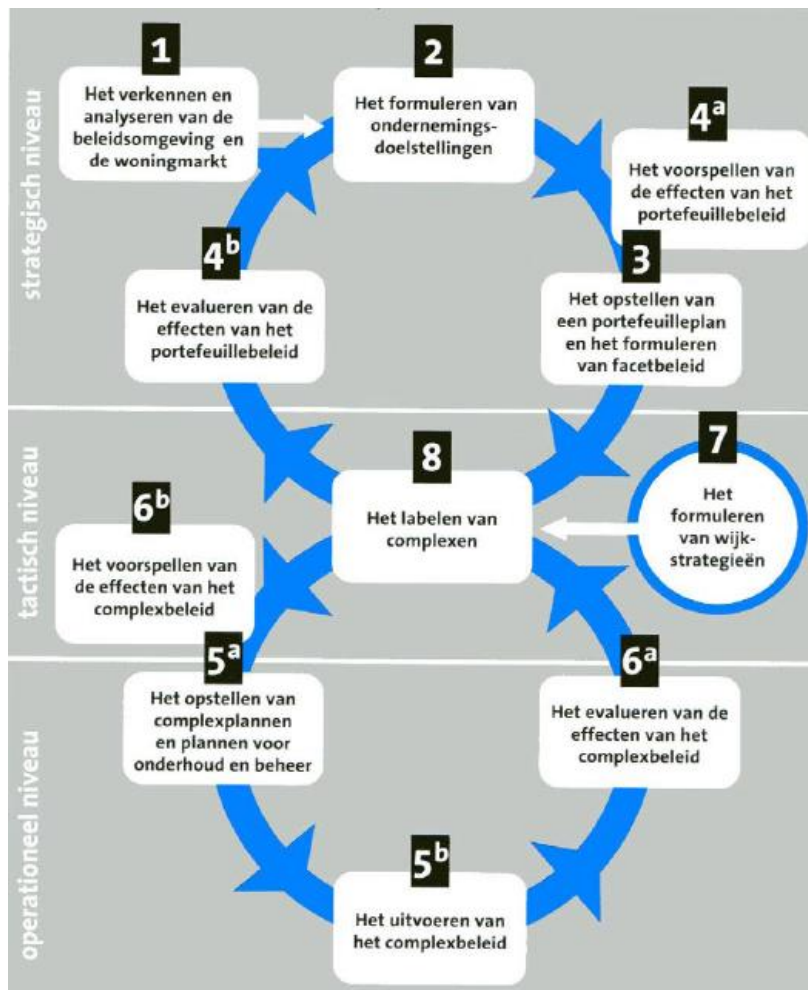
Figuur 2.1: Vastgoedpiramide. Bron: Van Driel en Van Zuijlen (2016), eigen bewerking

### 2.1.2 De Beleidsachtbaan

De Beleidsachtbaan (Van Bortel & Van Os, 2007) neemt de vastgoedpiramide als uitgangspunt en beschrijft het proces rondom vastgoedbeslissingen. De vastgoedsturingscyclus behelst onderstaande stappen. Deze zijn ook weergegeven in figuur 2.2:

1. Analyse van de markt en de beleidsomgeving;
2. Het formuleren van ondernemingsdoelstellingen;
3. Opstellen van een portefeuilleplan en facetbeleid (huurbeleid, kwaliteitsbeleid etc.);
4.
  - a. Beleidssimulatie van het portefeuille en facetbeleid;
  - b. Evalueren van het effect van het portefeuillebeleid;
5.
  - a. Opstellen van complexplannen en plannen voor onderhoud en beheer;
  - b. Uitvoering complexbeleid;
6.
  - a. Voorspellen van effecten van complexplannen;
  - b. Het evalueren van de effecten van het complexbeleid;
7. Formuleren van wijkstrategieën;
8. Labelen van complexen.

De principes die van toepassing zijn op dit model zijn ook van toepassing op gemeentelijk vastgoed. Alleen bij woningcorporaties gaat het over wijkstrategieën, waar het bij gemeenten gaat over deelportefeuilles zoals sport, cultuur etc. Stap 1 t/m 4 spelen zich af op het strategische niveau, stap 6b, 7 en 8 op het tactisch niveau en stap 5 en 6a op het operationeel niveau. Uit dit model wordt duidelijk dat het strategisch, tactisch en operationeel niveau in elkaar overlopen en dat er constante afstemming nodig is tussen de niveaus.



Figuur 2.2: Beleidsachtbaan. Bron: Ortec Finance (2013)

De beleidsachtbaan geeft handvatten voor het formuleren van financiële prestatie-indicatoren op objectniveau:

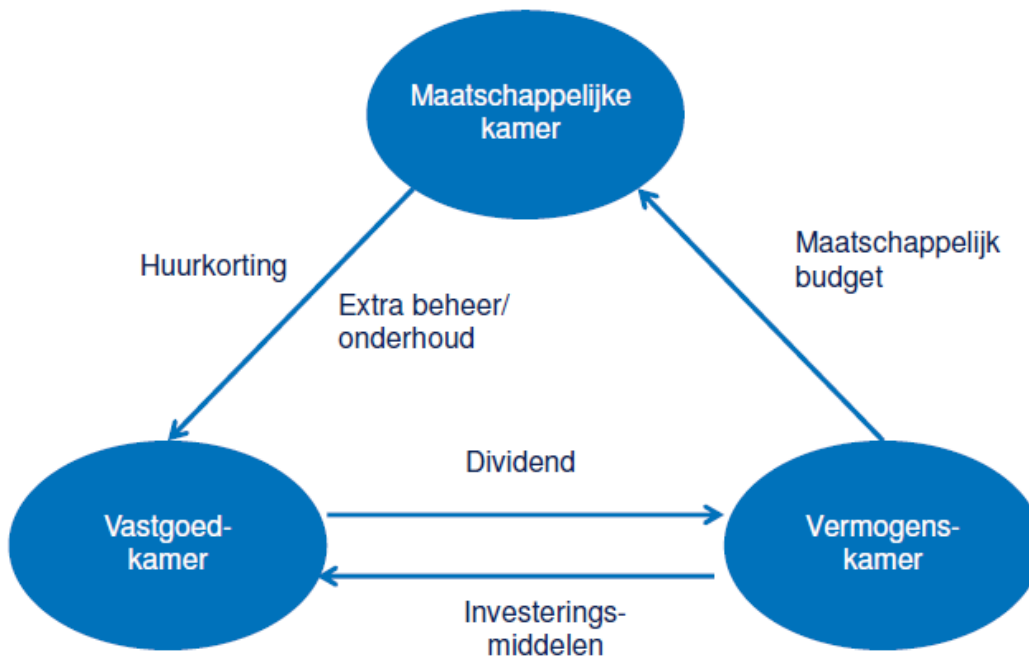
1. Marktwaarde in verhuurde staat;
2. Bedrijfswaarde (de contant gemaakte toekomstige kasstromen van een pand);
3. Operationele kasstromen;
4. Direct rendement;
5. Indirect rendement.

In de beleidsachtbaan worden enkele stappen onderscheiden die niet direct vanuit het vastgoedbeleid te beantwoorden zijn, maar een beleidsmatige component hebben. In een gemeentelijke organisatie is er een scheiding tussen vastgoed en beleid. Zo is de afdeling cultuur verantwoordelijk voor het cultuurbeleid, daar komt een vastgoedvraag uit, maar het formuleren van de vraag is geen vastgoed aangelegenheid. Stap 1 en 2 uit de beleidsachtbaan vinden niet plaats bij de vastgoedafdeling van de gemeente. Om de scheiding tussen vastgoed, financiën en beleid duidelijk te maken wordt gebruik gemaakt van het DrieKamerModel (Conijn & Verkoeijen, 2016).

### 2.1.3 Het DrieKamerModel

Het DrieKamerModel (Conijn & Verkoeijen, 2016) is een model voor woningcorporaties, maar ook hier zijn de principes van toepassing op gemeentelijk vastgoed. Het DrieKamerModel gaat uit van een Maatschappelijke kamer, een Vastgoedkamer en een Vermogenskamer. Dit is grafisch weergegeven in figuur 2.3. Het DrieKamerModel handelt op het tactisch niveau en de drie afzonderlijke kamers zijn verbonden op het strategisch niveau, de Bestuurskamer.

Waar de Beleidsachtbaan (Van Bortel & Van Os, 2007) de samenhang op de verschillende niveaus beschrijft, handelt het DrieKamerModel (Conijn & Verkoeijen, 2016) alleen op het tactisch niveau. Beide modellen beschrijven echter wel de manier waarop gestuurd moet worden op de vastgoedportefeuille. Ook geven beiden invulling aan de maatschappelijke opgave en de manier waarop de vastgoedportefeuille financieel aangestuurd moet worden. De stappen 6b, 7 en 8 van de Beleidsachtbaan (Van Bortel & Van Os, 2007) spelen op het tactisch niveau, evenals het DrieKamerModel (Conijn & Verkoeijen, 2016). De modellen vertonen gelijkenissen. Zo is het formuleren van wijkstrategieën (stap 7) iets wat deels in de maatschappelijke kamer speelt en het labelen van complexen (stap 8) is een taak van de vastgoedkamer. Alleen de vermogenskamer heeft geen duidelijke plaats in de Beleidsachtbaan (Van Bortel & Van Os, 2007).



Figuur 2.3: Het DrieKamerModel. Bron: Conijn & Verkoeijen, 2016

De Maatschappelijke kamer is verantwoordelijk voor de inzet van middelen voor maatschappelijke activiteiten. Door corporaties worden de budgetten ingezet voor bijvoorbeeld leefbaarheid. Vertaald naar gemeentelijk beleid zou de Maatschappelijke kamer besluiten over subsidies en de manier waarop het budget voor bijvoorbeeld cultuur ingezet wordt om de beleidsdoelstellingen te bereiken.

De Vastgoedkamer is verantwoordelijk voor het efficiënt inzetten, exploiteren en transformeren van de vastgoedportefeuille. De door het strategische niveau gestelde rendementseisen worden hier verwezenlijkt. Het huurniveau wordt door de Vastgoedkamer bepaald en er wordt gestreefd naar marconforme kosten. Dit is het werk van het assetmanagement.

De Vermogenskamer is verantwoordelijk voor de financiële continuïteit. Hier wordt gestuurd op liquiditeit en ontwikkeling van het eigen vermogen.

De doelstellingen van het assetmanagement zijn tweeledig. Enerzijds is het assetmanagement verantwoordelijk voor optimale exploitatie (Conijn & Verkoeijen, 2016). Anderzijds gaat het assetmanagement over transformatie van de portefeuille. Dat is het aanpassen van de portefeuille zodat deze voldoet aan het portefeuilleplan. In het geval van gemeenten gaat het dan om het transformeren van de portefeuille zodat aan de vastgoedvraag vanuit de Maatschappelijke kamer kan worden voldaan. Dit houdt in dat er vastgoed verkocht moet worden waar geen beleidsmatig doel meer voor is en vastgoed getransformeerd of verworven moet worden daar waar de vraag verandert.



Bij performance analyse zijn zowel het maatschappelijk als het financieel rendement van belang. De beoordeling van de maatschappelijke prestaties vindt plaats op basis van de mate van bijdrage aan de maatschappelijke doelstellingen voor zover die betrekking hebben op het vastgoed. De precieze uitwerking verschilt per gemeente en per beleidsdoel. Het gaat bijvoorbeeld over de bijdrage aan de beschikbaarheid van culturele voorzieningen of de afstand van inwoners tot een sportvoorziening.

Voor de beoordeling van de financiële prestaties wordt in het DrieKamerModel geadviseerd dat het marktconforme rendement afgezet wordt tegen het daadwerkelijk gerealiseerde rendement. Andere financiële prestatie-indicatoren die geadviseerd worden zijn het meetbaar maken van het direct en indirect rendement alsmede de waardeontwikkeling van de portefeuille. Om dit te kunnen berekenen is inzicht nodig in de marktwaarde en de baten en de lasten (Conijn & Verkoeijen, 2016). Dit wordt eveneens geadviseerd in internationale literatuur voor gemeentelijk vastgoed (Kaganova, 2010).

#### **2.1.4 Conclusie theorie assetmanagement**

De plaats waar het sturen op de vastgoedportefeuille plaatsvindt, is het tactisch niveau. Middels de beleidsachtbaan (Van Bortel & Van Os, 2007) zijn de activiteiten die behoren bij het sturen op vastgoed nader benoemd. Het DrieKamerModel (Conijn & Verkoeijen, 2016) gaat in op de scheiding van activiteiten tussen de Vastgoedkamer, Maatschappelijke kamer en Vermogenskamer. Door combinatie van de modellen is het mogelijk een set aan financiële prestatie-indicatoren te formuleren die in gemeentelijke context idealiter gestuurd gebruikt zouden moeten worden:

1. Direct rendement;
2. Indirect rendement;
3. Waardeontwikkeling van het vastgoed;
4. Verschil daadwerkelijk rendement en marktconform rendement;
5. Marktwaarde in verhuurde staat;
6. Bedrijfswaarde (de contant gemaakte toekomstige kasstromen van een pand);
7. Operationele kasstromen.

Het direct en indirect rendement, waardeontwikkeling en het verschil tussen daadwerkelijk en marktconform rendement worden geadviseerd door Conijn & Verkoeijen (2016). Marktwaarde in verhuurde staat, bedrijfswaarde, operationele kasstromen, direct en indirect rendement worden geadviseerd door Van Bortel & Van Os (2007).

Voorgaande modellen gaan over woningcorporaties en in het geval van de vastgoedpiramide (Van Driel & Van Zuijlen, 2016) over vastgoedorganisaties in zijn algemeenheid. Daarom is het belangrijk om aandacht te besteden aan het verschil tussen het gemeentelijk vastgoed en het vastgoed van andere vastgoedeigenaren. Dit zal in de volgende paragraaf aan de orde komen.

#### **2.1.5 Verschil gemeentelijk vastgoed en andere vastgoedeigenaren**

Gemeentelijk vastgoed is anders dan vastgoed van commerciële beleggers in die zin dat niet al het gemeentelijk vastgoed goed te verhandelen is en behalve de financiële waarde het vastgoed maatschappelijke waarde heeft (Kaganova & Nayyar-Stone, 2000). Gemeenten hebben vastgoed voor huisvesting van medewerkers en voor publieke functies zoals bibliotheken (Van den Beemt Tjeerdsma & Veuger, 2016). Van Gool e.a. (2013) omschrijven dit als investeren, waarbij niet de beleggingsmogelijkheden van het vastgoed voorop staan, maar de functie, zoals huisvesting. Bij beleggen gaat het om inkomsten en waardeverhoging te bewerkstelligen.

Bovendien heeft het vastgoed van gemeenten kenmerken van publieke goederen en clubgoederen. Het gaat om functies die niet of in mindere mate door de markt gehuisvest worden, zoals musea en zwembaden. Deze functies worden belangrijk gevonden, maar worden niet altijd door de markt opgepakt. Daarom is interventie noodzakelijk. Volgens de Public Goods Theory (Samuelson, 1954) is interventie door de overheid nodig als een goed of dienst niet-rivaliserend is en het gebruik niet kan worden uitgesloten (Tordoir, 2012).

Twee centrale begrippen in de Public Goods Theory (Samuelson, 1954) zijn exclusiviteit en rivaliteit. Exclusiviteit of uitsluitbaarheid houdt in dat het mogelijk is om het gebruik uit te sluiten, bijvoorbeeld door het heffen van toegangsprijzen of tolgelden (Wolfson, 1988). Als iets niet-uitsluitbaar is dan kunnen mensen van iets gebruik maken zonder te betalen. Een goed of dienst is niet-rivaliserend als het door iedereen kan worden gebruikt en het gebruik niet ten koste gaat van iemand anders (Wolfson, 1988). Iets wordt rivaliserend als de aanspraken van iemand inhoudt dat iemand anders er geen aanspraak meer op kan maken. Dat laatste is per definitie het geval bij marktgoederen, als iemand een doos aardbeien koopt, kan iemand anders dezelfde doos niet meer kopen.

Goederen en diensten die niet-rivaliserend en niet-uitsluitbaar zijn, zijn collectieve goederen. Er is dan geen marktwerking. Dat is bijvoorbeeld het geval bij een dijk of het leger. Niemand kan dat individueel regelen en niemand kan zich hieraan onttrekken (Wolfson, 1988). Als consumptie van collectieve goederen toeneemt en een bepaalde drempel over gaat dan dreigt overconsumptie. Ingrijpen is nodig om overconsumptie of congestie te voorkomen. Goederen die wel uitsluitbaar zijn, maar niet rivaliserend, zijn clubgoederen. Een voorbeeld is het zwembad, het gebruik is uitsluitbaar omdat er toegangsprijzen zijn, maar het gebruik is niet rivaliserend. Als een goed uitsluitbaar en rivaliserend is, dan is het een marktgoed, overheidsingrijpen is dan niet nodig. Deze begrippen kunnen in een kruistabel uitgezet worden, zie tabel 2.1.

	Rivaliserend	Niet-rivaliserend
Uitsluitbaar	Marktgoederen	Clubgoederen
Niet uitsluitbaar		Collectieve goederen

Tabel 2.1: Indeling in type goederen. Bron: Tordoir (2012)

Webster (2007) zegt daarover dat voor collectief aanbod gezorgd moet worden als de markt faalt. Voorkom overmatig gebruik door het aanbod te organiseren in clubverband indien dat mogelijk is.

Toegespitst op gemeentelijk vastgoed zijn er weinig geheel collectieve goederen. Collectieve goederen zijn vaak stadsparken of pleinen, veelal open ruimten in de buitenlucht. Gemeenten hebben veelal clubgoederen in eigendom, zoals zwembaden, musea, theaters, sportfaciliteiten. Maar ook marktgoederen: bijvoorbeeld vastgoed ten dienste van stedelijke ontwikkeling. En in veel gevallen het eigen stadskantoor, dit is vaak vastgoed wat voor eigen huisvesting gebruikt wordt, maar eigenlijk ook verhuurd zou kunnen worden aan derden en waar een markt voor is.

In dit onderzoek wordt onderzocht of de verschillende typen vastgoed op een verschillende manier aangestuurd zouden moeten worden en of er verschillende financiële prestatie-indicatoren gebruikt zouden moeten worden.

Vastgoed heeft het kenmerk dat het uitsluitbaar is aangezien besloten kan worden om de deuren te sluiten of entreegeld te heffen. Dus vastgoed is geen collectief goed. Functies die rivaliserend en niet-uitsluitbaar zijn komen in de praktijk nagenoeg niet voor, omdat in zulke gevallen de overheid meestal in actie komt en het gebruik uitsluitbaar maakt (Wolfson, 1988). Een zwembad zou bijvoorbeeld openbaar kunnen zijn, maar dan is de kans groot dat te veel mensen er gebruik van willen maken waardoor het zwembad overvol wordt. Er kan dan door het heffen van entreegeld een clubgoed goed van gemaakt worden. Er kan zelfs voor gekozen worden om er een privaat goed van te maken en de exploitatie over te laten aan de markt (wat in sommige gevallen ook gebeurt). In dat laatste geval dreigt echter weer dat het zwembad niet rendabel te exploiteren is waardoor het de deuren moet sluiten. In zulke gevallen zal de overheid vaak inspringen en de exploitatie van het zwembad voor haar rekening nemen waarbij het onrendabele deel door de gemeente wordt afgedekt.

Het vastgoed van gemeenten is in te delen in tabel 2.1. Er moet dan wel een onderscheid gemaakt worden in diverse typen vastgoed. In een publicatie van Bouwstenen voor Sociaal, spelregels voor vastgoedmanagement (2016) worden verschillende categorieën gemeentelijk vastgoed onderscheiden. Als deze ingedeeld worden in tabel 2.1 dan volgt een indeling zoals weergegeven in tabel 2.2.

In dit onderzoek is ervoor gekozen om het vastgoed onder te verdelen in marktgoederen en clubgoederen waarbij het principe wordt gehanteerd dat wanneer de gebruiker van het vastgoed directe subsidie van de gemeente ontvangt het een clubgoed is en als de gebruiker geen directe subsidie ontvangt het een marktgoed betreft. In het geval van kinderopvang is het enigszins arbitrair aangezien de kinderopvangorganisatie geen subsidie van de overheid ontvangt, maar de klanten (ouders) ontvangen wel kinderopvangtoeslag. Echter, er is voor gekozen om dit als marktgoed te beschouwen aangezien kinderopvangorganisaties niet alleen van gemeenten huren, maar ook van particuliere eigenaren en op het moment dat er gekort wordt op de kinderopvangtoeslag, het nadeel in eerste instantie bij de klanten terecht komt.

Filmhuizen en musea bevinden zich in een grijs gebied aangezien dit voorzieningen zijn die soms afhankelijk zijn van gemeentelijke subsidie, maar in sommige gevallen niet. Of iets een marktgoed of een clubgoed is hangt af van het feitelijke bekostigingspatroon (Wolfson, 1988), waarmee bedoeld wordt dat een type vastgoed gecategoriseerd moet worden zoals het in de praktijk wordt aangetroffen. Op die manier kan het zijn dat het ene museum een clubgoed goed is omdat het van subsidie afhankelijk is en het andere museum een privaat goed is omdat die zichzelf kan bedruipen. In dit onderzoek is ervoor gekozen om het vastgoed te categoriseren zoals het meestal wordt aangetroffen.

Voor kantoren ten behoeve van gemeentelijke huisvesting geldt dat het ook een grijs gebied is. Als alleen gekeken wordt naar het vastgoed zelf dan zou dit als marktgoed kunnen dienen aangezien het vaak reguliere kantoren zijn die door gemeenten worden gebruikt. Echter, doordat de gemeentelijke organisatie nou eenmaal ook gehuisvest moet worden zijn dit kantoorgebouwen waar de markt geen invloed op heeft.

Belangrijk is nog om op te merken dat er veelal in het geval van clubgoederen wordt gekozen voor overheidsinterventie, maar dat dit niet noodzakelijk de enige oplossing is, het is vaak een beleidskeuze van de gemeente (Wolfson, 1988). Zo is het in de Verenigde Staten minder gebruikelijk dat zwembaden door de gemeente worden geëxploiteerd, maar wordt dat of individueel (een zwembad in de tuin) als marktgoed of door samenwerkende eigenaren, buiten de overheid om, geregeld. Het grootste gedeelte van de publieke voorzieningen betreft uitsluitbare quasi-collectieve goederen die uit beleidsoverwegingen door de gemeente worden bekostigd (Wolfson, 1988).

	<b>Rivaliserend</b>	<b>Niet-rivaliserend</b>
<b>Uitsluitbaar</b>	Kinderdagverblijven Commercieel vastgoed Overig vastgoed – woningen	Buurt- en clubhuizen Huisvesting onderwijs Huisvesting brandweer Huisvesting cultuur Musea Filmhuis Kantoren gemeentelijke huisvesting Schouwburg/concertgebouw Bibliotheken Huisvesting wijkteams Maatschappelijke opvang Sportaccommodaties - buitensport Sportaccommodaties - binnensport Sportaccommodaties - zwembaden Overig vastgoed - MFA
<b>Niet uitsluitbaar</b>		

Tabel 2.2: Indeling typen vastgoed op de dimensies rivaliserend-niet rivaliserend en uitsluitbaar – niet uitsluitbaar.

### 2.1.6 Samenvatting theoretisch kader

Twee theoretische modellen, namelijk het driekamermodel van Conijn en Verkoeijen (2016) en de Beleidsachtbaan van Van Bortel & Van Os (2007) bieden houvast om te onderzoeken welke financiële prestatie-indicatoren gemeenten idealiter zouden moeten gebruiken. Ze bieden namelijk prestatie-indicatoren die woningcorporaties zouden moeten gebruiken om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille. Er zijn zowel overeenkomsten als verschillen in het type vastgoed van woningcorporaties, waar voornoemde modellen voor bedoeld zijn en het vastgoed van gemeenten. Ook is er verschil tussen regels, wetten, doelen en besturing van woningcorporaties en gemeenten. Maar uiteindelijk is het vastgoed met een maatschappelijk doel en zijn de principes van portefeuillesturing voor zowel woningcorporaties als gemeenten belangrijk als fundament. Om die reden kan onderzocht worden of de prestatie-indicatoren die door woningcorporaties gebruikt worden ook van toepassing zijn op de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

Een belangrijk verschil tussen het vastgoed van woningcorporaties en het vastgoed van gemeenten is hoe courant of specifiek het vastgoed is. Het vastgoed van gemeenten bestaat voor een deel uit vastgoed wat niet of niet vaak door de markt geëxploiteerd kan worden, zoals zwembaden of sporthallen. Dit vastgoed wordt specifiek voor een bepaald gebruik gebouwd waar geen of weinig markt voor is. Aan de andere kant is een deel van het vastgoed van gemeenten meer commercieel. Denk hierbij aan vastgoed voor stedelijke ontwikkeling, of kantoren op goede locaties (zoals vaak het eigen stadhuis). Middels de Public Goods Theory (Samuelson, 1954) kan het vastgoed in categorieën ingedeeld worden, want misschien zijn voor de ene categorie andere prestatie-indicatoren belangrijk dan voor een andere categorie.

Doordat het vastgoed van gemeenten en het doel wat gemeenten beogen met het vastgoed anders is dan het vastgoed van commerciële beleggers en woningcorporaties is het goed denkbaar dat niet alle prestatie-indicatoren ook voor gemeentelijk vastgoed van belang zijn. Aan de andere kant is het voor gemeenten net zo belangrijk als voor andere beleggers om op een zorgvuldige wijze met haar geld om te gaan en daarom op het gebied van vastgoed goed gefundeerde keuzes te maken op basis van financiële prestatie-indicatoren.

### 2.1.7 Overzicht nationaal en internationaal onderzoek

Onderzoek naar gemeentelijk vastgoed gaat in Nederland vaak over hoe het vastgoed wordt ingezet, welke plek het binnen de organisatie heeft en de koppeling met de gemeentelijke beleidsdoelstellingen. Bijvoorbeeld in een onderzoek uit 2017 waarin verschillende Rekenkameronderzoeken tegen het licht werden gehouden (Veuger e.a., 2017). Of het gaat over de strategie van de gemeente en welke rol vastgoed daarin heeft (Van den Bergh, 2011; Struthmann, 2012; Kuijten, 2010). Deze onderzoeken gaan over het professionaliseren van het gemeentelijk vastgoed, het koppelen van de vastgoedstrategie aan de organisatiedoelstellingen en het strategisch vastgoedmanagement van gemeenten. Deze onderzoeken plaatsen het gemeentelijk vastgoed in een brede context en handelen op strategisch niveau. Jaarlijks is er een onderzoek naar gemeentelijk vastgoed, de Barometer maatschappelijk vastgoed (Veuger e.a., 2017). Hierin worden gemeenten gevraagd wat hun visie is op het vastgoed, of er op verschillende onderdelen beleid is, wat momenteel knelpunten zijn en hoe het vastgoed georganiseerd is. Inmiddels is dit onderzoek 10 keer uitgevoerd.

Kijkend naar louter de financiële kant, is er door Teuben (2012b) onderzoek gedaan naar de financiële afweging tussen koop en huur voor gemeenten. Een ander onderzoek van Teuben (2012a) gaat in op de restwaarde van gemeentelijk vastgoed. Ook is er onderzoek gedaan hoe er financieel optimaal rendement kan worden behaald voor het commerciële deel van de portefeuille (De Kok, 2011). Alhoewel de insteek van laatstgenoemd onderzoek financieel is, ging het uiteindelijk om een meer organisatorisch gericht onderzoek omdat gekeken werd hoe de organisatie ingericht kan worden om financieel optimaal rendement te behalen.

Over assetmanagement bij gemeenten is internationaal meer onderzoek gedaan. Zo is onlangs onderzocht hoe ver gemeenten zijn met het vormgeven van assetmanagement (Kaganova & Telgarsky, 2018). Geconcludeerd werd dat gemeenten, ondanks dat er veel kennis is hoe assetmanagement vormgegeven zou kunnen worden, over het algemeen niet zo ver zijn. Deze studie richtte zich met name op China en bekijkt voornamelijk de processen. Een ander internationaal onderzoek maakt een vergelijking tussen hoe ver gemeenten in Rusland en het Verenigd Koninkrijk zijn in het vormgeven van assetmanagement (Phelps, 2011). Dit onderzoek was ook meer gericht op de processen. Een onderzoek van Kaganova (2010) richtte zich op een aantal hiaten in het assetmanagement in verschillende landen en wat gemeenten kunnen doen om beter sturing te geven aan de vastgoedportefeuille.

Door White (2011) is onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van assetmanagement in het Verenigd Koninkrijk in de 30 jaar daarvoor. Het onderzoek gaat in op de manier waarop assetmanagement werd vormgegeven en welke plaats het binnen de gemeentelijke organisatie had. Een ander onderzoek beargumenteert dat er wel verschillen zijn tussen gemeentelijk en niet-gemeentelijk vastgoed, maar dat er veel te leren is van commerciële vastgoedeigenaren (Kaganova & Nayyar-Stone, 2000). Ook dit onderzoek gaat in op de ontwikkeling die gemeenten wereldwijd hebben doorgemaakt op dit vlak.

Het waarderen en beprijzen van gemeentelijk vastgoed is onderzocht, bijvoorbeeld door Kaganova (2012), waarin geconcludeerd werd dat het juist waarderen van het gemeentelijk vastgoed belangrijk is voor adequaat assetmanagement, voor besluitvorming en voor transacties.

Concluderend is er veel onderzoek gedaan naar de rol van vastgoed binnen gemeentelijke organisaties omdat gemeenten een ander type vastgoedeigenaar zijn dan andere vastgoedeigenaren. Het is begrijpelijk dat het assetmanagement binnen gemeenten minder ver ontwikkeld is dan bij andere type beleggers omdat het niet de core-business is van gemeenten om vastgoed te exploiteren. Desalniettemin is het wel van belang dat er op de best mogelijke manier sturing wordt gegeven aan het vastgoed van gemeenten. Dit onderzoek gaat op dit aspect verder in: wetende dat er nu eenmaal vastgoed nodig is om doelstellingen te bereiken, hoe worden de publieke middelen dan op de best mogelijke manier ingezet.

## 2.2 Institutioneel kader

Gemeenten zijn gebonden aan een aantal kaders. Voor vastgoed zijn het BBV en de wet markt en overheid het belangrijkste. Deze werken door in de dagelijkse praktijk. In de volgende paragrafen worden beiden nader toegelicht.

### 2.2.1 Besluit begroting en verantwoording (BBV)

Het BBV bevat de regelgeving omtrent de begrotings- en verantwoordingsstukken van gemeenten en provincies. In de Notitie Materiële Activa staan alle relevante regels omtrent materiële activa, waaronder vastgoed.

Vastgoed valt onder investeringen met een economisch nut. Deze moeten tegen kostprijs geactiveerd worden op de balans en vervolgens moet het jaarlijks worden afgeschreven.

Gemeenten hebben keuzevrijheid in het vaststellen van het afschrijvingsbeleid. Er moeten wel regels worden opgesteld, die moeten worden goedgekeurd door de gemeenteraad. De regels bevatten in ieder geval regels voor waardering en afschrijving van activa, de zogenaamde 'waarderingsgrondslagen', zoals:

- Afschrijvingsmethode per categorie;
- Moment van starten met afschrijven;
- De gebruiksduur per categorie kapitaalgoederen ofwel de afschrijvingstermijn;
- Restwaarde.

Gemeenten kunnen het vastgoed onderverdelen in (sub)categorieën. Per (sub)categorie kan een andere methode van afschrijven worden gekozen. Het BBV schrijft geen afschrijvingsmethode voor. Bij gemeenten worden lineaire en annuïtaire afschrijving verreweg het meest toegepast (Commissie BBV, 2017). Er dient jaarlijks afgeschreven te worden. De duur van de afschrijving moet afgestemd worden op de verwachte levensduur van het vastgoed. Het BBV schrijft geen afschrijvingstermijnen voor, de gemeente dient dit zelf per categorie vast te stellen. Er kan afgeschreven worden tot € 0 of er kan rekening gehouden worden met een restwaarde. In de praktijk wordt vastgoed veelal afgeschreven naar een boekwaarde van € 0, omdat activa gedurende de afschrijvingsperiode technisch en economisch slijten (Commissie BBV, 2017). Dat laatste is voor vastgoed de vraag. Als het onderhoud goed wordt uitgevoerd zal de exploitatieperiode kunnen worden verlengd. Economische slijtage is in het geval van vastgoed niet altijd aan de orde.

### 2.2.3 Wet markt en overheid

De wet markt en overheid is ingevoerd om mogelijke oneerlijke concurrentie tussen overheden en bedrijfsleven tegen te gaan. Overheden verrichten namelijk soms economische activiteiten, waaronder de verhuur van vastgoed.

De wet markt en overheid voor de verhuur van vastgoed houdt in dat er een integrale kostendoorberekening moet plaatsvinden. Alle kosten, zoals de rente en afschrijving, personeelskosten, onderhoudskosten, belastingen en verzekeringen moeten in de huur worden doorbelast aan de huurder (Rijksoverheid, 2012). Het gevolg hiervan is dat gebouwen die geheel afgeschreven zijn een lagere huur hebben dan recent ontwikkelde of aangekochte gebouwen.

De wet markt en overheid heeft als neveneffect dat er niet altijd een verband is tussen de feitelijke (kostprijsdekkende) huur en de markthuur.

### 2.2.4 Conclusie institutioneel kader

Gemeenten hebben zich aan een aantal kaders te houden die ervoor zorgen dat er anders omgegaan moet worden met het vastgoed dan andere vastgoedeigenaren. Zo is de huurprijs veelal gebaseerd op een integrale kostendoor rekening en niet op de markthuur en moet er worden afgeschreven op het vastgoed, waarbij er vrijheid bestaat in de wijze en duur van afschrijven. Andere vastgoedeigenaren waarderen het vastgoed op marktwaarde.

De wet markt en overheid ziet erop toe dat er geen oneerlijke concurrentie is tussen gemeenten en marktpartijen en het BBV is voor een ordentelijke boekhouding van gemeenten waardoor financiële continuïteit is geborgd.

## 2.3 Operationalisatie

Het theoretisch en institutioneel kader valt uiteen in drie verschillende onderwerpen:

1. De financiële prestatie-indicatoren die uit de literatuur volgen en de vraag in hoeverre gemeenten deze gebruiken of zouden moeten gebruiken;
2. De verschillende typen vastgoed, onderverdeeld in markt- en clubgoederen en de vraag in hoeverre hier verschillend op gestuurd zou moeten worden;
3. Het wettelijk en institutioneel kader en de vraag of dit aangepast zou moeten worden om beter sturing te kunnen geven aan de vastgoedportefeuille;

Het eerste onderwerp valt uiteen in twee deelvragen: in hoeverre gemeenten deze prestatie-indicatoren zouden moeten gebruiken en ten tweede in hoeverre gemeenten deze daadwerkelijk gebruiken. De eerste vraag is gesteld aan experts door middel van interviews. In deze interviews is gevraagd welke prestatie-indicatoren gemeenten zouden moeten gebruiken. Dit is gevraagd aan verschillende experts om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen. Het zijn open vragen geweest, waardoor er voldoende ruimte is om dezelfde of andere prestatie-indicatoren te noemen als uit de literatuur volgen.



Om antwoord te krijgen op de tweede deelvraag is aan gemeenten gevraagd welke prestatie-indicatoren daadwerkelijk worden gebruikt. Dit is gedaan door de prestatie-indicatoren die uit de literatuur volgen aan hen voor te leggen met de vraag of de betreffende gemeente deze gebruiken. Maar er is ook ruimte gelaten om andere prestatie-indicatoren op te geven die niet uit de literatuur volgen maar die wel gebruikt worden door de betreffende gemeente.

Het tweede onderwerp is aan experts en aan gemeenten gevraagd. Daarbij is gevraagd in hoeverre een bepaalde prestatie-indicator van belang is voor de verschillende typen vastgoed. Antwoorden konden gegeven worden op een vijf-puntsschaal. Voor deze vraag zijn de prestatie-indicatoren die uit de literatuur volgen gekruist met de diverse typen vastgoed zoals benoemd in paragraaf 2.1.5. Dus voor elke prestatie-indicator is gevraagd in hoeverre die van toepassing is op de verschillende soorten vastgoed.

De prestatie-indicatoren en de verschillende soorten vastgoed zoals beschreven in de literatuur in paragraaf 2.1 vinden vooral hun plaats in de vragen welke prestatie-indicatoren door gemeenten in de praktijk worden gebruikt en welke prestatie-indicatoren voor de verschillende soorten vastgoed van belang zijn.

Het derde en laatste onderwerp is alleen aan de experts gevraagd aangezien dit lastig in standaard vragen in een enquête te vervatten is. Antwoorden hebben voor dit onderdeel toelichting nodig. Ook kan in een interview gevraagd worden of men op de hoogte is van alle wet- en regelgeving. In een enquête kan het zijn dat de respondent daar niet helemaal van op de hoogte is. Het gaat dan om de kaders zoals beschreven in paragraaf 2.2, de wet markt en overheid en het BBV. In de vragen aan de experts is gevraagd of de bestaande kaders belemmerend werken en of deze aangepast zouden moeten worden.



### 3. Methode

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de onderzoeksmethode. Het onderzoek bestaat uit twee delen. Er zijn expertinterviews gehouden en er is een online enquête uitgezet. Beide onderzoeksmethoden kunnen belangrijke informatie opleveren. Interviews geven de mogelijkheid om dieper op de materie in te gaan en geven een uitgebreid beeld van het onderwerp. Door enquêtes worden meer respondenten bereikt maar is het niet mogelijk om diep op de zaken in te gaan. Door beide onderzoeksmethoden te combineren ontstaat er zowel in de breedte een algemeen beeld als de mogelijkheid tot verdieping door de interviews met de experts.

#### 3.1 Expert interviews

Er zijn tien expertinterviews gehouden, waarbij de geïnterviewden in te delen zijn in vier categorieën.

1. Afdelingsmanagers van vastgoedafdelingen van gemeenten waar portefeuillesturing relatief ver ontwikkeld is. Er is gesproken met enkele gemeenten die worden beschouwd als koplopers (Veuger e. a., 2017). Dit zijn:
  - Jan Kappers – gemeente Haarlem;
  - Erwin van Proosdij – gemeente Enschede;
  - Paul Oortwijn – gemeente Groningen;
  - Henk Hoogland en Henk Philippens – gemeente Almere.
2. Vastgoedadviseurs die verschillende gemeenten adviseren:
  - Sander de Clerck – Republiq;
  - Sidney McGillavry – BBN adviseurs;
  - Wouter van den Wildenberg – Fakton.
3. Twee onderzoekers op het gebied van gemeentelijk vastgoed. De ene expert is werkzaam in Nederland, de andere in de Verenigde Staten:
  - Jan Veuger – Professor maatschappelijk vastgoed, Hanzehogeschool Groningen;
  - Olga Kaganova – Zelfstandig adviseur, is jarenlang verbonden geweest aan de universiteit van Chicago en The Urban Institute in Washington DC.
4. Een adjunct-directeur van woningcorporatie Habion in Houten. Hier is voor gekozen omdat woningcorporaties verder zijn met portefeuillesturing dan gemeenten. De geïnterviewde is:
  - Anne Damen – Habion.

De interviews zijn gehouden om van de experts te vernemen wat belangrijk is bij het gebruiken van financiële prestatie-indicatoren bij gemeenten. De interviews behandelen vier onderwerpen:

1. Welke indicatoren volgens hen gebruikt zouden moeten worden om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille, waarop nu wordt gestuurd en wat verder nog van toegevoegde waarde zou kunnen zijn;
2. Of het waarderen van het vastgoed op marktwaarde voor gemeenten van toegevoegde waarde kan zijn om betere sturing te kunnen geven aan de vastgoedportefeuille. Ook is uitgediept wat voor- en nadelen zouden kunnen zijn;
3. De verkenning of de wettelijke en institutionele kaders beperkend zijn en of er aanpassingen nodig zijn om optimaal sturing te kunnen geven;
4. De financiële prestatie-indicatoren die uit de theorie volgen zijn voorgelegd met de vraag in hoeverre de verschillende indicatoren belangrijk of van toegevoegde waarde zijn bij het sturen op gemeentelijk vastgoed. Daarbij is gevraagd in hoeverre de verschillende indicatoren belangrijk zijn voor de verschillende soorten vastgoed zoals benoemd in hoofdstuk 2, de marktgoederen en de clubgoederen. Gevraagd is om dat op een vijf-puntsschaal te beoordelen.

Het interview met Olga Kaganova was geen persoonlijk gesprek. Zij woont en werkt in de Verenigde Staten. Vanwege de fysieke afstand en het tijdsverschil is dit interview door e-mail correspondentie tot stand gekomen.

Alle overige interviews zijn opgenomen. Na uitwerking van het interview zijn de uitwerkingen aan de geïnterviewden voorgelegd met de vraag of er opmerkingen of nuances zijn.

### 3.2 Schriftelijke enquête

Van 22 mei tot en met 27 juni 2018 heeft een online enquête open gestaan. Er zijn 366 gemeentelijke organisaties benaderd om deze in te vullen. Er zijn per 1 januari 2018 380 gemeenten in Nederland (CBS, 2018), maar vanwege gemeentelijke samenwerkingen zijn niet alle gemeenten afzonderlijk benaderd omdat die gemeenten via de samenwerkingsorganisatie zijn benaderd. Daar waar bekend, in 146 gevallen, zijn mensen die bij de vastgoedafdeling van de gemeente werken rechtstreeks benaderd. De overige gemeenten zijn via een algemene e-mail benaderd. De enquête bestond uit 15 vragen en is bijgevoegd als bijlage I.

De enquête is opgedeeld in drie delen:

1. Het eerste deel betreft financiële prestatie-indicatoren die momenteel worden gebruikt door de betreffende gemeente;
2. Het tweede deel gaat over het waarderen van het gemeentelijk vastgoed op marktwaarde. Daarbij is gevraagd in hoeverre het van toegevoegde waarde is en of het verplicht gesteld zou moeten worden;
3. In het derde gedeelte zijn de financiële prestatie-indicatoren die uit de theorie volgen voorgelegd met de vraag in hoeverre men de verschillende indicatoren belangrijk of van toegevoegde waarde vindt bij het sturen op gemeentelijk vastgoed. Daarbij is gevraagd om te beoordelen op een vijf-puntsschaal in hoeverre de verschillende indicatoren belangrijk zijn voor de verschillende soorten vastgoed. Dit is gedaan om te bekijken of er verschil zit in marktgoederen en clubgoederen.

### 3.3 Analysemethode

De uitkomsten van de expertinterviews en de enquêtes zijn beiden kwalitatief geanalyseerd. Hierbij is gekeken welke antwoorden zijn gegeven. Ook is gekeken naar gemiddeldes en frequenties.

Aansluitend zijn er statistische analyses gedaan op de resultaten van de enquête.

#### *Chi-kwadraat*

Er is een chi-kwadraat toets gedaan om te toetsen of er verschil is tussen kleine, middelgrote en grote gemeenten (minder dan 20.000 inwoners, 20.000 tot 100.000 inwoners en meer dan 100.000 inwoners) wat betreft de prestatie-indicatoren die gebruikt worden.

De gemeentegrootte zou opgevat kunnen worden als een ordinale variabele, maar omdat de grootteklassen niet gelijk zijn, is ervoor gekozen om gemeentegrootte als een nominale variabele met drie categorieën te behandelen. Of een bepaalde prestatie-indicator wordt gebruikt is eveneens een nominale variabele (het antwoord is immers ja of nee). Voor het doen van verschilanalyses voor nominale variabelen is een chi-kwadraat toets de meest geëigende methode (Baarda e.a., 2017).

De basis voor een chi-kwadraat toets is het maken van een kruistabel, waarbij de frequenties tegen elkaar uit worden gezet. De chi-kwadraat toets wordt gedaan door het verschil tussen de geobserveerde en de verwachte frequenties te berekenen. De verwachte frequenties zijn de frequenties die verwacht zouden worden als er geen enkel verband is tussen twee variabelen (De Heus e.a., 1995). Dit wordt gedaan door de randtotalen te vermenigvuldigen en te delen door het totaal aantal observaties. Vervolgens wordt de chi-kwadraat berekend door de formule:

$$\chi^2 = \sum \frac{(o - e)^2}{e}$$

o = observed value (geobserveerde waarde)

e = expected value (verwachte waarde)

Hoe groter chi-kwadraat, hoe kleiner de kans dat het gevonden verschil op toeval berust (Baarda e.a., 2017). Door te kijken naar het aantal vrijheidsgraden kan bekeken worden of het verschil significant is. Het aantal vrijheidsgraden wordt berekend door het aantal kolommen van de tabel min 1 te vermenigvuldigen met het aantal rijen min 1. In het geval van drie verschillende grootteklassen en 2 mogelijke antwoorden is dat  $(3-1) \times (2-1) = 2$ . Voor het uitvoeren van de chi-kwadraat toets is gebruik gemaakt van SPSS.

#### *Factoranalyse*

Er is door middel van een factoranalyse gekeken of er verschillende prestatie-indicatoren van belang zijn voor verschillende soorten vastgoed. Om te onderzoeken of hier een structuur in zit is een factoranalyse gedaan. Een factoranalyse kan uitgevoerd worden om een klein aantal constructen te vinden die een groot aantal variabelen verklaren (De Heus e.a., 1995). Een factoranalyse bekijkt of er subgroepen te vormen zijn die veel met elkaar samenhangen. Als dat zo is, dan is er blijkbaar een onderliggende "latente variabele" (De Heus e.a., 1995). Er worden onderliggende factoren verondersteld en van alle variabelen wordt de correlatie met die onderliggende factor berekend. Uiteindelijk worden zo min mogelijk onderliggende factoren berekend die gezamenlijk zo veel mogelijk variantie verklaren. Op die manier is het mogelijk om een grote hoeveelheid data te reduceren. Vervolgens is het aan de onderzoeker of er een onderliggende "latente variabele" te benoemen is die logisch voortvloeit uit de gevonden subgroepen. De onderzoeker bekijkt welke variabelen hoog met elkaar correleren en hoe dan de onderliggende "latente variabele" genoemd kan worden.

Er is een factoranalyse gedaan om te onderzoeken of verschillende soorten vastgoed dusdanig met elkaar samenhangen dat er een onderliggend construct is wat verklaart of een bepaalde prestatie-indicator wel of niet van belang is voor dat type vastgoed. Voor alle verschillende prestatie-indicatoren die zijn uitgevraagd in de enquête is een factoranalyse gedaan. Hierbij is gebruik gemaakt van SPSS.

### **3.4 Beperkingen van het onderzoek**

#### *Betrouwbaarheid*

Het is niet mogelijk om alle vastgoedmedewerkers van gemeenten te interviewen. Ook is het niet mogelijk om alle experts uit het vakgebied te spreken. Als er andere experts geïnterviewd worden, zouden er misschien andere uitkomsten zijn. Door verschillende experts te spreken die bij gemeenten werken, gemeenten adviseren en die vanuit onderzoek bekend zijn met het werkveld is getracht om het onderwerp van alle kanten te belichten en een zo betrouwbaar mogelijk beeld te schetsen. Het zou ook mogelijk zijn dat de experts na afloop van het interview bij nader inzien nog aanvullende opmerkingen hadden of nuances wilden aanbrengen. Om dat te ondervangen zijn de interviews na uitwerking aan de geïnterviewden voorgelegd waarbij de ruimte is gelaten om aanpassingen te doen. Voor een meer betrouwbaar beeld zou het aan te bevelen zijn om hetzelfde onderzoek met andere experts te doen of dezelfde experts door een andere onderzoeker te laten interviewen.

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen is naast de interviews een enquête uitgezet waardoor er een completer beeld ontstaat. In de enquête zijn enkele vragen gesteld die ook aan de experts zijn gesteld. Het gaat dan om de vragen in hoeverre het waarden van het vastgoed tegen marktwaarde gemeenten zou helpen om beter sturing te geven aan de vastgoedportefeuille en de vragen welke prestatie-indicatoren voor de verschillende typen vastgoed van belang zijn.

#### *Validiteit*

De centrale vraag en subvragen in combinatie met het verkennende karakter van het onderzoek zorgen ervoor dat objectieve waarheidsbevinding moeilijk is, het is een inventarisatie van de mogelijke prestatie-indicatoren, afgezet tegen de prestatie-indicatoren die gebruikt worden. Theoretisch zou het mogelijk zijn dat er één of meerdere prestatie-indicatoren zijn die het sturen op gemeentelijk vastgoed in zijn geheel zou dekken, maar die niet gebruikt worden en die door de experts in de interviews niet genoemd zijn. In dat geval zouden alle experts en alle gemeenten iets over het hoofd zien. Er zou dan sprake zijn van een systematische fout (Baarda e.a., 2017). De kans dat er in dit onderzoek sprake is van een systematische fout is echter klein aangezien de geïnterviewden niet alleen kennis hebben van gemeentelijk vastgoed, maar ook van commercieel vastgoed en vastgoed van woningcorporaties.

De vragen en de enquête zijn met zorg samengesteld en er is specifiek gevraagd naar de vragen die centraal staan in dit onderzoek. Op die manier is geprobeerd de validiteit te waarborgen. Een enquête kent echter beperkingen die van invloed zijn op validiteit en betrouwbaarheid. Zo is het niet mogelijk om te controleren of alle respondenten de vragen daadwerkelijk begrepen hebben en op die manier de enquête correct invullen. Ook is het mogelijk dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven. In dit geval zou het kunnen dat gemeenten aangeven een bepaalde prestatie-indicator te gebruiken terwijl dat feitelijk niet het geval is. Door de anonimiteit te garanderen is geprobeerd dit te ondervangen.

De belangrijkste vraag omtrent validiteit is of er gemeten wordt wat beoogd wordt te meten. Om die reden zijn de vragen in de enquête en in de interviews zo dicht mogelijk bij de centrale vraag en subvragen van dit onderzoek gehouden. Er is zo direct mogelijk gevraagd wat beoogd is te meten waardoor er zo min mogelijk vertekening kan optreden.

#### *Zeggingskracht*

Aangezien er zowel een enquête als verschillende expertinterviews gehouden zijn waarbij rechtstreeks is gevraagd naar hetgeen er onderzocht wordt is er voldoende basis om aan te nemen dat er gerechtvaardigde conclusies getrokken kunnen worden. De experts voor de interviews zijn zorgvuldig geselecteerd en alle gemeenten in Nederland hebben een uitnodiging ontvangen om mee te doen met de enquête. Het belangrijkste nadeel is dat er 10 experts zijn geïnterviewd, terwijl dat slechts een klein deel is van de totale experts die actief zijn in het gemeentelijk vastgoed. Echter, de geïnterviewden zijn voor een groot deel actief in bestaande vastgoednetwerken en hebben contact met veel andere experts. Dus als er een groot deel van de populatie een afwijkende mening heeft ten opzichte van de geïnterviewden dan weten zij dat ook. In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van de enquête en de interviews uiteengezet.

## 4. Resultaten

Dit hoofdstuk bestaat uit drie gedeeltes. In paragraaf 4.1 volgt een kwalitatieve analyse van de interviews. Hierin komt het deel van de centrale vraag aan de orde welke financiële prestatie-indicatoren gemeenten idealiter zouden moeten gebruiken om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille. Ook komen alle vier de subvragen aan de orde. In paragraaf 4.2 wordt een kwalitatieve analyse van de enquêtes gedaan. Daarin komt het andere deel van de centrale vraag aan de orde, namelijk welke financiële prestatie-indicatoren daadwerkelijk door gemeenten worden gebruikt. Ook worden de resultaten gepresenteerd van de mening van de Nederlandse gemeenten over het jaarlijks waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde. In paragraaf 4.3 worden de statistische analyses van de enquête behandeld, waarin de verschillende prestatie-indicatoren voor de diverse typen vastgoed aan de orde komen, alsmede verschillen tussen kleine, middelgrote en grote gemeenten welke prestatie-indicatoren er gebruikt worden.

In dit hoofdstuk komen de verschillende financiële prestatie-indicatoren uit de Beleidsachtbaan (Van Bortel & Van Os, 2007) zoals beschreven in paragraaf 2.1.2 en het DrieKamerModel (Conijn & Verkoeijen, 2016) uit paragraaf 2.1.3 aan de orde. De vraag of er verschillende prestatie-indicatoren gebruikt zouden moeten worden voor verschillende soorten vastgoed komt voort uit de Public Goods Theory (Samuelson, 1954) zoals beschreven in paragraaf 2.1.5. De vragen omtrent de institutionele kaders gaan over het BBV en de wet markt en overheid zoals beschreven in paragraaf 2.2.

### 4.1 Kwalitatieve analyse interviews

Er zijn 10 interviews gehouden, waarvan 9 met personen werkzaam in het veld van gemeentelijk vastgoed en 1 adjunct-directeur van een woningcorporatie.

De interviews hadden vier hoofdonderwerpen:

1. antwoord op de vraag welke financiële prestatie-indicatoren gemeenten idealiter zouden moeten gebruiken om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille;
2. of het waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde van toegevoegde waarde zou zijn;
3. of er institutionele kaders zijn die het gebruiken van financiële prestatie-indicatoren bemoeilijken en of die aangepast zouden moeten worden;
4. of verschillende prestatie-indicatoren voor verschillende typen vastgoed van belang zijn;

#### 4.1.1 Welke financiële prestatie-indicatoren zouden gemeenten idealiter moeten gebruiken?

Er is onder de experts die met gemeentelijk vastgoed werken geen algehele consensus welke financiële prestatie-indicatoren idealiter gebruikt zouden moeten worden. Er zijn veel verschillende prestatie-indicatoren genoemd. Het meest genoemd zijn kostendekkende huur, onderhoudskosten, rendement, boekwaarde versus WOZ-waarde of marktwaarde, leegstand en personeelskosten.

Alhoewel de prestatie-indicatoren die genoemd worden verschillend zijn is er wel een overlap te ontdekken in de algehele teneur van de interviews. Men is van mening dat een meer zakelijke, bedrijfsmatige aanpak noodzakelijk is om sturing te geven aan de portefeuille. Paul Oortwijn van de gemeente Groningen gaf hierbij aan dat het noodzakelijk is om in beeld te brengen wat de effecten van verschillende keuzes zijn. Sidney McGillavry van BBN zette uiteen dat gemeenten een bepaald budget voor een bepaalde prestatie over heeft, vervolgens moet dat budget zo effectief en efficiënt mogelijk worden besteed.

Jan Veuger merkte hierover op dat het voor gemeenten belangrijk is om te bepalen waar ze van willen zijn en vervolgens per deelportefeuille te benoemen waar men op wil sturen. Dit kan per gemeente en per deelportefeuille verschillen.

In tabel 4.1 staan alle genoemde prestatie-indicatoren met de bijbehorende frequenties.

Prestatie-indicator	Frequentie
Onderhoudskosten	6
Kostprijsdekkende huur	5
Rendement (of IRR)	4
Leegstand	4
Boekwaarde versus marktwaarde of WOZ Waarde	3
Personeelskosten/personeelsinzet	3
Huurcontracten (looptijd, einddata)	2
Huur versus markthuur	2
Bruto – netto verhouding huur	2
Reservepositie	1
Meerjarenbegroting	1
Risicobeheersing	1
Budget	1
Levensduur	1
Exploitatietermijn	1
Discontovoet	1
Restwaarde	1
Subsidie in de huur	1
Debiteurenstanden	1
Loan-to-value	1

Tabel 4.1: Prestatie-indicatoren genoemd door de experts

Bij woningcorporaties is de ontwikkeling naar een meer zakelijke aanpak al langer gaande. Anne Damen zei daarover dat het jaarlijks meten van het rendement en dat afzetten tegen de maatschappelijke bijdrage helpt om bewust keuzes te maken en zaken te objectiveren. Maar per woningcorporatie zijn er verschillen in prestatie-indicatoren die gebruikt worden, alhoewel de hoofdmoot wel hetzelfde is. Tegelijkertijd geeft zij aan dat het ook een uitdaging is om niet te veel prestatie-indicatoren te willen gebruiken. Als er 5 of 6 gekozen worden en hier consequent op gestuurd wordt dan doet men het al goed.

Er is gevraagd in hoeverre men denkt dat gemeenten financiële prestatie-indicatoren gebruiken en welke dat dan zijn. Men is het erover eens dat dit alleen bij ongeveer 30-40 grotere gemeenten gebeurt. Er wordt dan voornamelijk gekeken naar kostprijsdekkende huur en vanuit de verantwoording naar het budget versus realisatie, maar dat laatste is minder ingegeven vanuit het vastgoed, meer vanuit de gemeentefinanciën.

De financiële prestatie-indicatoren die genoemd zijn verschillen van de prestatie-indicatoren uit de literatuur zoals beschreven in paragraaf 2.1.2 en 2.1.3. De verschillende prestatie-indicatoren uit de literatuur worden voor een groot deel wel benoemd, maar niet door alle experts en sommigen slechts door een enkeling. Kostprijsdekkende huur komt voor een groot deel overeen met de operationele kasstromen en die wordt het meest genoemd. Direct en indirect rendement worden door enkelen benoemd. De waardeontwikkeling van het vastgoed werd niet als harde prestatie-indicator benoemd, Henk Philippens van de gemeente Almere merkte op dat dit op een meer impliciete manier zou moeten gebeuren door het maken van de juiste keuzes, zonder er direct waarderingen aan te hangen.

Verder speelt waardeontwikkeling ook een rol in de loan-to-value, de reservepositie en de boekwaarde versus WOZ waarden die alle drie wel zijn benoemd. Het verschil tussen het daadwerkelijk rendement en het marktconform rendement, de marktwaarde in verhuurde en de bedrijfswaarde worden niet genoemd. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat Sidney McGillavry van BBN de verschillende prestatie-indicatoren benoemde teneinde een bedrijfswaarde te kunnen berekenen.

#### 4.1.2 Waarderen tegen marktwaarde

Er zijn enkele geïnterviewden die voorstander zijn van het op marktwaarde waarderen van het vastgoed. De voornaamste redenen zijn dat het informatie verschaft over de portefeuille en waar het naar toe gaat met de portefeuille. Sander de Clerck van Republiq is één van de voorstanders omdat het inzicht verschaft in wat een gemeente heeft en wat de ontwikkelingen zijn.

Zowel Wouter van den Wildenberg van Fakton als Jan Kappers van de gemeente Haarlem zouden voorstanders zijn van het hebben van het inzicht in de marktwaarde. Maar beiden geven aan dat de tijd, moeite en geld om dit inzicht te verkrijgen het niet waard is.

Ook zijn er een aantal experts die geen voorstander zijn van het waarderen van het gemeentelijk vastgoed tegen marktwaarde. De voornaamste reden is dat het vastgoed ver af staat van de markt en dat de waarde daarom niet goed is vast te stellen.

De gemeente Enschede heeft in het verleden het vastgoed jaarlijks laten waarderen, maar laat het inmiddels elke drie jaar waarderen. De waardeontwikkeling op jaarbasis is niet zo interessant voor het grootste gedeelte van het vastgoed omdat dit toch niet wordt verkocht. Men wil in Enschede wel inzicht hebben in de reservepositie, daarom wordt het vastgoed elke drie jaar gewaardeerd.

Er is algehele consensus dat het voor de commerciële portefeuille van de gemeente wel interessant is. Commercieel vastgoed is bijvoorbeeld het vastgoed wat geen beleidsdoel dient en daarom zal worden verkocht. Voor die panden is het noodzakelijk dat de marktwaarde wordt bepaald.

Henk Hoogland gaf aan dat het inzichtelijk hebben van de marktwaarde als effect kan hebben dat de politiek de neiging kan hebben om dit te willen verzilveren op het moment dat er geld nodig is, terwijl het vastgoed juist nodig is voor beleidsdoelstellingen van de gemeente.

Woningcorporaties hebben inmiddels ervaring met het waarderen op marktwaarde. Anne Damen zegt dat het wel helpt, maar dat het bepalen van de beleidswaarde meer toegevoegde waarde heeft. Dit geeft aan wat het vastgoed voor die betreffende woningcorporatie waard is door het beleid wat zij voert. De marktwaarde is vooral nuttig om inzicht te krijgen wat het fall-back scenario is, bij verkoop.

De vraag of het berekenen van het rendement op complexniveau gemeenten zou helpen om beter sturing te geven aan de portefeuille levert een al even gedifferentieerd beeld op. Aan de ene kant zijn enkelen uitgesproken voorstander hiervan omdat dit richting geeft. Daarbij wordt de kanttekening gemaakt dat rendement in de context van gemeentelijk vastgoed niet altijd het juiste beeld opwerpt. Het rendement kan 0% zijn, of inflatievolgend.

Volgens Wouter van den Wildenberg is het berekenen van de Internal Rate of Return (IRR) het meest belangrijke omdat alle prestatie-indicatoren hierin terug komen zoals de inkomsten, de uitgaven en de risico's. Als dit dan vreemde uitslagen geeft dan kan je meteen zien waar dit aan ligt. De IRR is de disconteringsvoet in een cashflowberekening waarbij de netto contante waarde van alle toekomstige kasstromen, inclusief restwaarde, gelijk is aan de oorspronkelijke investering (Van Driel & Van Zuijlen, 2016).

Aan de andere kant zijn er mensen die hier juist geen voorstander van zijn. Volgens Olga Kaganova is het alleen van belang als er wordt verhuurd aan een private partij, omdat voor de meeste huurders geldt dat de huur aan de inkomstenkant gesubsidieerd is en van de belastingbetaler afkomstig is en de kosten eveneens door de belastingbetaler betaald worden.

Daartussenin zitten geïnterviewden die zeggen dat het wel op een verkapt manier gebeurd door kostendekkende huur, daar zit namelijk in de berekening een, meestal inflatievolgend, rendement in.



Tenslotte is gevraagd of het zou helpen als gemeenten onderling het rendement zouden vergelijken. Hier wordt op een enkele uitzondering na aangegeven dat het wel toegevoegde waarde zou hebben, maar dat het nuance vergt omdat er vaak verschillende definities van kostensoorten of berekeningsmethodieken achter liggen, evenals verschillende politieke keuzes. De meerwaarde is vooral dat gemeenten van elkaar kunnen leren hoe ze tot bepaalde keuzes komen.

Door verschillende geïnterviewden is aangegeven dat meer uniformiteit gewenst is. Hier zal in de volgende paragraaf verder op in worden gegaan.

Voor commerciële beleggers en woningcorporaties is het belangrijk om inzicht te hebben in de marktwaarde. Het was dan ook te verwachten dat er voorstanders zouden zijn dat gemeenten dit ook inzichtelijk hebben. Dat er ook veel argumenten gegeven zijn om het niet te doen lag wellicht minder in de lijn der verwachting.

#### **4.1.3 Praktische of institutionele bezwaren**

Gevraagd is of er praktische of institutionele bezwaren zijn omtrent het gebruik van financiële prestatie-indicatoren en of hierin verandering aangebracht zou moeten worden. Slechts een enkeling geeft aan dat er regels zijn die soms wat knellend zijn. Erwin van Proosdij gaf als voorbeeld dat de waarde van de grond geactiveerd moet worden tegen verkrijgingsprijs, maar als de marktwaarde stijgt, is het niet mogelijk om deze waarde mee te laten stijgen. De meesten zijn echter van mening dat er geen of weinig belemmeringen zijn om financiële prestatie-indicatoren te gebruiken. De meerderheid van de geïnterviewden geeft evenwel aan dat de institutionele kaders aangescherpt zouden moeten worden om meer uniformiteit te creëren in bijvoorbeeld de afschrijvingsmethode en -periode. Paul Oortwijn van de gemeente Groningen zegt hierover: "dit zouden we vanuit compliance, onderlinge samenwerking en benchmarking moeten willen." Jan Veuger is van mening dat het goed is om hier meer richtlijnen in op te leggen om op die manier gemeenten te dwingen om op een professionele manier om te gaan met het vastgoed.

Aangezien zowel het BBV als de wet markt en overheid niet uitsluitend voor vastgoed zijn opgesteld is het logisch dat er voor vastgoed meer specifieke kaders gewenst zijn omdat vastgoed een vrij specifiek product is binnen de gemeentelijke organisatie waar veel kapitaal mee gemoeid is.

#### **4.1.4 Verschillende financiële prestatie-indicatoren voor verschillende soorten vastgoed**

Er zijn uit de literatuur zeven verschillende prestatie-indicatoren benoemd en er zijn 18 verschillende typen vastgoed gedefinieerd. De geïnterviewden hebben voor de diverse soorten vastgoed aangegeven in hoeverre de verschillende soorten prestatie-indicatoren van belang kunnen zijn op een vijf-puntsschaal. Hierbij moet de kanttekening gemaakt worden dat aan Anne Damen niet is gevraagd om deze in te vullen aangezien zij wat minder ervaring heeft met het vastgoed wat gemeenten hebben. In tabel 4.2 staat welke prestatie-indicatoren voor welk type vastgoed van belang zijn volgens de experts. Hierbij is aangenomen dat een prestatie-indicator voor het betreffende soort vastgoed van belang is indien een meerderheid van de experts aangaf dat deze indicator geheel wel of enigszins van belang is. Indien er evenveel experts aangaven dat een bepaalde prestatie-indicator wel of enigszins van belang is als neutraal, niet of geheel niet, dan is de betreffende prestatie-indicator niet van belang voor dat type vastgoed.

Type vastgoed	Direct rendement	Indirect rendement	Waarde ontwikkeling	Verschil rendement en marktconform rendement	Marktaandeel in verhuurde staat	Operationele kasstromen	Bedrijfs waarde
Buurt en clubhuizen			X			X	X
Huisvesting onderwijs			X			X	X
Huisvesting brandweer						X	X
Huisvesting cultuur			X			X	X
Musea	X	X	X		X	X	X
Schouwburg/concert Gebouw			X			X	X
Bibliotheken			X		X	X	X
Huisvesting wijkteams			X			X	X
Maatschappelijke opvang			X			X	X
Sportaccommodaties buitensport			X			X	X
Sportaccommodaties binnensport			X			X	X
Sportaccommodaties zwembaden			X			X	X
Kinderdagverblijven	X	X	X	X	X	X	X
Filmhuis			X			X	X
Kantoren gemeentelijke huisvesting			X	X	X	X	X
Overig vastgoed -MFA			X			X	X
Commercieel vastgoed	X	X	X	X	X	X	X
Overig vastgoed woningen	X	X	X	X	X	X	X

Tabel 4.2: Prestatie-indicatoren die van belang zijn voor verschillende typen vastgoed volgens de experts

Samengevat zijn de operationele kasstromen en de bedrijfswaarde voor alle typen vastgoed relevant en de waardeontwikkeling voor alle typen vastgoed behalve huisvesting brandweer. Voor kinderdagverblijven, het commerciële vastgoed en woningen zijn alle prestatie-indicatoren van belang om op te sturen. Voor musea zijn naast de waardeontwikkeling, operationele kasstromen en bedrijfswaarde, het direct en indirect rendement en de marktwaarde in verhuurde staat van belang. Voor filmhuizen is het direct rendement van belang en voor kantoren voor gemeentelijke huisvesting zijn het verschil in rendement en het marktconforme rendement en de marktwaarde in verhuurde staat belangrijk. Dat laatste geldt ook voor bibliotheken.

Er dient opgemerkt te worden dat voor de kinderdagverblijven, het commerciële vastgoed en de woningen men het redelijk met elkaar eens was, hetzelfde geldt voor de operationele kasstromen en de bedrijfswaarde. Voor de overige prestatie-indicatoren en typen vastgoed was er meer verdeeldheid.

Dat voor de meer commerciële soorten vastgoed meer prestatie-indicatoren gebruikt zouden moeten worden die ook door commerciële beleggers en woningcorporaties gebruikt worden ligt in de lijn der verwachting. Blijkbaar geldt hoe meer een product neigt naar een marktproduct hoe meer een gemeente zich zou moeten gedragen als een marktpartij met bijbehorende prestatie-indicatoren.

In deze paragraaf is achtereenvolgens aan de orde gekomen welke financiële prestatie-indicatoren gebruikt zouden moeten worden, of het vastgoed jaarlijks tegen marktwaarde gewaardeerd zou moeten worden, of de institutionele kaders belemmerend werken, of ze aangepast zouden moeten worden en of er verschillende prestatie-indicatoren gebruikt zouden moeten worden voor verschillende soorten vastgoed. Dit is gedaan aan de hand van de interviews met experts. In de volgende paragraaf wordt de kwalitatieve analyse van de enquête gepresenteerd. Hierin zal aan de orde komen welke prestatie-indicatoren gemeenten daadwerkelijk gebruiken, of men van mening is dat het vastgoed jaarlijks tegen marktwaarde gewaardeerd zou moeten worden en of er verschillende prestatie-indicatoren gebruikt zouden moeten worden voor verschillende soorten vastgoed.

## 4.2 Kwalitatieve analyse enquête

Medewerkers van 80 gemeenten hebben de enquête ingevuld, dat is een respons van 22%. In tabel 4.3 is de respons per gemeentegrootte weergegeven in vergelijking met het percentage gemeenten in Nederland. Er is een oververtegenwoordiging van gemeenten met meer dan 100.000 inwoners en een ondervertegenwoordiging van gemeenten met minder dan 20.000 inwoners. Resultaten kunnen hierdoor niet representatief zijn voor alle gemeenten en moeten zorgvuldig geïnterpreteerd worden.

Omvang	Respons	Respons %	Nederland %
< 20.000	10	13%	29%
20.000 - 100.000	54	68%	63%
> 100.000	16	20%	8%
Totaal	80	100%	100%

Tabel 4.3: Respons per grootteklasse en percentage per grootteklasse in Nederland. Bron: eigen onderzoek en CBS (2018)

De enquête behandelt drie onderwerpen.

1. Welke financiële prestatie-indicatoren gemeenten gebruiken;
2. In hoeverre het waarden van het vastgoed tegen marktwaarde van toegevoegde waarde is;
3. In hoeverre verschillende prestatie-indicatoren voor verschillende typen vastgoed van belang zijn.

### 4.2.1 Op welke financiële prestatie-indicatoren sturen gemeenten?

In Tabel 4.4 staan aantallen en percentages van gemeenten die de diverse prestatie-indicatoren gebruiken. Van de gegeven prestatie-indicatoren wordt operationele kasstromen het meest gebruikt, dit wordt door 38% van de gemeenten als antwoord gegeven. Op de tweede plaats staat direct rendement (33%). 24% van de gemeenten geeft aan geen van de gegeven prestatie-indicatoren te gebruiken. Van die 24% (18 gemeenten) is 2 keer in het vrije invulveld aangegeven dat de kostendekkende huur wordt gebruikt.

Bedrijfswaarde (10%) en het verschil tussen daadwerkelijk en marktconform rendement (9%) worden het minst gebruikt.

Op welke van de onderstaande financiële prestatie-indicatoren stuurt uw gemeente?		
	n	%
Direct rendement	26	33%
Indirect rendement	17	21%
Waardeontwikkeling van het vastgoed	19	24%
Vershil daadwerkelijk rendement en marktconform rendement	7	9%
Marktwaarde in verhuurde staat	18	23%
Bedrijfswaarde de contant gemaakte toekomstige kasstromen van een complex	8	10%
Operationele kasstromen op complexniveau	30	38%
Geen van bovenstaande	19	24%
Totaal	80	

Tabel 4.4: Aantal en percentage gemeenten die de diverse prestatie-indicatoren gebruiken

Er zijn 15 gemeenten die een andere financiële prestatie-indicator hebben ingevuld, zie tabel 4.5.

<b>Zijn er andere financiële prestatie-indicatoren waar uw gemeente op stuurt? En zo ja, welke?</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Kostendeekkende huur	10	12%
Boekwaarde	1	1%
Boekwinst bij verkoop	1	1%
Marktconformiteit	1	1%
onderhoud	1	1%
Realisatie (operationele kasstromen) versus begroting	1	1%

Tabel 4.5: Overige prestatie-indicatoren die worden gebruikt zoals ingevuld door respondenten

Gevraagd naar financiële prestatie-indicatoren die nu niet gebruikt worden, maar die wel belangrijk zouden kunnen zijn, zijn 28 antwoorden gegeven, deze zijn opgenomen in tabel 4.6.

6 gemeenten geven aan rendement van belang te vinden, 4 gemeenten vinden alle indicatoren die in de voorgaande vraag zijn genoemd van belang en 4 gemeenten noemden de waardeontwikkeling. 2 gemeenten geven total costs of ownership als prestatie-indicator op en 2 de kostprijs versus de huidige huur.

<b>Zijn er financiële prestatie-indicatoren denkbaar waar uw gemeente nu nog niet op stuurt? En zo ja, welke?</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Rendement	6	8%
Alle bij vraag 2 benoemde prestatie-indicatoren	4	5%
Waarde ontwikkeling vastgoed	4	5%
Total costs of ownership	2	3%
Kostprijs versus huidige kosten/inkomsten	2	3%
De bruto-netto verhouding: het percentage van de huur dat als netto-inkomst overblijft na aftrek van de exploitatiekosten	1	1%
Bezettingsgraad totaal vastgoedportefeuille	1	1%
Er zijn er meerdere mogelijk, A/B versus F	1	1%
Meer rendement gestuurd en exploitatiegericht	1	1%
Marktwaarde versus kostprijs	1	1%
Onderhoudskosten per m2	1	1%
Taxatiewaarde vs. Boekwaarde	1	1%
Op basis van conditie	1	1%
Verschil huur-boekwaarde	1	1%
Of het onderhoud binnen MJOP en de financiële ruimte past	1	1%

Tabel 4.6: Prestatie-indicatoren die niet worden gebruikt die wel van belang zijn

Er is geen enkele prestatie-indicator die door een overduidelijke meerderheid van de gemeenten wordt gebruikt en er zijn zelfs een behoorlijk aantal gemeenten die in het geheel geen prestatie-indicatoren gebruiken. Dat laatste is wel verassend te noemen aangezien het voor gemeenten wel belangrijk is om inzicht te hebben in de prestaties van het vastgoed. Dat er door gemeenten verschillende prestatie-indicatoren gebruikt worden is minder verassend aangezien er geen uniforme regels of richtlijnen zijn, noch zijn er landelijk geldende indicatoren waar gemeentelijk vastgoed op getoetst wordt. Daar waar commerciële beleggers afgemeten worden aan het rendement en woningcorporaties aan verschillende ratio's moeten voldoen, ontbreken die bij gemeentelijk vastgoed.

#### 4.2.2 Waarderen tegen marktwaarde

In tabel 4.7 staan de antwoorden op de vraag welke waarde van het vastgoed een rol speelt bij het maken van vastgoedbesluiten. Marktwaarde en boekwaarde worden verreweg het meeste genoemd. Bedrijfswaarde speelt bij weinig gemeenten een rol.

Welke waarde van het vastgoed speelt een rol in het maken van vastgoedbesluiten binnen uw gemeente?		
	N	%
Boekwaarde / historische kostprijs	61	77%
Bedrijfswaarde	7	9%
Marktwaarde	65	82%
WOZ waarde	19	24%
Anders namelijk	10	13%
• Dienstverlening	1	1%
• Gebiedsontwikkeling	1	1%
• Kostprijs dekkend	2	3%
• Maatschappelijke waarde	2	3%
• Maatschappelijke/ beleidswaarde	1	1%
• Soms residuele waarde: marktwaarde minus investeringen leidt tot een aangepaste verkoopwaarde	1	1%
• Taxatiewaarde	1	1%
• Wet markt en overheid en gelijkheidsbeginsel	1	1%
Totaal	80	100%

Tabel 4.7: Waarde die als basis voor vastgoedbesluiten geldt

In tabel 4.8 staan de resultaten van de vragen over het waarderen tegen marktwaarde. Duidelijk is dat een groot deel van de gemeenten wel de voordelen ervan inziet. Aan de andere kant zou het volgens de gemeenten zelf niet verplicht moeten worden om tegen marktwaarde te waarderen. Het is minder van belang voor maatschappelijk vastgoed, maar juist wel voor het commerciële deel van de portefeuille.

Het jaarlijks vaststellen van de marktwaarde										
	geheel eens		eens		neutraal		oneens		geheel oneens	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Zou ervoor zorgen dat gemeenten beter sturing kunnen geven aan de vastgoedportefeuille	13	17%	35	45%	13	17%	16	21%	1	1%
Zou kunnen helpen om te sturen op waarde optimalisatie van gemeentelijk vastgoed	10	13%	41	52%	18	23%	10	13%	0	0%
Zou ervoor zorgen dat er betere financieel onderbouwde besluiten genomen kunnen worden op complexniveau	14	18%	42	53%	15	19%	7	9%	1	1%
Is relevant voor gemeenten	12	15%	28	36%	27	35%	11	14%	0	0%
Zou de financiële positie van gemeenten inzichtelijker maken	11	14%	36	46%	21	27%	9	12%	1	1%
Zou ervoor kunnen zorgen dat het vastgoed van gemeenten beter onderling vergeleken kunnen worden	7	9%	38	49%	22	28%	9	12%	2	3%
Zou verplicht moeten worden voor Nederlandse gemeenten	7	9%	8	11%	31	41%	21	28%	8	11%
Is voor commercieel vastgoed relevant	31	41%	34	45%	6	8%	3	4%	1	1%
Is voor maatschappelijk vastgoed relevant	5	6%	22	28%	24	31%	22	28%	5	6%

Tabel 4.8: Antwoorden op de vraag over waardering van het vastgoed tegen marktwaarde

Als opmerking wordt vaak gemaakt dat de kosten niet opwegen tegen het voordeel, dat het lastig is om de marktwaarde vast te stellen en dat het veelal vastgoed betreft wat toch niet verhandeld zal worden. Door een enkeling wordt aangegeven dat de WOZ waarde voldoet.

#### 4.2.3 Verschillende financiële prestatie-indicatoren voor verschillende soorten vastgoed

Uit de enquêtes blijkt dat gemeenten vinden dat er vooral op operationele kasstromen gestuurd moet worden. Dit geldt voor alle typen vastgoed, behalve voor huisvesting onderwijs en huisvesting wijkteams. Het sturen op direct rendement is voor bijna alle typen vastgoed, behoudens huisvesting onderwijs, huisvesting brandweer en maatschappelijke opvang, van belang. Voor kinderdagverblijven, commercieel vastgoed en woningen zijn alle prestatie-indicatoren van belang. Voor filmhuizen, kantoren gemeentelijke huisvesting en bibliotheken zou, naast het indirect rendement en operationele kasstromen het direct rendement van belang kunnen zijn.

In tabel 4.9 staat aangegeven welke prestatie-indicatoren de respondenten ingevuld hebben. Indien 51% of meer het helemaal eens of eens is met de betreffende prestatie-indicator voor een bepaald soort vastgoed dan is dit aangegeven met een X in onderstaande tabel.

Type vastgoed	Direct rendement	Indirect rendement	Waarde ontwikkeling	Vershil rendement en marktconform rendement	Markwaarde in verhuurde staat	Operationele kasstromen	Bedrijfs waarde
Buurt en clubhuizen		X				X	
Huisvesting onderwijs							
Huisvesting brandweer						X	
Huisvesting cultuur		X				X	
Musea		X				X	
Schouwburg/concert Gebouw		X				X	
Bibliotheken	X	X				X	
Huisvesting wijkteams		X					
Maatschappelijke opvang						X	
Sportaccommodaties buitensport		X				X	
Sportaccommodaties binnensport		X				X	
Sportaccommodaties zwembaden		X				X	
Kinderdagverblijven	X	X	X	X	X	X	X
Filmhuis	X	X				X	
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X	X				X	
Overig vastgoed –MFA		X				X	
Commercieel vastgoed	X	X	X	X	X	X	X
Overig vastgoed woningen	X	X	X	X	X	X	X

Tabel 4.9: Prestatie-indicatoren die voor verschillende typen vastgoed van belang zijn volgens respondenten

Het beeld is enigszins in lijn met de meningen van de experts, hoe commerciëler het vastgoed hoe belangrijker het is om prestatie-indicatoren te gebruiken die door commerciële partijen gebruikt worden.

Door kwalitatieve analyses van de interviews en enquêtes kunnen de centrale vraag en de subvragen in principe beantwoord worden. Er is immers zicht op de prestatie-indicatoren die gebruikt worden en de prestatie-indicatoren die idealiter gebruikt zouden moeten worden. Ook is aan de orde gekomen of het jaarlijks waarden tegen marktwaarde gemeenten zou kunnen helpen om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille en is onderzocht welke sturingsmogelijkheden gemeenten hebben binnen de bestaande institutionele kaders en of die aangepast zouden moeten worden.

Het is mogelijk om een verdiepingsslag te maken door middel van statistische analyses. Zo kan er gekeken worden of er verschillen zijn tussen kleine, middelgrote en grote gemeenten in de verschillende prestatie-indicatoren die gebruikt worden. Daarnaast kan door middel van een factoranalyse onderzocht worden of het mogelijk is om meer ordening aan te brengen in de verschillende soorten vastgoed en de prestatie-indicatoren die daarvoor gebruikt zouden kunnen worden. Dit zal in de volgende paragraaf aan de orde komen.

### 4.3 Statistische analyse resultaten enquête

Er zijn chi-kwadraat toetsen gedaan op de resultaten van de enquête om te bekijken of er verschillen zijn in prestatie-indicatoren die kleine, middelgrote en grote gemeenten gebruiken. In paragraaf 4.3.1 worden de resultaten hiervan beschreven. Ook zijn er factoranalyses gedaan om te onderzoeken of er onderliggende constructen zijn ten aanzien van de verschillende soorten vastgoed die er zijn. De resultaten van de factoranalyses staan in paragraaf 4.3.2.

#### 4.3.1 Chi-kwadraat toets

Er is getoetst of er significante verschillen zijn tussen kleine, middelgrote en grote gemeenten in de prestatie-indicatoren die door gemeenten worden gebruikt. De aantallen staan in tabel 4.10. Door gebruik te maken van een Chi-kwadraat toets is onderzocht of de verschillen significant zijn. Alleen op het antwoord “geen van bovenstaande” is de kans dat het gevonden verschil op toeval berust kleiner dan 5% (namelijk 3,9%, zie tabel 4.11), wat duidt op een significante relatie. Op deze vraag heeft 50% van de kleine gemeenten bevestigend geantwoord, tegenover 24% van de middelgrote en 6% van de grote gemeenten (zie tabel 4.10). Van de kleine gemeenten die aangeven geen van de eerder genoemde financiële prestatie-indicatoren te gebruiken, heeft geen enkele gemeente aangegeven een andere financiële prestatie-indicator te gebruiken.

Wat is de omvang van de gemeente waarvoor u werkt?	< 20.000		20.000 - 100.000		> 100.000	
	n	%	n	%	n	%
Direct rendement	1	10%	20	37%	5	31%
Indirect rendement	1	10%	13	24%	3	19%
Waardeontwikkeling van het vastgoed	2	20%	15	28%	2	13%
Vershil daadwerkelijk en markconform rendement	0	0%	7	13%	0	0%
Marktwaaarde in verhuurde staat	0	0%	13	24%	5	31%
Bedrijfswaarde	0	0%	7	13%	1	6%
Operationele kasstromen op complexniveau	3	30%	17	31%	10	63%
Geen van bovenstaande	5	50%	13	24%	1	6%
Totaal	10	100%	54	100%	16	100%

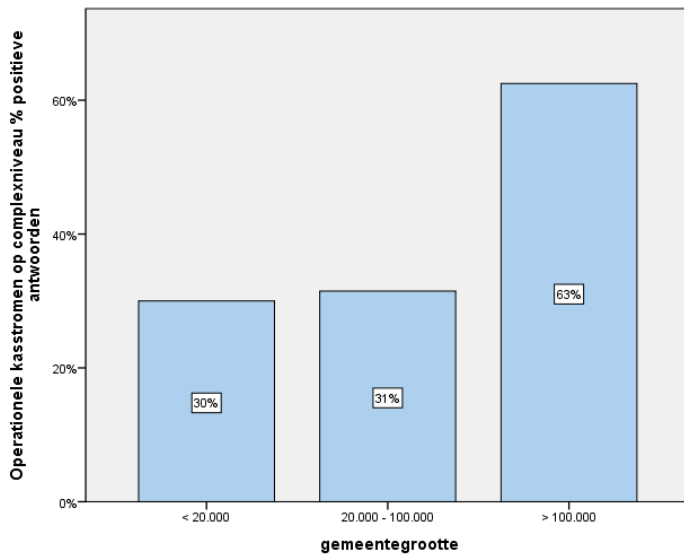
Tabel 4.10: Kruistabel van de prestatie-indicatoren die worden gebruikt per grootteklasse

Relatie gemeentegrootte met prestatie-indicatoren	X <sup>2</sup>	vrijheidsgraden	sig
Direct rendement	2,826 <sup>a</sup>	2	,243
Indirect rendement	1,073 <sup>a</sup>	2	,585
Waardeontwikkeling van het vastgoed	1,680 <sup>a</sup>	2	,432
Vershil daadwerkelijk en markconform rendement	3,694 <sup>a</sup>	2	,158
Marktwaaarde in verhuurde staat	3,682 <sup>a</sup>	2	,159
Bedrijfswaarde	1,888 <sup>a</sup>	2	,389
Operationele kasstromen op complexniveau	5,341 <sup>a</sup>	2	,069
Geen van bovenstaande	6,514 <sup>a</sup>	2	,039

Tabel 4.11: Resultaten chi-kwadraat toetsen



Het verschil tussen kleine, middelgrote en grote gemeenten is ten aanzien van operationele kasstromen niet significant op 5%, maar neigt wel naar significantie. De kans dat het gevonden verschil op toeval berust is namelijk 6,9%. In figuur 4.1 staat grafisch weergegeven hoeveel procent van de kleine, middelgrote en grote gemeenten operationele kasstromen gebruiken.



Figuur 4.1: Operationele kasstromen versus gemeentegrootte

### 4.3.2 Factoranalyse

Er zijn factoranalyses gedaan op de vragen of de verschillende prestatie-indicatoren van belang zijn voor de verschillende typen vastgoed om te bekijken of er onderliggende constructen zijn in de typen vastgoed, die vervolgens geclusterd kunnen worden. Ter illustratie zijn de tabellen met de componentladingen en de verklaarde variantie voor de prestatie-indicator indirect rendement hieronder opgenomen, de overige tabellen voor de andere prestatie-indicatoren staan in Bijlage II, waarbij componentladingen groter dan .5 groen zijn weergegeven.

#### *Indirect rendement*

De factoranalyse op de prestatie-indicator indirect rendement leverde 2 factoren op die gezamenlijk 71% van de variantie in de afzonderlijke items verklaren, zie tabel 4.13. Op grond hiervan kan een onderscheid worden gemaakt tussen commercieel vastgoed (kinderdagverblijven, filmhuizen, kantoren gemeentelijke huisvesting, commercieel vastgoed en woningen) en maatschappelijk vastgoed (alle overige typen), zie tabel 4.12. Overigens scoren filmhuizen hoog op beide factoren, maar blijktbaar is de samenhang met factor 2 groter dan met factor 1 (.485 versus .635), het tegenovergestelde geldt voor huisvesting wijkteams.

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
Indirect rendement	Component	
	1	2
Buurt en clubhuizen	,844	
Huisvesting onderwijs	,823	
Huisvesting brandweer	,786	
Huisvesting cultuur	,864	
Musea	,858	
Schouwburg/concertgebouw	,855	
Bibliotheken	,837	
Huisvesting wijkteams	,571	,427
Maatschappelijke opvang	,743	
Sportaccommodaties buitensport	,892	
Sportaccommodaties binnensport	,899	
Sportaccommodaties zwembaden	,843	
<b>Kinderdagverblijven</b>		,817
<b>Filmhuis</b>	,485	,635
<b>Kantoren gemeentelijke huisvesting</b>		,708
Overig vastgoed Multifunctionele Accommodaties	,744	
<b>Commercieel vastgoed</b>		,901
<b>Overig vastgoed woningen</b>		,898
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Tabel 4.12: Factoranalyse op de prestatie-indicator indirect rendement

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,121	50,672	50,672
2	3,681	20,451	71,123
Extraction Method: Principal Component Analysis.			

Tabel 4.13: Verklaarde variantie van de factoranalyse

#### *Direct rendement*

De factoranalyse op de prestatie-indicator direct rendement leverde hetzelfde beeld op als de factoranalyse op de prestatie-indicator indirect rendement, waarbij 74% van de variantie wordt verklaard door de 2 factoren.

#### *Waardeontwikkeling*

De factoranalyse op de prestatie-indicator waardeontwikkeling leverde 2 factoren op die gezamenlijk 74% van de variantie in de afzonderlijke items verklaren. Op grond hiervan kan een onderscheid worden gemaakt tussen commercieel vastgoed (kinderdagverblijven, filmhuizen, commercieel vastgoed en woningen) en maatschappelijk vastgoed (alle overige typen).

#### *Verschil rendement en marktconform rendement*

De factoranalyse op de prestatie-indicator verschil rendement en marktconform rendement leverde 2 factoren op die gezamenlijk 74% van de variantie in de afzonderlijke items verklaren. Op grond hiervan kan een onderscheid worden gemaakt tussen commercieel vastgoed (kinderdagverblijven, commercieel vastgoed en woningen) en maatschappelijk vastgoed (alle overige typen).

#### *Marktwaaarde in verhuurde staat*

De factoranalyse op de prestatie-indicator marktwaaarde in verhuurde staat leverde hetzelfde beeld op als het resultaat van de factoranalyse op de prestatie-indicator verschil rendement en marktconform rendement. De 2 factoren verklaren gezamenlijk 79% van de variantie in de afzonderlijke items.

### *Operationele kasstromen*

De factoranalyse op de prestatie-indicator operationele kasstromen leverde 2 factoren op die gezamenlijk 79% van de variantie in de afzonderlijke items verklaren. Op grond hiervan kan een onderscheid worden gemaakt tussen commercieel vastgoed (kinderdagverblijven, filmhuizen, commercieel vastgoed en woningen) en maatschappelijk vastgoed (alle overige typen).

### *Bedrijfswaarde*

De factoranalyse op de prestatie-indicator bedrijfswaarde leverde 2 factoren op die gezamenlijk 84% van de variantie in de afzonderlijke items verklaren. Op grond hiervan kan een onderscheid worden gemaakt tussen commercieel vastgoed (kinderdagverblijven, commercieel vastgoed en woningen) en maatschappelijk vastgoed (alle overige typen).

Samengevat scoren op elke prestatie-indicator een groot aantal soorten vastgoed hoog op dezelfde factor, factor 1.

- Buurt- en clubhuizen
- Huisvesting onderwijs
- Huisvesting brandweer
- Huisvesting cultuur
- Musea
- Schouwburg/concertgebouw
- Bibliotheken
- Huisvesting wijkteams
- Maatschappelijke opvang
- Sportaccommodaties - buitensport
- Sportaccommodaties - binnensport
- Sportaccommodaties – zwembaden
- Overig vastgoed - MFA

Onderstaande soorten vastgoed scoren altijd hoog op de andere factor, factor 2:

- Kinderdagverblijven
- Commercieel vastgoed
- Overig vastgoed – woningen

Filmhuizen scoren voor het grootste gedeelte van de prestatie-indicatoren hoog op factor 2, behoudens op het verschil tussen het rendement en het marktconforme rendement. Op de prestatie-indicatoren bedrijfswaarde, operationele kasstromen en het verschil tussen het rendement en het marktconforme rendement scoorde Filmhuizen hoog op beide componenten.

Kantoren gemeentelijke huisvesting scoorde voor het grootste gedeelte hoog op Factor 1, behoudens voor de prestatie-indicatoren direct rendement en indirect rendement.

Op operationele kasstromen scoorden schouwburg/concertgebouw en overig vastgoed – MFA hoog op beide factoren. Voor beiden geldt echter wel dat de score op factor 1 hoger is.

Bovenstaande is grafisch weergegeven in tabel 4.14, de rode kruizen geven een score hoger dan .5 aan op factor 1, de blauwe op factor 2.

In hoofdstuk 5 wordt nadere duiding gegeven aan de resultaten en wordt er een koppeling gemaakt met het theoretisch en institutioneel kader uit hoofdstuk 2.

Type vastgoed	Indirect rendement		Direct rendement		Waarde ontwikkeling		Verschil rendement en marktconform rendement		Markwaarde in verhuurde staat		Operationele kasstromen		Bedrijfs waarde	
	F1	F2	F1	F2	F1	F2	F1	F2	F1	F2	F1	F2	F1	F2
Buurt en clubhuizen	X		X		X		X		X		X		X	
Huisvesting onderwijs	X		X		X		X		X		X		X	
Huisvesting brandweer	X		X		X		X		X		X		X	
Huisvesting cultuur	X		X		X		X		X		X		X	
Musea	X		X		X		X		X		X		X	
Schouwburg/concert gebouw	X		X		X		X		X		X	X	X	
Bibliotheken	X		X		X		X		X		X		X	
Huisvesting wijkteams	X		X		X		X		X		X		X	
Maatschappelijke opvang	X		X		X		X		X		X		X	
Sportaccommodaties buitensport	X		X		X		X		X		X		X	
Sportaccommodaties binnensport	X		X		X		X		X		X		X	
Sportaccommodaties zwembaden	X		X		X		X		X		X		X	
Overig vastgoed -MFA	X		X		X		X		X		X	X	X	
Kantoren gemeentelijke huisvesting		X		X	X		X		X		X		X	
Filmhuis		X		X		X	X	X	X		X	X	X	X
Kinderdagverblijven		X		X		X		X		X		X	X	X
Commercieel vastgoed		X		X		X		X		X		X		X
Overig vastgoed woningen		X		X		X		X		X		X		X

Tabel 4.14: Totaaloverzicht resultaat van de factoranalyses op de prestatie-indicatoren en diverse typen vastgoed

## 5. Analyse

In het vorige hoofdstuk zijn de resultaten van de interviews en de enquête beschreven. In dit hoofdstuk worden de resultaten geïnterpreteerd en gereflecteerd aan het in hoofdstuk 2 beschreven theoretisch en institutioneel kader.

### 5.1 Interpretatie van de resultaten

Op basis van de hoofdvraag en subvragen worden hieronder de resultaten geduid en geïnterpreteerd.

*Welke financiële prestatie-indicatoren zouden Nederlandse gemeenten idealiter moeten gebruiken om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille?*

Op basis van de interviews met de experts is getracht antwoord te krijgen op deze vraag. De meningen waarop gestuurd zou moeten worden lopen uiteen. Er zijn echter twee indicatoren die vaak worden genoemd. Dat zijn onderhoudskosten en de kostprijsdekkende huur of de baten versus de lasten. Het lijkt erop dat dit prestatie-indicatoren zijn die gemeenten in elk geval inzichtelijk zouden moeten maken om sturing te kunnen geven aan de vastgoedportefeuille. Hierbij moet opgemerkt worden dat de onderhoudskosten een onderdeel is van de kostprijsdekkende huur.

Een verdiepingsslag die gemaakt kan worden is het berekenen van het rendement of Internal Rate of Return (IRR). Dit is door diverse experts benoemd. De basis voor het berekenen van het rendement of IRR zijn de opbrengsten minus de kosten. Onderdeel van de kosten zijn de onderhoudskosten. Ook leegstand is door verschillende experts benoemd.

Uiteindelijk zijn veel van de genoemde prestatie-indicatoren met elkaar verbonden. Zo is de discontovoet een parameter in een rendementsberekening. De restwaarde, onderhoudskosten, bruto-netto verhouding van de huur en leegstand zijn daar eveneens onderdeel van. De gevonden prestatie-indicatoren kunnen worden samengevat in een kortere lijst met prestatie-indicatoren, zie tabel 5.1. Daarbij zijn de bruto-netto verhouding van de huur, restwaarde, discontovoet, exploitatietermijn, levensduur, leegstand, onderhoudskosten en kostprijsdekkende huur allemaal ingrediënten voor het berekenen van het rendement of IRR.

Er is een verschil tussen de IRR en het rendement, maar er is veel overlap tussen de twee begrippen. De IRR is de disconteringsvoet in een cashflowberekening waarbij de netto contante waarde van alle toekomstige kasstromen, inclusief restwaarde, gelijk is aan de oorspronkelijke investering (Van Driel & Van Zuijlen, 2016). Het direct rendement is de cashflow gedurende een bepaalde periode gedeeld door de waarde van het vastgoed aan het eind van die periode. Het indirect rendement is de waardeverandering gedurende een periode gedeeld door de waarde aan het begin van die periode. Het direct en indirect rendement vormen samen het totaalrendement en wordt vaak op jaarbasis beschouwd (Van Driel & Van Zuijlen, 2016). Feitelijk is de IRR dus het rendement over de looptijd van een complex, gezien vanuit het oogpunt van de eigenaar, waarbij de verkoopwaarde de restwaarde is.

Prestatie-indicator
Boekwaarde versus marktwaarde of WOZ Waarde
Rendement (of IRR)
Personeelskosten/personeelsinzet
Huurcontracten (looptijd, einddata)
Huur versus markthuur
Reservepositie
Meerjarenbegroting
Risicobeheersing
Subsidie in de huur
Loan-to-value

Tabel 5.1: Prestatie-indicatoren die gebruikt zouden moeten worden volgens experts

In elk geval zouden gemeenten moeten sturen op de baten versus de lasten op complexniveau (ook wel kostprijsdekkende huur genoemd bij gemeenten). En idealiter zou hier een verdiepingsslag gemaakt worden door het berekenen van het rendement op complexniveau.

Op basis van de theorie zouden er meer prestatie-indicatoren verwacht worden die gemeenten zouden kunnen gebruiken. In hoofdstuk 2 zijn deze benoemd. Alleen sturen op basis van de baten versus de lasten op complexniveau en eventueel het rendement is wat mager in vergelijking met de prestatie-indicatoren van woningcorporaties en beleggers. Echter, gezien de aard van het vastgoed en het doel wat gemeenten beogen met het vastgoed is wel verklaarbaar dat gemeenten minder op basis van rendement en waardeontwikkeling opereren dan commerciële beleggers.

Behalve de baten versus de lasten op complexniveau en het rendement zijn er nog veel andere prestatie-indicatoren genoemd en te benoemen. Het is van belang dat gemeenten een aantal prestatie-indicatoren benoemen (niet te veel, 5 of 6) en hier consequent op sturen. Dit kan per gemeente en zelfs per deelportefeuille verschillen.

*Welke financiële prestatie-indicatoren gebruiken Nederlandse gemeenten om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille?*

De financiële prestatie-indicatoren die gemeenten daadwerkelijk gebruiken staan in tabel 5.2 en 5.3. Operationele kasstromen (30 keer) danwel kostprijsdekkende huur (10 keer) worden het meest genoemd. Al met al stuurt ongeveer de helft van de gemeenten op de baten versus de lasten. Daarna wordt het meest gestuurd op direct rendement. Dit wordt 26 keer genoemd.

Slechts 19 (24%) gemeenten geven aan geen van de genoemde prestatie-indicatoren te gebruiken en van die 19 zijn er 2 die wel een andere prestatie-indicator hebben ingevuld die gebruikt wordt. Daardoor blijven 17 (21%) gemeenten over die geen financiële prestatie-indicatoren gebruiken. Opvallend hierbij is dat kleine gemeenten significant vaker aangeven geen prestatie-indicatoren te gebruiken dan middelgrote en grote gemeenten. In de interviews is een aantal keer benoemd dat de grotere gemeenten meer sturen op financiële prestatie-indicatoren dan kleinere gemeenten. Deze tendens lijkt logisch, hoe groter de gemeente, hoe meer vastgoed die gemeente heeft en hoe groter de vastgoedafdeling (bij kleinere gemeenten zal er wellicht in het geheel geen vastgoedafdeling zijn). Hoe groter de vastgoedafdeling hoe meer mogelijkheden de afdeling heeft om sturing op een professionele manier vorm te geven.

<b>Op welke van de onderstaande financiële prestatie-indicatoren stuurt uw gemeente?</b>		
	<b>n</b>	<b>%</b>
Direct rendement	26	33%
Indirect rendement	17	21%
Waardeontwikkeling van het vastgoed	19	24%
Vershil daadwerkelijk rendement en markconform rendement	7	9%
Marktwaarde in verhuurde staat	18	23%
Bedrijfswaarde de contant gemaakte toekomstige kasstromen van een complex	8	10%
Operationele kasstromen op complexniveau	30	38%
Geen van bovenstaande	19	24%
<b>Totaal</b>	<b>80</b>	

Tabel 5.2: Aantal en percentage gemeenten die de diverse prestatie-indicatoren gebruiken

Zijn er andere financiële prestatie-indicatoren waar uw gemeente op stuurt? En Zo ja, welke?		
	n	%
Kostendekkende huur	10	11,7
Boekwaarde	1	1,3
Boekwinst bij verkoop	1	1,3
Marktconformiteit	1	1,3
Onderhoud	1	1,3
Realisatie (operationele kasstromen) versus Begroting	1	1,3

Tabel 5.3: Overige prestatie-indicatoren die gebruikt worden door diverse gemeenten

Aangezien gemeenten over het algemeen minder ver zijn dan woningcorporaties in de manier waarop sturing gegeven wordt aan de vastgoedportefeuille is het logisch dat er minder financiële prestatie-indicatoren gebruikt worden. Dat er veel verschillen zijn tussen gemeenten is verklaarbaar doordat er geen ratio's zijn waar gemeenten op getoetst worden.

*Zou het jaarlijks waarderen tegen marktwaarde Nederlandse gemeenten helpen om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille?*

De meerderheid van de gemeenten die de enquête heeft ingevuld is het er mee eens is dat het zou helpen bij het sturing geven aan de portefeuille, waarde optimalisatie, beter onderbouwde besluiten, meer inzicht in de financiële positie en vindt het relevant. Maar een minderheid (18%) is van mening dat het verplicht zou moeten worden.

82% van de gemeenten gebruikt de marktwaarde om vastgoedbesluiten te maken. Daarbij is het echter de vraag voor welke besluiten de marktwaarde wordt gebruikt. Aangezien slechts 21% respectievelijk 24% aangeeft op indirect rendement danwel waardeontwikkeling te sturen lijkt het erop dat de 82% van de gemeenten die marktwaarde gebruiken deze waarde voornamelijk gebruiken voor de verkoop van een pand. Er wordt dan een marktwaarde bepaald om te besluiten of en tegen welke prijs het vastgoed verkocht kan worden. Dit is echter een beperkt gebruik van de marktwaarde. De marktwaarde zou gedurende de hele levenscyclus van het vastgoed gebruikt kunnen worden.

Het lijkt erop dat de meerwaarde van het waarderen tegen marktwaarde wordt onderkend, maar dat men de verplichting een stap te ver vindt. Uit de interviews en de enquêtes komt als veelgehoord bezwaar naar voren dat het veel tijd en geld kost en dat het lastig is om de marktwaarde van incourant vastgoed vast te stellen.

In de interviews zijn enkele argumenten gegeven waarom het waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde wel van toegevoegde waarde is. Maatschappelijk vastgoed heeft een waarde en deze waarde kan betekenis hebben voor de reservepositie van gemeenten. Tegelijkertijd geeft het inzichtelijk hebben van de marktwaarde inzicht in het exit-scenario voor het geval dat het vastgoed verkocht moet worden. Het helpt om keuzes te objectiveren.

Het bezwaar van gemeenten zou kunnen liggen in het jaarlijks waarderen. Dan zou het wellicht beter zijn om niet jaarlijks, maar elke 3 jaar het vastgoed te waarderen zoals de gemeente Enschede doet. Op die manier is niet altijd de meest actuele waarde inzichtelijk, maar is deze nooit ouder dan 3 jaar, waardoor sturing op marktwaarde wel mogelijk is.

Het ligt in de lijn der verwachting dat het waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde van toegevoegde waarde is, omdat het niet voor niets is dat commerciële beleggers dit doen en dat het ook verplicht is voor woningcorporaties. Het zorgt namelijk voor extra informatie en kan aanleiding zijn om in te grijpen. Dat gemeenten vinden dat het niet verplicht zou moeten worden om het vastgoed jaarlijks te waarderen was ook te verwachten aangezien het voor extra werk zorgt en er een verplichting bij komt die er nu niet is.



*Is er een onderscheid te maken tussen verschillende soorten vastgoed van een gemeente in relatie tot de financiële prestatie-indicatoren die gebruikt zouden moeten?*

Er is een verschil tussen de verschillende soorten vastgoed van gemeenten en de prestatie-indicatoren die van belang zijn. Er is een onderscheid tussen commercieel en maatschappelijk vastgoed, maar er is ook een grijs gebied tussen commercieel en maatschappelijk vastgoed.

Woningen, kinderdagverblijven en commercieel vastgoed vallen onder het commerciële vastgoed van gemeenten. Filmhuizen, musea en kantoren ten behoeve van gemeentelijke huisvesting worden in sommige gevallen tot commercieel vastgoed gerekend. In paragraaf 5.2 wordt deze kwestie verder behandeld aan de hand van de Public Goods Theory (Samuelson, 1954).

## 5.2 Koppeling resultaten en theorie

Vanuit de theorie zijn een aantal financiële prestatie-indicatoren geïdentificeerd die voornamelijk door woningcorporaties worden gebruikt. Dit zijn:

1. Direct rendement;
2. Indirect rendement;
3. Waardeontwikkeling van het vastgoed;
4. Verschil daadwerkelijk rendement en markconform rendement;
5. Marktwaaarde in verhuurde staat;
6. Bedrijfswaarde (de contant gemaakte toekomstige kasstromen van een pand);
7. Operationele kasstromen;

De prestatie-indicatoren die volgens experts gebruikt moeten worden staan in tabel 5.4. Er zijn overeenkomsten en verschillen met de prestatie-indicatoren uit de literatuur. Overeenkomsten zijn in elk geval de operationele kasstromen (bij gemeenten kostprijsdekkende huur genoemd, maar beiden komen neer op de jaarlijkse baten versus de lasten op complexniveau) en het rendement (of IRR).

Indirect rendement, waardeontwikkeling, het verschil tussen daadwerkelijk rendement en markconform rendement, marktwaaarde in verhuurde staat en de bedrijfswaarde worden over het algemeen niet genoemd.

Prestatie-indicator
Boekwaarde versus marktwaarde of WOZ Waarde
Rendement (of IRR)
Personeelskosten/personeelsinzet
Huurcontracten (looptijd, einddata)
Huur versus markthuur
Reservepositie
Meerjarenbegroting
Risicobeheersing
Subsidie in de huur
Loan-to-value

Tabel 5.4: Prestatie-indicatoren die gebruikt zouden moeten worden volgens experts

In hoofdstuk 2.1.5 is de Public Goods Theory (Samuelson, 1954) uiteengezet. Daarbij zijn de verschillende soorten vastgoed van gemeenten ingedeeld op de dimensies rivaliserend - niet rivaliserend en uitsluitbaar – niet uitsluitbaar zoals opgenomen in tabel 5.5.

	Rivaliserend	Niet-rivaliserend
<b>Uitsluitbaar</b>	Kinderdagverblijven Commercieel vastgoed Overig vastgoed – woningen	Buurt- en clubhuizen Huisvesting onderwijs Huisvesting brandweer Huisvesting cultuur Musea Filmhuis Kantoren gemeentelijke huisvesting Schouwburg/concertgebouw Bibliotheken Huisvesting wijkteams Maatschappelijke opvang Sportaccommodaties - buitensport Sportaccommodaties - binnensport Sportaccommodaties - zwembaden Overig vastgoed - MFA
<b>Niet uitsluitbaar</b>		

Tabel 5.5: Indeling typen vastgoed op de dimensies rivaliserend-niet rivaliserend en uitsluitbaar – niet uitsluitbaar.

Uit dit onderzoek is gebleken dat er verschillende typen vastgoed te onderscheiden zijn en dat die verschillende typen vastgoed op een andere manier benaderd moeten worden. Dit is ook in lijn met de conclusie dat er per deelportefeuille verschillende prestatie-indicatoren van belang kunnen zijn.

Er is een duidelijk onderscheid te maken tussen marktgoederen en clubgoederen, of commercieel vastgoed versus maatschappelijk vastgoed. Kinderdagverblijven, commercieel vastgoed en woningen zouden als marktgoederen behandeld moeten worden waarbij de financiële prestatie-indicatoren van belang zijn zoals dat ook bij commerciële beleggers het geval is. Filmhuizen en de kantoren ten behoeve van gemeentelijke huisvesting zijn een beetje een grijs gebied, maar neigen meer naar maatschappelijk vastgoed. Alle overige typen vastgoed kunnen als maatschappelijk vastgoed, of clubgoederen, geclassificeerd worden. Hier kan ook de koppeling gemaakt worden met de feitelijke bekostiging (Wolfson, 1988). Als de exploitant afhankelijk is van een gemeentelijke subsidie dan gaat het blijkbaar om een clubgoed. Is de huurder niet afhankelijk van een gemeentelijke subsidie dan is het een marktgoed.

Voor maatschappelijk vastgoed is het van belang om te sturen op operationele kasstromen.

Dat er voor de marktgoederen financiële prestatie-indicatoren gebruikt zouden moeten worden die ook voor commercieel vastgoed gelden lijkt logisch, aangezien het om producten gaat die vergelijkbaar zijn met vastgoed van commerciële beleggers. De prestatie-indicatoren voor maatschappelijk vastgoed zijn minder omvangrijk. Op basis van de theorie zouden er meer prestatie-indicatoren verwacht worden die gemeenten zouden kunnen gebruiken. Echter, gezien de aard van het vastgoed en het doel wat gemeenten beogen met het vastgoed is het goed verklaarbaar dat gemeenten minder op basis van rendement en waardeontwikkeling opereren dan commerciële beleggers.

Dit resultaat is vergelijkbaar met de DAEB (diensten van algemeen economisch belang) en de niet-DAEB tak van woningcorporaties. Voor niet-DAEB activiteiten geldt een rendementstoets, zoals dat bij commerciële beleggers gebruikelijk is (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018). Hieruit blijkt dat woningcorporaties de meer commerciële activiteiten op een andere manier moeten aansturen dan de maatschappelijke portefeuille. Voor gemeenten lijkt dit ook te gelden. De huurders die een woning huren in de DAEB tak huren een sociale huurwoning. Deze huurders zijn normaliter afhankelijk van een woonsubsidie, de huurtoeslag. Huurders in de niet-DAEB tak huren ofwel een geliberaliseerde woning of commercieel vastgoed. Deze huurders krijgen geen huurtoeslag. Huurders van gemeenten die geen subsidie ontvangen van de gemeente moeten commercieel benaderd worden. Is er wel sprake van een gemeentelijke subsidie dan geldt dit niet.

### 5.3 Koppeling resultaten en institutioneel kader

In hoofdstuk 2.2 staat een beschrijving van het institutioneel kader. Het gaat dan om het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) en de wet markt en overheid.

Gemeenten hebben zich aan een aantal kaders te houden die ervoor zorgen dat er anders omgegaan moet worden met het vastgoed dan andere vastgoedeigenaren. Zo is de huurprijs veelal gebaseerd op een integrale kostendoorrekening, conform wet markt en overheid. Hierdoor is er niet altijd sprake van een relatie met de markthuur. En conform BBV moet er worden afgeschreven op het vastgoed, waarbij er vrijheid bestaat in de wijze en duur van afschrijven. Andere vastgoedeigenaren waarderen het vastgoed op marktwaarde en schrijven, behoudens eventuele waardevermindering, niet af.

*Welke financiële sturingsmogelijkheden hebben gemeenten binnen de bestaande kaders?*

Over het algemeen is men het erover eens dat de bestaande kaders geen of weinig belemmering vormen om financiële prestatie-indicatoren te gebruiken. Een aantal experts geeft wel aan dat er soms wat belemmeringen zijn, maar dat het gaat om kleine punten. Het gaat dan om regels uit het BBV die bijvoorbeeld voorschrijven dat grond tegen verkrijgingsprijs geactiveerd moet worden en dat er niet op afgeschreven mag worden. Het beklemmende is dat in sommige gevallen de grondwaarde juist stijgt, maar dat die stijging geen uiting krijgt in de financiën van de gemeente.

Er is een aantal mensen die aangegeven hebben dat het BBV wat meer zou mogen voorschrijven om meer uniformiteit te creëren. Door meer uniformiteit kunnen gemeenten zich beter met andere gemeenten vergelijken. Doordat er beter vergeleken kan worden kunnen gemeenten zien waar ze uit de pas lopen en meer van elkaar leren. De sector als geheel zal dan beter kunnen presteren.

*Zouden de bestaande kaders aangepast moeten worden om optimaal sturing te geven aan de vastgoedportefeuille?*

Er aantal geïnterviewden heeft aangegeven dat er meer eenduidigheid opgelegd zou moeten worden. Zo zou het goed zijn als er meer uniformiteit komt in de afschrijvingsmethodiek. Het gaat dan om afschrijvingstermijnen, wijze van afschrijven en of er wel of geen restwaarde aan het vastgoed wordt toegekend. Maar ook de manier van administreren van bijvoorbeeld onderhoud. Het zou goed zijn als alle gemeenten hierin dezelfde lijn trekken waardoor er meer en beter onderling vergeleken kan worden. Veelgehoord is dat er te veel verschillen zijn tussen gemeenten waardoor het bijvoorbeeld onderling vergelijken van de onderhoudskosten niet altijd zinvol is omdat gemeenten een andere manier van administreren hebben waardoor het beeld vertekend wordt.

Het BBV zijn voorschriften ten behoeve van de boekhouding van gemeenten, provincies en waterschappen. Vastgoed is hier een onderdeel van. Het BBV richt zich met name op de verantwoording. Aangezien dit de enige leidraad is die gemeenten hanteren is het niet verwonderlijk dat er behoefte is aan meer kaders. Er is namelijk een verschil tussen sturen en verantwoorden. Het BBV richt zich op verantwoorden, gemeenten zijn zelf verantwoordelijk voor sturing.

Hier dringt de vergelijking met andere beleggers zich op. Zowel woningcorporaties als commerciële beleggers hebben te maken met accountantscontroles. Dit is de verantwoording, terwijl het sturen op vastgoed niet komt vanuit verantwoording, maar vanuit assetmanagement. Als dat wordt geprojecteerd op gemeenten dan is het de vraag of de bestaande kaders aangepast moeten worden of dat er vanuit de gemeenten meer initiatief zou moeten zijn om het sturen op vastgoed meer inhoud te geven. De asset- en portefeuillemanagers zouden onafhankelijk van wat het BBV voorschrijft willen weten hoe het vastgoed presteert en of daar optimalisatiemogelijkheden liggen. Kortom: men doet het niet voor de accountant maar voor zichzelf. Het gaat niet om een ordentelijke boekhouding, het gaat erom of de middelen van de belastingbetaler op de meest effectieve en efficiënte manier worden ingezet. Aangezien er relatief veel vrijheid is in het BBV is het niet verwonderlijk dat er behoefte is aan meer uniformiteit en meer kaders. Het zou goed zijn als gemeenten hier zelf mee aan de slag gaan.

## 6. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de hoofd- en subvragen beantwoord, wordt er gereflecteerd op het onderzoek en volgen enkele aanbevelingen.

### 6.1 Conclusie

De centrale vraag in dit onderzoek is: Welke financiële prestatie-indicatoren gebruiken Nederlandse gemeenten om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille en hoe verhoudt zich dit ten opzichte van de financiële prestatie-indicatoren die gemeenten idealiter zouden moeten gebruiken?

De helft van de Nederlandse gemeenten gebruikt de baten versus de lasten of een variant hierop als financiële prestatie-indicator. Dit is de meest gebruikte, gevolgd door het directe rendement, hier wordt door 33% van de gemeenten op gestuurd. 21% van de gemeenten gebruikt geen financiële prestatie-indicatoren om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille, dit zijn voornamelijk de kleinere gemeenten.

De meningen welke prestatie-indicatoren idealiter gebruikt zouden moeten worden lopen uiteen, maar dat zouden in elk geval de baten versus de lasten op complexniveau en het rendement of de IRR moeten zijn. Er worden nog veel andere financiële prestatie-indicatoren genoemd die gebruikt kunnen worden of die worden gebruikt. De conclusie is dat buiten de genoemde prestatie-indicatoren die in elk geval gebruikt moeten worden gemeenten zelf op basis van hun eigen bedrijfsvoering een aantal prestatie-indicatoren moeten benoemen en hier consequent op moeten sturen om grip te krijgen en te houden op de vastgoedportefeuille. In dit onderzoek zijn een aantal prestatie-indicatoren genoemd die gemeenten kunnen gebruiken. Een waardevolle suggestie hierbij is om niet te veel prestatie-indicatoren te willen gebruiken, 5 of 6 lijkt genoeg te zijn, als daar grip op is dan zijn gemeenten al ver in de financiële sturing op de vastgoedportefeuille.

#### **Belangrijkste conclusies:**

1. Gemeenten zouden in elk geval op kasstromen op complexniveau moeten sturen (verschil tussen baten en lasten);
2. Ongeveer 50% van de gemeenten stuurt op kasstromen op complexniveau;
3. Een verdiepingsslag zou gemaakt kunnen worden door het rendement of IRR te berekenen en daar op te sturen;
4. Er zou een meer uniforme manier van afschrijven en administreren moeten komen, hetzij door gemeenten zelf geïnitieerd, hetzij opgelegd door een bevoegde instantie;
5. De commerciële vastgoedportefeuille behoeft andere prestatie-indicatoren dan de maatschappelijke portefeuille.

Op de vraag of het jaarlijks waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde gemeenten zou helpen om sturing te geven aan de vastgoedportefeuille kan bevestigend geantwoord worden. De kans dat gemeenten dit uit zichzelf gaan doen is echter zeer klein omdat de kosten in tijd en geld te hoog zijn ten opzichte van hetgeen het oplevert. Er zijn veel gebouwen waarvan het vrijwel zeker is dat gemeenten deze nooit gaan verkopen, het inzichtelijk hebben van de marktwaarde is dan minder van toegevoegde waarde. Voor het meer commerciële deel van de portefeuille is het wel belangrijk om dit inzichtelijk te hebben. Aangezien het heel wel mogelijk is dat verkoop van het dit deel van de portefeuille van Nederlandse gemeenten op enig moment aan de orde kan zijn, zou het goed zijn om hiervan in elk geval de actuele waarde inzichtelijk te hebben. Dit geeft inzicht voor de gemeente wat de (nu nog) stille reserve is voor makkelijk te verhandelen vastgoed.

De bestaande wettelijke en institutionele kaders zijn ruim genoeg en wellicht zelfs te ruim om financiële sturing te geven aan de vastgoedportefeuille. Voor de onderlinge vergelijkbaarheid zou het goed zijn als er een duidelijke richtlijn komt hoe om te gaan met het vastgoed, de afschrijving en het administreren van verschillende soorten kosten. Alleen dan weten gemeenten dat er appels met appels worden vergeleken en zeggen de vergelijkingen daadwerkelijk iets. Door betere vergelijkbaarheid kan er beter gestuurd worden omdat gemeenten dan zien waar ze uit de pas lopen. Het valt buiten de scope van dit onderzoek welke kaders aangepast zouden moeten worden en door welke instantie dit zou moeten gebeuren. Maar vanuit professionalisering en verzakelijking van het gemeentelijk vastgoed zou het goed denkbaar zijn dat hier voor gemeenten zelf een taak weggelegd is.

Tenslotte is onderzocht of er onderscheid te maken is tussen verschillende soorten vastgoed van gemeenten in relatie tot de financiële prestatie-indicatoren die gebruikt zouden moeten worden. Dat is het geval, de meer commerciële portefeuille met marktgoederen volgens de Public Goods Theory (Samuelson, 1954) heeft een andere soort sturing dan de clubgoederen. De marktgoederen moeten op dezelfde manier behandeld worden als de financiële prestatie-indicatoren die commerciële beleggers gebruiken. Dat houdt in direct en indirect rendement, waardeontwikkeling, het verschil tussen het rendement en het marktconform rendement, marktwaarde in verhuurde staat, bedrijfswaarde en operationele kasstromen. Voor de clubgoederen zijn de operationele kasstromen en het directe rendement van belang. In mindere mate ook de bedrijfswaarde en waardeontwikkeling. Dat laatste zou op een meer impliciete manier kunnen door bepaalde keuzes te maken, zoals bouwen op een manier dat het pand op een andere manier ingezet kan worden of makkelijk om te bouwen is.

Duidelijk is wel dat gemeenten een onderscheid in hun portefeuille moeten maken tussen de meer commerciële tak en de maatschappelijke tak. Vergelijkbaar met de DAEB-tak (diensten van algemeen economisch belang) en de niet-DAEB tak van woningcorporaties. Als woningcorporaties niet-DAEB activiteiten uitvoeren geldt daarvoor een rendementstoets, zoals dat bij commerciële beleggers gebruikelijk is (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2018). Dus bij woningcorporaties worden er bij commerciële (niet-DAEB) activiteiten andere prestatie-indicatoren gebruikt dan bij niet-commerciële activiteiten.

## 6.2 Discussie

In dit onderzoek zijn enkele waardevolle bevindingen gedaan waar gemeenten in Nederland mee verder kunnen om het vastgoed verder te professionaliseren. Tegelijkertijd kent dit onderzoek zijn beperkingen waardoor er achteraf gezien zaken anders hadden gekund.

Allereerst hebben 80 van de 380 gemeenten de enquête ingevuld, waardoor de uitkomsten zorgvuldig moeten worden geïnterpreteerd. Er is een ondervertegenwoordiging van kleine gemeenten en een oververtegenwoordiging van grote gemeenten. Dit is goed te verklaren omdat grotere gemeenten over het algemeen meer vastgoed hebben en daardoor eerder een aparte vastgoedafdeling hebben en meer middelen hebben voor professionele vastgoedsturing. Als er een aparte vastgoedafdeling is zal er meer bereidheid zijn om een enquête specifiek over vastgoed in te vullen. Voor een meer betrouwbaar beeld zou een hogere respons wenselijk zijn.

In de enquête zijn zowel open als gesloten vragen gesteld, maar sommige antwoorden zouden aanleiding geven om door te vragen. Helaas kan dat niet met een enquête. Een ander nadeel is dat niet feitelijk gecontroleerd kan worden of de aangegeven prestatie-indicatoren ook daadwerkelijk gebruikt worden. Door het garanderen van de anonimiteit worden zo veel mogelijk sociaal wenselijke antwoorden vermeden.

In een interview bestaat wel de mogelijkheid om door te vragen, maar is het alleen mogelijk om een beperkt aantal mensen te interviewen. Om een goed beeld te krijgen zou er een groter aantal mensen geïnterviewd moeten worden. 10 interviews geeft een beperkter beeld, wat de betrouwbaarheid van de uitkomsten niet ten goede komt.

De uitkomsten van de enquête zorgen ervoor dat achteraf gezien sommige vragen op een andere manier gesteld hadden kunnen worden. Zo zijn er enkele prestatie-indicatoren benoemd met de vraag of deze gebruikt worden door de betreffende gemeente. Wellicht had deze lijst uitgebreid kunnen worden met meer praktische prestatie-indicatoren als leegstand, onderhoudskosten en debiteuren. Deze worden namelijk door veel beleggers en woningcorporaties gebruikt. Misschien zijn er meer gemeenten die hier op sturen, maar doordat de vragen op deze wijze zijn gesteld is dit niet of nauwelijks ingevuld op de vraag of er andere prestatie-indicatoren zijn die gemeenten gebruiken.

Bij de vraag of het jaarlijks waarden van het vastgoed tegen marktwaarde gemeenten zou helpen bij het sturen op de vastgoedportefeuille had gevraagd kunnen worden of een lagere frequentie van waardebeoordeling eerder zou voldoen.

Per e-mail is door drie afzonderlijke gemeenten aangegeven dat ze de vragen lastig vonden. Het kan zijn dat meerdere respondenten deze mening hadden. Het kan van invloed zijn geweest op de manier waarop zij de vragenlijst hebben ingevuld. Indien enkele respondenten de vragen niet goed begrepen hebben kan het zijn dat ze zomaar antwoorden hebben gegeven. Dit kan de resultaten hebben beïnvloed.

## 6.3 Aanbevelingen

Hieronder volgen enkele aanbevelingen aan Nederlandse gemeenten op basis van de uitkomsten van dit onderzoek. Vervolgens worden aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek.

### 6.3.1 Aanbevelingen voor gemeenten

Op basis van dit onderzoek zijn er enkele aanbevelingen voor Nederlandse gemeenten. Voor zover er nog geen financiële prestatie-indicatoren gebruikt worden zou het aan te bevelen zijn om in elk geval op kostprijsdekkende huur of baten versus lasten te sturen. Het is daarbij van belang om de baten en de lasten op complexniveau inzichtelijk te maken en te zorgen dat dit in evenwicht is.

Er zou een verdiepingsslag gemaakt kunnen worden door te sturen op rendement. Hierbij wordt dan ook bijvoorbeeld leegstand en restwaarde meegenomen.

Verder zijn er nog meerdere financiële prestatie-indicatoren naar voren gekomen in dit onderzoek die gebruikt kunnen worden. Het is aan te bevelen om maximaal 5 of 6 te kiezen en daar consequent op te blijven sturen. De prestatie-indicatoren kunnen per deelportefeuille verschillen. Zo zou het kunnen dat voor zwembaden de onderhoudskosten belangrijk zijn en leegstand niet, terwijl voor kinderdagverblijven juist de leegstand belangrijker is.

Het waarden van het vastgoed tegen marktwaarde zou zeker helpen, dus als gemeenten de middelen hebben dan zou het goed zijn om dit periodiek te doen.

Het zou voor gemeenten goed zijn om een onderscheid te maken tussen marktgoederen en clubgoederen en daar ook andere sturing aan te geven. Voor de marktgoederen, ofwel de meer commerciële portefeuille, zouden prestatie-indicatoren zoals direct en indirect rendement goed zijn om te gebruiken en zou het goed zijn om jaarlijks de marktwaarde te bepalen teneinde sturing te kunnen geven zoals commerciële beleggers dit doen.

De laatste aanbeveling is voor gemeenten als collectief, danwel een aanbeveling voor de VNG of Commissie BBV. De aanbeveling is om te zorgen voor meer uniforme spelregels omtrent de waardering en afschrijving van gemeentelijk vastgoed. Ook zou het goed zijn als er duidelijke definities komen ten behoeve van de administratie van gemeenten. Bijvoorbeeld het onderscheid tussen planmatig en dagelijks onderhoud. Als deze spelregels uniform zijn dan zijn gemeenten beter onderling vergelijkbaar. Als gemeenten beter onderling vergeleken kunnen worden dan kunnen ze meer van elkaar leren en daardoor als sector als geheel beter presteren.

### 6.3.2 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Op basis van dit onderzoek zijn enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek te doen.

Dit onderzoek richt zich uitsluitend op financiële prestatie-indicatoren, terwijl gemeenten duidelijk een maatschappelijke doelstelling hebben. Het zou interessant zijn om te onderzoeken hoe gemeenten op maatschappelijk rendement kunnen sturen en hoe het maatschappelijk rendement meetbaar gemaakt kan worden, misschien door gebruik te maken van de Public Value theorie (Moore, 1995).

Aan de financiële kant zou het nog interessant kunnen zijn om te bekijken wat gemeenten “laten liggen” aan financieel rendement ten opzichte van commerciële beleggers. Dus wat zou het rendement zijn van commerciële beleggers voor een gelijksoortige portefeuille en wat is het rendement van gemeenten.

Een verdere verdieping van onderhavig onderzoek zou gedaan kunnen worden door bijvoorbeeld case studies. Er zou gekeken kunnen worden naar gemeenten waar er veel gebruik gemaakt wordt van financiële prestatie-indicatoren versus één of meerdere gemeenten waar dat in mindere mate gebeurt. Vervolgens zou gekeken kunnen worden of er structureel minder leegstand is, lagere onderhoudskosten zijn of een meer zuivere sturing op baten en lasten (dus worden er wel of geen subsidies via de huur gegeven). Op die manier zou inzichtelijk gemaakt kunnen worden wat de toegevoegde waarde is van het gebruiken van financiële prestatie-indicatoren voor gemeenten.

Dit onderzoek is gedaan door middel van vragenlijsten. Veel, vooral grotere gemeenten, hebben een officieel beleidsstuk waarin staat hoe men met het vastgoed om gaat, welke doelen er gediend worden en op welke manier het vastgoed beheerd wordt. Het zou interessant kunnen zijn om deze beleidsstukken te onderzoeken en te bekijken waar gemeenten volgens deze stukken op sturen en welke verschillen te onderscheiden zijn. Daarnaast zou er nog onderzocht kunnen worden of de praktijk afwijkt van hetgeen er in de stukken staat.



## 7. Literatuur

- Aedes, (2016), *Het vermogen van corporaties*. Opgehaald op 1 april 2018 van: <https://www.aedes.nl/artikelen/financi-n-financi-n-waarderingsgrondslagen/aedes-handreiking-het-vermogen-van-woningcorporaties.html>
- Baarda, B, Bakker, E., Fischer, T., Julsing, M., Van der Hulst, M. & Van Vianen, R., (2017), *Basisboek methoden en technieken*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bouwstenen voor sociaal, (2016), *Spelregels voor vastgoedmanagement*, opgehaald op 26 maart 2018, van: [http://www.bouwstenen.nl/?q=Spelregels%20vastgoedmanagement&\\_ga=2.49632998.1992966165.1522094646-708265402.1522094646](http://www.bouwstenen.nl/?q=Spelregels%20vastgoedmanagement&_ga=2.49632998.1992966165.1522094646-708265402.1522094646)
- CBS, (2018), opgehaald op 5 juli 2018 van: <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/70072ned/table?ts=1530797644543>
- Commissie BBV, (2017), *Notitie materiële activa*. Opgehaald op 27 maart 2018 van: <http://www.commissiebbv.nl/begroten/notities-commissie/>
- Conijn, J. & Verkoeijen, A., (2016), *Visie vastgoedsturing en assetmanagement: position paper*, Rotterdam: Ortec Finance.
- De Heus, P., Van der Leeden, R. & Gazendam, B., (2015) *Toegepaste data-analyse*. Maarssen, Elsevier gezondheidszorg.
- De Kok, H.C., (2011), *Van gemeentelijk vastgoedbedrijf naar fiscale beleggingsinstelling*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Gruis, V., (2005), Financial and social returns in housing asset management: theory and Dutch housing associations' practice, *Urban Studies*, 42(10) p. 1771-1794.
- Jolicoeur, P.W. & Barrett, J.T., (2004), Coming of age: strategic asset management in the municipal sector, *Journal of facilities management*, 3(1) p.41-52.
- Kaganova, O. & Nayyar-Stone, R., (2000), Municipal real property asset management: An overview of world experience, trends and financial implications. *Journal of real estate portfolio management* 6(4), p. 307-326.
- Kaganova, O., (2010), Government property assets in the wake of the dual crisis in public finance and real estate: An opportunity to do better going forward?, *Real Estate issue*, 35(3), p. 31-41.
- Kaganova, O., (2012), Valuation and pricing of government land and property: A tip of a growing iceberg, *Real Estate Issues*, 37(1), p. 9-16.
- Kaganova, O. & Telgarsky, J., (2018), Management of capital assets by local governments: An assessment and benchmarking survey, *International journal of strategic property management* 22(2), 143-156.
- Kuijten, M., (2010), *Het professionaliseren van gemeentelijke vastgoed*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties, (2018), opgehaald op 4 juli 2018 van: <http://woningwet2015.nl/kennisbank/niet-daeb/rendementstoets>
- Moore, M., (1995), *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University press.
- Phelps, A., (2011) Municipal property asset management – a comparative study of UK and Russia, *International journal of strategic property management* 15 (4), p. 416-437.
- Rijksoverheid, (2012), *Handreiking Wet Markt en Overheid*. Opgehaald op 27 maart 2018 van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/mededinging/markt-en-overheid>
- Samuelson, P.A., (1954), *The Pure Theory of Public Expenditure*. (uitgever en locatie onbekend).

- Scholte Lubberink, A.B.M., (2016), *De WOZ Waarde als Marktindicator*, Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Smits, P., (2016), *Gemeentelijk vastgoed management*, Delft: SPRYG Real Estate Academy.
- Struthmann, S., (2012), *Koppelen van de gemeentelijke organisatiedoelstellingen aan de vastgoedstrategie*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Teuben, B., (2011), De Stille vastgoedreserves van Nederlandse gemeenten, *ESB*, 96, p. 314-316.
- Teuben, B., (2012a), *De restwaarde van gemeentelijk vastgoed*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Teuben, B., (2012b). *Eigendom is op lange termijn voor gemeenten aantrekkelijker*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Tordoir, P., (2012), *Ruimtelijke structuur voor concurrentiekracht en welvaart*. Amsterdam: Atelier Tordoir.
- Van Bortel, G. & Van Os, P., (2007), *Scan vastgoedbeleid wooncorporaties*, Rotterdam: SEV.
- Van den Beemt-Tjeerdsma & Veuger, J., (2016), Towards a more professionalized municipal real estate management, *Journal of Corporate Real Estate*, 18 (2), p. 132-144.
- Van den Beemt, A. & Veuger, J., (2017), Community real estate market value exceeds assessment act value, *Real Estate Finance*, Summer 2017, p. 15-22.
- Van den Bergh, W.F., (2011), *Gemeentelijk strategisch vastgoedmanagement*. Amsterdam: Amsterdam School of Real Estate.
- Van Driel, A. & van Zuijlen, J., (2016), *Strategische inzet van vastgoed: over duurzaam beleid en management*. Amsterdam: Weka.
- Van Gool, P., Jager, P., Theebe, M. & Weisz, R., (2013), *Onroerend goed als belegging*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Van Os, P., (2013), *Mensen, stenen, geld 2.0*. Amsterdam, RIGO Research en Advies B.V.
- Veuger, J., (2013), *Denken in waarden. Thinking in terms of values*. Lectorale rede. Groningen: Kenniscentrum Noordruimte Hanzehogeschool Groningen.
- Veuger, J. e. a., (2017), *10 jaar Barometer Maatschappelijk Vastgoed*, Groningen: Kenniscentrum Noordruimte Hanzehogeschool Groningen.
- Webster, Chr. J., (2007), Property Rights, public space and urban design, *TPR*, 78 (1), p. 81-100.
- White, A.D., (2011), A review of UK public sector real estate asset management. *Journal of corporate real estate*, 13(1), p. 6-15
- Wolfson, D.J., (1988), *Publieke sector en economische orde*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

## Bijlage I: Vragen enquête

1. Wat is de omvang van de gemeente waarvoor u werkt?
  - a. < 20.000 inwoners
  - b. 20.000 – 100.000 inwoners
  - c. > 100.000 inwoners
  
2. Op welke van de onderstaande financiële prestatie-indicatoren stuurt uw gemeente (meerdere antwoorden mogelijk)?
  - a. Direct rendement
  - b. Indirect rendement
  - c. Waardeontwikkeling van het vastgoed
  - d. Verschil daadwerkelijk rendement en markconform rendement
  - e. Marktwaaarde in verhuurde staat
  - f. Bedrijfswaarde (de contant gemaakte toekomstige kasstromen van een pand)
  - g. Operationele kasstromen op complexniveau
  
3. Zijn er andere financiële prestatie-indicatoren waar uw gemeente op stuurt? En Zo ja, welke?  
 .....  
 .....
  
4. Zijn er financiële KPI's denkbaar waar uw gemeente (nog) niet op stuurt die wel toegevoegde waarde zou hebben? En zo ja, welke?  
 .....
  
5. Geldt er voor vastgoedbeslissingen binnen uw organisatie een rendementseis?
  - a. Ja
  - b. Nee
  
6. Welke waarde van het vastgoed speelt een rol in het maken van vastgoedbesluiten binnen uw gemeente?
  - a. Boekwaarde / historische kostprijs
  - b. Bedrijfswaarde
  - c. Marktwaaarde
  - d. WOZ waarde
  - e. Anders, namelijk ....

De volgende stellingen hebben betrekking op uw mening over het waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde. Het uitgangspunt is dat al het vastgoed op marktwaarde gewaardeerd kan worden en jaarlijks kan worden vastgesteld.

7. Het jaarlijks vaststellen van de marktwaarde:

	Geheel eens	Eens	Neutraal	Oneens	Geheel oneens
Zou ervoor zorgen dat gemeenten beter sturing kunnen geven aan de vastgoedportefeuille					
Zou kunnen helpen om te sturen op direct en indirect rendement van gemeentelijk vastgoed					
Zou kunnen helpen om te sturen op waarde optimalisatie van gemeentelijk vastgoed					
Zou ervoor zorgen dat er betere financieel onderbouwde besluiten genomen kunnen worden op complexniveau					
Is relevant voor gemeenten					
Zou de financiële positie van gemeenten inzichtelijker maken					
Zou ervoor kunnen zorgen dat het vastgoed van gemeenten beter onderling vergeleken kunnen worden					
Zou verplicht moeten worden voor Nederlandse gemeenten					
Is voor commercieel vastgoed relevant					
Is voor maatschappelijk vastgoed relevant					

8. Ziet u praktische of institutionele bezwaren omtrent het waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde? Zo ja, welke?

.....

Het zou kunnen zijn dat voor sommige soorten vastgoed andere prestatie-indicatoren van belang zijn dan voor andere soorten vastgoed. Hieronder staat een tabel met verschillende soorten vastgoed en verschillende prestatie-indicatoren. Kunt u voor alle soorten vastgoed aangeven in hoeverre de verschillende prestatie-indicatoren van belang kunnen zijn om sturing te geven aan de portefeuille? Uitgangspunt is dat de verschillende prestatie-indicatoren vast te stellen zijn en ook daadwerkelijk jaarlijks vastgesteld worden.

9. Indirect rendement:

	Geheel eens	Eens	Neutraal	Oneens	Geheel oneens
Buurt- en clubhuizen					
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur					
Musea					
Schouwburg/concertgebouw					
Bibliotheken					
Huisvesting wijkteams					
Maatschappelijke opvang					
Sportaccommodaties- buitensport					
Sportaccommodaties- binnensport					
Sportaccommodaties- zwembaden					
Kinderdagverblijven					
Filmhuis					
Kantoren gemeentelijke huisvesting					
Overig vastgoed - MFA					
Commercieel vastgoed					
Overig vastgoed- woningen					

10. Direct rendement:

	Geheel eens	Eens	Neutraal	Oneens	Geheel oneens
Buurt- en clubhuizen					
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur					
Musea					
Schouwburg/concertgebouw					
Bibliotheken					
Huisvesting wijkteams					
Maatschappelijke opvang					
Sportaccommodaties- buitensport					
Sportaccommodaties- binnensport					
Sportaccommodaties- zwembaden					
Kinderdagverblijven					
Filmhuis					
Kantoren gemeentelijke huisvesting					
Overig vastgoed - MFA					
Commercieel vastgoed					
Overig vastgoed- woningen					

11. Waardeontwikkeling:

	Geheel eens	Eens	Neutraal	Oneens	Geheel oneens
Buurt- en clubhuizen					
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur					
Musea					
Schouwburg/concertgebouw					
Bibliotheken					
Huisvesting wijkteams					
Maatschappelijke opvang					
Sportaccommodaties- buitensport					
Sportaccommodaties- binnensport					
Sportaccommodaties- zwembaden					
Kinderdagverblijven					
Filmhuis					
Kantoren gemeentelijke huisvesting					
Overig vastgoed - MFA					
Commercieel vastgoed					
Overig vastgoed- woningen					

12. Verschil rendement en marktconform rendement:

	Geheel eens	Eens	Neutraal	Oneens	Geheel oneens
Buurt- en clubhuizen					
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur					
Musea					
Schouwburg/concertgebouw					
Bibliotheken					
Huisvesting wijkteams					
Maatschappelijke opvang					
Sportaccommodaties- buitensport					
Sportaccommodaties- binnensport					
Sportaccommodaties- zwembaden					
Kinderdagverblijven					
Filmhuis					
Kantoren gemeentelijke huisvesting					
Overig vastgoed - MFA					
Commercieel vastgoed					
Overig vastgoed- woningen					

13. Marktwaarde in verhuurde staat:

	Geheel eens	Eens	Neutraal	Oneens	Geheel oneens
Buurt- en clubhuizen					
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur					
Musea					
Schouwburg/concertgebouw					
Bibliotheken					
Huisvesting wijkteams					
Maatschappelijke opvang					
Sportaccommodaties- buitensport					
Sportaccommodaties- binnensport					
Sportaccommodaties- zwembaden					
Kinderdagverblijven					
Filmhuis					
Kantoren gemeentelijke huisvesting					
Overig vastgoed - MFA					
Commercieel vastgoed					
Overig vastgoed- woningen					

14. Operationele kasstromen:

	Geheel eens	Eens	Neutraal	Oneens	Geheel oneens
Buurt- en clubhuizen					
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur					
Musea					
Schouwburg/concertgebouw					
Bibliotheken					
Huisvesting wijkteams					
Maatschappelijke opvang					
Sportaccommodaties- buitensport					
Sportaccommodaties- binnensport					
Sportaccommodaties- zwembaden					
Kinderdagverblijven					
Filmhuis					
Kantoren gemeentelijke huisvesting					
Overig vastgoed - MFA					
Commercieel vastgoed					
Overig vastgoed- woningen					

15. Bedrijfswaarde:

	Geheel eens	Eens	Neutraal	Oneens	Geheel oneens
Buurt- en clubhuizen					
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur					
Musea					
Schouwburg/concertgebouw					
Bibliotheken					
Huisvesting wijkteams					
Maatschappelijke opvang					
Sportaccommodaties- buitensport					
Sportaccommodaties- binnensport					
Sportaccommodaties- zwembaden					
Kinderdagverblijven					
Filmhuis					
Kantoren gemeentelijke huisvesting					
Overig vastgoed - MFA					
Commercieel vastgoed					
Overig vastgoed- woningen					

## Bijlage II: Tabellen factoranalyses

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
Direct rendement	Component	
	1	2
Buurt en clubhuizen A	,868	
Huisvesting onderwijs A	,828	
Huisvesting brandweer A	,848	
Huisvesting cultuur A	,876	
Musea A	,865	
Schouwburg/concertgebouw A	,813	
Bibliotheken A	,904	
Huisvesting wijkteams A	,776	
Maatschappelijke opvang A	,863	
Sportaccommodaties buitensport A	,884	
Sportaccommodaties binnensport A	,892	
Sportaccommodaties zwembaden A	,863	
<b>Kinderdagverblijven A</b>		,774
<b>Filmhuis A</b>	,487	,677
<b>Kantoren gemeentelijke huisvesting A</b>	,422	,603
Overig vastgoed Multifunctionele Accommodaties A	,633	,457
<b>Commercieel vastgoed A</b>		,833
<b>Overig vastgoed woningen A</b>		,927
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,758	54,213	54,213
2	3,577	19,874	74,087
Extraction Method: Principal Component Analysis.			



Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
Waardeontwikkeling	Component	
	1	2
Buurt en clubhuizen B	,899	
Huisvesting onderwijs B	,854	
Huisvesting brandweer B	,848	
Huisvesting cultuur B	,818	
Musea B	,801	
Schouwburg/concertgebouw B	,765	,424
Bibliotheken B	,800	
Huisvesting wijkteams B	,707	
Maatschappelijke opvang B	,892	
Sportaccommodaties buitensport B	,889	
Sportaccommodaties binnensport B	,902	
Sportaccommodaties zwembaden B	,863	
<b>Kinderdagverblijven B</b>		,779
<b>Filmhuis B</b>	,412	,750
Kantoren gemeentelijke huisvesting B	,544	
Overig vastgoed Multifunctionele Accommodaties B	,565	,480
<b>Commercieel vastgoed B</b>		,865
<b>Overig vastgoed woningen B</b>		,896
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,351	51,949	51,949
2	3,950	21,942	73,890
Extraction Method: Principal Component Analysis.			

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
Verschil rendement en marktconform rendement	Component	
	1	2
Buurt en clubhuizen C	,832	
Huisvesting onderwijs C	,837	
Huisvesting brandweer C	,799	
Huisvesting cultuur C	,911	
Musea C	,869	
Schouwburgconcertgebouw C	,839	
Bibliotheken C	,902	
Huisvesting wijkteams C	,761	
Maatschappelijke opvang C	,901	
Sportaccommodaties buitensport C	,836	
Sportaccommodaties binnensport C	,844	
Sportaccommodaties zwembaden C	,857	
<b>Kinderdagverblijven C</b>	,421	,701
Filmhuis C	,575	,525
Kantoren gemeentelijke huisvesting C	,580	,419
Overig vastgoed Multifunctionele Accommodaties C	,639	,482
<b>Commercieel vastgoed C</b>		,935
<b>Overig vastgoed woningen C</b>		,917
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,932	55,177	55,177
2	3,459	19,218	74,395
Extraction Method: Principal Component Analysis.			

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
Marktwaarde in verhuurde staat	Component	
	1	2
Buurt en clubhuizen D	,902	
Huisvesting onderwijs D	,860	
Huisvesting brandweer D	,868	
Huisvesting cultuur D	,923	
Musea D	,901	
Schouwburgconcertgebouw D	,849	
Bibliotheken D	,925	
Huisvesting wijkteams D	,855	
Maatschappelijke opvang D	,914	
Sportaccommodaties buitensport D	,889	
Sportaccommodaties binnensport D	,888	
Sportaccommodaties zwembaden D	,893	
<b>Kinderdagverblijven D</b>		,718
Filmhuis D	,695	,464
Kantoren gemeentelijke huisvesting D	,564	
Overig vastgoed Multifunctionele Accommodaties D	,607	,493
<b>Commercieel vastgoed D</b>		,925
<b>Overig vastgoed woningen D</b>		,947
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	10,810	60,056	60,056
2	3,492	19,398	79,454
Extraction Method: Principal Component Analysis.			

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
Operationele kasstromen	Component	
	1	2
Buurt en clubhuizen E	,801	
Huisvesting onderwijs E	,830	
Huisvesting brandweer E	,793	
Huisvesting cultuur E	,874	,408
Musea E	,761	,490
Schouwburgconcertgebouw E	,744	,541
Bibliotheken E	,883	
Huisvesting wijkteams E	,856	
Maatschappelijke opvang E	,894	
Sportaccommodaties buitensport E	,877	
Sportaccommodaties binnensport E	,853	
Sportaccommodaties zwembaden E	,783	,480
<b>Kinderdagverblijven E</b>	,415	,744
<b>Filmhuis E</b>	,596	,626
Kantoren gemeentelijke huisvesting E	,736	
Overig vastgoed Multifunctionele Accommodaties E	,596	,565
<b>Commercieel vastgoed E</b>		,938
<b>Overig vastgoed woningen E</b>		,935
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,723	54,014	54,014
2	4,503	25,018	79,033
Extraction Method: Principal Component Analysis.			

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
Bedrijfswaarde	Component	
	1	2
Buurt en clubhuizen F	,857	
Huisvesting onderwijs F	,825	
Huisvesting brandweer F	,801	
Huisvesting cultuur F	,896	
Musea F	,878	
Schouwburgconcertgebouw F	,765	,481
Bibliotheken F	,913	
Huisvesting wijkteams F	,891	
Maatschappelijke opvang F	,909	
Sportaccommodaties buitensport F	,854	
Sportaccommodaties binnensport F	,867	
Sportaccommodaties zwembaden F	,854	
<b>Kinderdagverblijven F</b>	,539	,680
Filmhuis F	,754	,522
Kantoren gemeentelijke huisvesting F	,785	
Overig vastgoed Multifunctionele Accommodaties F	,780	,433
<b>Commercieel vastgoed F</b>		,944
<b>Overig vastgoed woningen F</b>		,944
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Total Variance Explained			
Component	Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,062	61,457	61,457
2	4,026	22,369	83,826
Extraction Method: Principal Component Analysis.			

## Bijlage III: Uitwerking interviews

Interview Sander de Clerck, 22 mei 2018

### Deel 1: Financiële prestatie-indicatoren tbv portefeuillesturing.

*Vraag: Als het gaat over de financiële prestaties van een vastgoedportefeuille van Nederlandse gemeenten, wat houdt volgens u portefeuillesturing dan in?*

Het gaat erom zo goed en zo slim mogelijk te sturen op het vastgoed en dan kijk je wat je aan opbrengsten en kosten hebt. Opbrengsten is vaak lastig omdat daar vaak een subsidie relatie achter zit. Dus als je huur vraagt dan moet dat via een subsidie weer uitgegeven worden. Hier kom ik straks nog op terug. Als je kijkt naar de kosten dan is er goed op te sturen. Gemeenten kunnen het meest sturen op onderhoud. Belastingen en verzekeringen moeten gemeenten wel in beeld hebben maar daar kunnen ze niet veel mee. Dus sturen op kosten is vooral onderhoud. Dat begint bij goed in beeld hebben wat de kosten zijn. Voor gemeenten zit de uitdaging erin om in beeld te krijgen wat de kosten zijn en waar ook daadwerkelijk op te sturen is.

Aan de opbrengsten kant moeten gemeenten kijken naar het type vastgoed. Je ziet dat een deel van de portefeuille commercieel is en dat dat niet altijd commercieel geëxploiteerd wordt. Bijvoorbeeld kantoren, kinderopvang en parkeren. Dat zou commercieel geëxploiteerd moeten worden maar dat gebeurt niet altijd. Voor kinderopvang wordt bijvoorbeeld lang niet altijd dezelfde huur betaald die er in de markt betaald wordt. Er wordt niet altijd een onderscheid gemaakt tussen activiteiten die gesubsidieerd worden en instellingen die gesubsidieerd worden.

Voor maatschappelijk vastgoed moeten gemeenten een keuze maken hoe ze het willen exploiteren. Veel gemeenten hanteren een kostprijsdekkende huur, soms gewaardeerd op marktwaarde, vaak gewaardeerd op boekwaarde. Kostprijsdekkende huur op basis van boekwaarde is volgens mij onzinnig omdat de boekwaarde is wat hij is. Twee identieke gebouwen naast elkaar kunnen een verschillende boekwaarde hebben en daardoor een verschillende kostprijsdekkende huur. Op zich is kostprijsdekkende huur prima maar alleen als je vanuit marktwaarde zou redeneren. Ook zie je beleidshuren, een vast bedrag per vierkante meter. Wat ik vooral zie is dat gemeenten verschillende keuzes maken en daar geen vast beleid voor hebben, en daardoor wordt het lastig om daar op te sturen.

Volgens mij is het goed om één uitgangspunt te kiezen, of meerdere voor verschillende portefeuilles. En daar dan heel duidelijk op sturen. Ik heb het idee dat er vaak nog verschillende afwegingen worden gemaakt op incidentele contracten. Er wordt vaak afgeweken van uitgangspunten, waardoor 80% uitzondering wordt. Uitzondering wordt dan de regel. Het wordt dan heel lastig om daarop te sturen.

Ook is er vaak nog een meervoudige subsidierelatie met de gemeente. Partijen onderhandelen elk jaar over de subsidie, terwijl de huur hetzelfde blijft. En vaak is het ook niet duidelijk hoe veel subsidie een partij krijgt omdat zo'n partij meerdere panden huurt of een activiteit gerelateerde subsidie krijgt. Het wordt dan een wirwar van bedragen. Dat maakt het lastig om te sturen op de opbrengsten.

*Vraag: In hoeverre denkt u dat er bij gemeenten in Nederland wordt gestuurd op financiële prestatie-indicatoren voor de vastgoedportefeuille?*

Heel wisselend. Er worden veel pogingen gedaan. Sommige gemeenten lukt het op totaalniveau te sturen. Er wordt vaak vanuit de financiële kant gestuurd op totaalbedragen. Op gebouwniveau vind ik het nog wel beperkt. Er wordt op begrotingsniveau wel naar kosten en opbrengsten gekeken en daar wordt op gestuurd. Maar de doorvertaling op objectniveau is beperkt. Hoe verder je van de afdeling van financiën afkomt hoe meer het verwatert.

*Vraag: Op welke financiële prestatie-indicatoren wordt er momenteel gestuurd bij gemeenten in Nederland?*

Kosten versus opbrengsten. Onderhoudskosten per m<sup>2</sup>, huuropbrengsten per m<sup>2</sup>. Die worden in elk geval inzichtelijk gemaakt, of er echt op gestuurd wordt dat weet ik niet. Begroting versus uitnutting: welk onderhoud staat gepland en hoe lukt het om dit daadwerkelijk te realiseren?

*Vraag: Zijn er financiële prestatie-indicatoren denkbaar waar nu nog niet op wordt gestuurd die wel van belang zouden kunnen zijn?*

Gemeenten die het goed op orde hebben die hebben de data op orde en die weten goed wat er gebeurt. Maar bedenken waar ze van zijn is best ingewikkeld.

Financiële prestatie-indicatoren moeten een doorvertaling zijn van waar je van bent. Dat betekent dat je elke euro die je erin steekt zo effectief en efficiënt mogelijk moet besteden. Inzichtelijk maken wat de cashflow en dan kijken hoe goed het besteedt wordt in relatie tot gebruik.

Financiële KPI's liggen daar dan onder: hoeveel onderhoudslasten heb je, wat zijn de verzekeringskosten, beheerslasten etc.

## **Deel 2: Marktwaarde bepalen**

*Vraag: Denk u dat het jaarlijks waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde gemeenten zou helpen bij portefeuillesturing? En waarom?*

Ja, ik denk dat het heel goed helpt omdat je dan veel beter inzicht krijgt in wat je hebt, waar je het voor inzet en wat het kost. Het is best vreemd dat dit bij maatschappelijk vastgoed niet speelt. Het is volgens mij wachten op een aantal incidenten totdat er ook stringenter regelgeving komt. In de corporatiesector is dit gebeurd, in de gemeentelijke grondexploitaties is dat gebeurd. Dus bij gemeentelijk vastgoed zou het ook moeten gebeuren.

Het is misschien wel lastig. Bijvoorbeeld de marktwaarde van een zwembad, volgens mij zou je daarvan op landelijk niveau best wel een beeld van kunnen krijgen.

Je zou je kostprijdsdekkende huur ook op de marktwaarde moeten baseren. Je zou ook een stapje verder kunnen gaan en stellen dat gemeenten in principe geen vastgoed nodig hebben. Andere partijen zouden het vastgoed misschien beter kunnen exploiteren. De gemeente is dan alleen van de subsidie voor de gebruiker.

Het weten van de marktwaarde helpt om afwegingen te maken of je iets zelf doet of het aan de markt over kan laten.

*Vraag: In hoeverre zou het gemeenten helpen om jaarlijks het rendement van het vastgoed op complexniveau te weten?*

Ik denk dat het zou helpen om scherp te krijgen wat ze uitgeven aan vastgoed. Het is wel sterk afhankelijk van de huurprijs. Omdat er vaak een subsidierelatie achter zit. Je kan best via de huur een goed rendement halen, maar dat geef je aan de andere kant uit aan subsidie van dezelfde huurder. Dat hele plaatje moet je inzichtelijk krijgen.

Je kan ook het vermogensbeslag berekenen. Wat koste het de gemeente om dat vastgoed ter beschikking te stellen. Als je de subsidie en de huur wegstreept, wat is dan je vermogensbeslag. Als je de totale marktwaarde van het maatschappelijk vastgoed optelt en je vergelijkt dat met andere gemeenten op basis van het aantal inwoners en bevolkingsopbouw. Wat is dan het vermogensbeslag wat je uitgeeft per bewoner wat je uitgeeft aan bijvoorbeeld sport ten opzichte van andere gemeenten.

*Vraag: Denkt u dat het voor gemeenten een positieve ontwikkeling zou zijn als het rendement op vastgoed onderling vergeleken kan worden?*

Het is altijd lastig om die vergelijking goed te maken. Daar zit een heel stelsel achter. Vastgoed kost geld, dat komt uit algemene middelen of uit huuropbrengsten. Als je besluit om de huuropbrengsten wat lager te zetten en je maakt de belasting wat hoger dan heb je meer algemene middelen. Dus het is ingewikkeld om de vergelijking te maken omdat die vaak scheef gaat. Er is geen uniform stelsel van kosten en opbrengsten.

Dan zou je het meer moeten hebben over hoeveel aanbod je hebt ten opzichte van andere gemeenten en hoe beschikbaar is het.

Rendement is beter voor interne vergelijking op objectniveau. Dat je weet wat de bleeders zijn en waarom.



### **Deel 3: praktische of institutionele bezwaren**

*Vraag: Ziet u praktische of institutionele bezwaren omtrent het gebruik van financiële prestatie-indicatoren voor Nederlandse gemeenten? En zouden regels zoals het BBV of de Wet Markt & Overheid aangepast moeten worden om betere financiële sturing te kunnen bewerkstelligen?*

Niet per se aanpassing, maar ik denk dat het belangrijk is dat er aansturing komt op nationaal niveau. Dus als ik zie wat er in de corporatiesector aan wet- en regelgeving is en wat er in de BBV staat, dan is hetgeen er staat over maatschappelijk vastgoed erg beperkt. Er zouden duidelijkere regels moeten komen over hoe je omgaat met maatschappelijk vastgoed

Ik zie dat bij het codeboek van de benchmark, daar zijn veel gemeenten naar op zoek als houvast voor hun eigen organisatie.

Er is vanuit landelijke aansturing geen orgaan die zich daar druk over maakt om de regels van het gemeentelijk vastgoed beter te maken. Bij de corporaties heb je Aedes, die maakt zich druk om de benchmark, verantwoording, wet- en regelgeving, uniformiteit. Bij gemeentelijk vastgoed maakt niemand zich druk om de sector. Je ziet vanuit gemeenten wel zelf bottom-up initiatieven zoals de benchmark of bouwstenen voor sociaal.

Voorbeeld: de ene gemeente registreert alles op BVO, de andere alleen VVO. Volgens mij moet je beginnen om zulke dingen voor te schrijven om dat op een uniforme manier te doen.

Als je alles op een uniforme manier gaat vastleggen zodat iedereen hetzelfde registreert dan kan je ook naar een model dat je zuiver kan vergelijken.

*Vraag: wat levert het een gemeente op om zich te vergelijken met een andere gemeente?*

Het vergelijken van gemeenten onderling heeft toegevoegde waarde omdat dat je enige benchmark is. Je kan je niet met andere vastgoedeigenaren vergelijken, dus moet je je met andere gemeenten vergelijken. Alleen dan kan je zien in hoeverre je afwijkt van de andere gemeenten. Dan kan je zien of je kosten afwijken van andere gemeenten en waarom.

### **Deel 4: verschillende soorten vastgoed**

*Het zou kunnen zijn dat voor sommige soorten vastgoed andere prestatie-indicatoren van belang zijn dan voor andere soorten vastgoed (verschil marktgoederen, clubgoederen en collectieve goederen). Hieronder staan verschillende prestatie-indicatoren. Kunt u voor alle soorten vastgoed aangeven, in hoeverre de verschillende prestatie-indicatoren van belang kunnen zijn om sturing te geven aan de portefeuille? Uitgangspunt is dat de verschillende prestatie-indicatoren vast te stellen zijn en ook daadwerkelijk jaarlijks vastgesteld worden.*

Algemeen: je zou commercieel vastgoed wat niet voldoet aan beleidsdoelstellingen veel strenger moeten beoordelen. Voor maatschappelijk vastgoed zou je meer moeten kijken of je het gebouw efficiënt gebruikt.

Het is wel belangrijk om alle indicatoren inzichtelijk te maken. Maar het gevolg wat je ermee doet is verschillend voor commercieel of maatschappelijk vastgoed. Bij commercieel vastgoed ligt er een strengere eis aan ten grondslag.

Onderwijs zit het eigendom vaak bij de schoolbesturen, dus de diverse indicatoren zijn dan niet van belang voor de gemeente.

Huisvesting brandweer zit bij de veiligheidsregio, dus is niet van toepassing.

### Direct Rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen		X			
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur		X			
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw		X			
Bibliotheken		X			
Huisvesting wijkteams		X			
Maatschappelijke opvang		X			
Sportaccommodaties- buitensport		X			
Sportaccommodaties- binnensport		X			
Sportaccommodaties- zwembaden		X			
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis		X			
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA		X			
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

### Indirect Rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen		X			
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur		X			
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw		X			
Bibliotheken		X			
Huisvesting wijkteams		X			
Maatschappelijke opvang		X			
Sportaccommodaties- buitensport		X			
Sportaccommodaties- binnensport		X			
Sportaccommodaties- zwembaden		X			
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis		X			
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA		X			
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

### Waardeontwikkeling

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen		X			
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur		X			
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw		X			
Bibliotheken		X			
Huisvesting wijkteams		X			
Maatschappelijke opvang		X			
Sportaccommodaties- buitensport		X			
Sportaccommodaties- binnensport		X			
Sportaccommodaties- zwembaden		X			
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis		X			
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA		X			
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

Vershil rendement en marktconform rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur					X
Musea					X
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis					X
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

Marktwaaarde in verhuurde staat: Belangrijke kanttekening: op welke manier moet getaxeerd worden: een modelmatige berekening volstaat

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

Operationele kasstromen: Opmerking: Er moet wel een kader komen welke kosten wel en niet meegenomen moeten worden.

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

### Bedrijfswaarde

Opmerking: je zou ook naar beleidswaarde kunnen kijken. Je kijkt naar wat marktconform is voor bijvoorbeeld onderhoud en als je dan meer uitgeeft dan krijg je een afslag op de marktwaarde. Hetzelfde geldt voor huur. Je doet een aantal afslagen voor beleidskeuzes en dan maak je de maatschappelijke investering inzichtelijk.

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs					
Huisvesting brandweer					
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

**Deel 1: Financiële prestatie-indicatoren tbv portefeuillesturing.**

*Vraag: Als het gaat over de financiële prestaties van een vastgoedportefeuille van Nederlandse gemeenten, wat houdt volgens u portefeuillesturing dan in?*

Gemeenten moeten in principe niet op waarde sturen want het vastgoed hebben ze met een bepaald doel. Financieel gezien moeten ze zorgen dat ze transparant zijn en vergelijkbaarheid hoog in het vaandel hebben staan, maar niet primair op geld sturen, dat is ondergeschikt aan het doel.

Als je kijkt naar financiën zou je er in elk geval op moeten sturen dat het rendement gelijk is aan de inflatie. Geen winst maken. Gemeenten mogen zelfs niet bewust winst maken. Dit staat ergens in een wet of in de regelgeving, welke weet ik nu even niet precies, misschien is het wel de gemeentewet. Gemeenten mogen wel winst maken maar ze mogen niet bewust ergens in investeren met het doel om winst te maken.

*Vraag: In hoeverre denkt u dat er bij gemeenten in Nederland wordt gestuurd op financiële prestatie-indicatoren voor de vastgoedportefeuille?*

Niet zo veel. Er zijn ongeveer 380 gemeenten, daarvan zijn er ongeveer 30 die wel een goed beeld hebben van de kosten en kostprijsdekkend werken. Over het algemeen zijn dit de grotere gemeenten. De manier waarop er gestuurd wordt bij die 30 gemeenten is ook verschillend.

*Vraag: Welke verschillen zijn dat?*

Er wordt bijvoorbeeld gekeken of je binnen de begroting blijft. Als dat zo is dan is het goed. Maar dat betekent niet per se dat je de goede dingen hebt gedaan op vastgoedgebied. Bij veel gemeenten wordt er vanuit de gemeentebegroting gekeken en niet vanuit vastgoed. Vanuit vastgoed wil je de balans tussen kosten en baten op je vastgoed in de gaten hebben, bij 4 of 5 gemeenten werkt dat zo, is mijn inschatting.

*Vraag: Zijn er financiële prestatie-indicatoren denkbaar waar nu nog niet op wordt gestuurd die wel van belang zouden kunnen zijn?*

1. Loan to Value zou goed zijn om naar te kijken. Dat je kijkt naar de lening die je hebt ten opzichte van de waarde. Je zou dan naar de WOZ waarde kunnen kijken omdat gemeenten meestal hun vastgoed niet laten taxeren op marktwaarde. De WOZ waarde is dan een goede indicator. Je zou dan op portefeuilleniveau moeten kijken.
2. De boekwaarde ten opzichte van de marktwaarde. We investeren vaak in vastgoed waarvan de kosten hoger zijn dan de marktwaarde, anders had de markt het wel gedaan.
3. De huur ten opzichte van de markthuur.
4. Ook kan je naar onderhoudskosten kijken. Met de gemeentelijke vastgoedbenchmark komen we steeds meer bij een indicatie wat logisch is qua onderhoudskosten. Historisch vastgoed kost bijvoorbeeld meer, maar er zijn meer gemeenten die dat hebben waardoor je dat goed kan monitoren.
5. Personele kosten. Wat de beheerslasten zijn.

*Vraag: Zou je dan op een meer uniform stelsel moeten maken welke kosten waar onder vallen? Dus dat duidelijk is welke kosten onder onderhoud vallen?*

Ja, dat zou wel goed zijn. Maar ook zie je dat gemeenten verschillend omgaan hoe ze het financieel verwerken. Zo worden sommige kosten geactiveerd bij de ene gemeente die bij andere gemeenten onder onderhoudskosten vallen.

**Deel 2: Marktwaarde bepalen**

*Vraag: Denk u dat het jaarlijks waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde gemeenten zou helpen bij portefeuillesturing? En waarom?*

Ja, het zou wel helpen. Maar de vraag is of je die moeite moet doen versus wat het opbrengt. Je zou ook de WOZ waarde kunnen gebruiken, wat een indicatie is van de marktwaarde. Het laten waarderen kost best veel geld, maar de vraag is wat je ermee doet omdat de sturing op vastgoed niet altijd primair financieel is. Gemeenten hebben best veel vastgoed en dat gaan ze nooit verkopen, dus dan heeft het minder toegevoegde waarde.

Je kan het ook doen voor alleen de commerciële portefeuille. Daar moet je anders naar kijken en anders sturen. Voor die portefeuille is financieel rendement belangrijk.

*Vraag: In hoeverre zou het gemeenten helpen om jaarlijks het rendement van het vastgoed op complexniveau te weten?*

Daar twijfel ik over. Zoals ik al eerder zei moet vastgoed inflatievolgend zijn en in die zin zou het helpen. Bij gemeenten doen we dit al wel op een verkapte manier door een kostprijsdekkende huur te berekenen en daarin zit in de berekening al inflatie opgenomen. Maar die berekening is op voorhand, dus rendement berekenen zou dan wel een toets zijn of dat daadwerkelijk zo is.

*Vraag: Denkt u dat het voor gemeenten een positieve ontwikkeling zou zijn als het rendement op vastgoed onderling vergeleken kan worden?*

Ja, ik vind het wel leuk om te zien, maar vergeet nuance. Er zitten vaak redenen achter waarom een rendement is zoals het is. Dit komt door beleidsbeslissingen die hier invloed op hebben.

### Deel 3: praktische of institutionele bezwaren

*Vraag: Ziet u praktische of institutionele bezwaren omtrent het gebruik van financiële prestatie-indicatoren voor Nederlandse gemeenten? En zouden regels zoals het BBV of de Wet Markt & Overheid aangepast moeten worden om betere financiële sturing te kunnen bewerkstelligen?*

Iedere gemeente kan er nu mee aan de slag. Maar misschien zou je dingen moeten verplichten. Je zou met elkaar meer kunnen afspreken over het afschrijvingsbeleid, hoe je het administreert wat je wel en niet activeert. Er zijn verschillen of vastgoed lineair of annuïtair wordt afgeschreven en of je een restwaarde hanteert.

*Vraag: zou je dit met gemeente samen moeten afspreken of moet je dit verplichten?*

Ik zou dit het liefst samen afspreken, maar daar kom je niet uit met alle gemeenten. Dus dat is beter vanuit de BBV te regelen.

### Deel 4: verschillende soorten vastgoed

*Het zou kunnen zijn dat voor sommige soorten vastgoed andere prestatie-indicatoren van belang zijn dan voor andere soorten vastgoed (verschil marktgoederen, clubgoederen en collectieve goederen). Hieronder staan verschillende prestatie-indicatoren. Kunt u voor alle soorten vastgoed aangeven, in hoeverre de verschillende prestatie-indicatoren van belang kunnen zijn om sturing te geven aan de portefeuille? Uitgangspunt is dat de verschillende prestatie-indicatoren vast te stellen zijn en ook daadwerkelijk jaarlijks vastgesteld worden.*

#### Direct Rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea			X		
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven			X		
Filmhuis			X		
Kantoren gemeentelijke huisvesting					X
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

### Indirect Rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea					X
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven					X
Filmhuis					X
Kantoren gemeentelijke huisvesting					X
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

### Waardeontwikkeling

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea					X
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven					X
Filmhuis					X
Kantoren gemeentelijke huisvesting					X
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed					X
Overig vastgoed- woningen					X

### Verskil rendement en marktconform rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea			X		
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven		X			
Filmhuis		X			
Kantoren gemeentelijke huisvesting					X
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				



*Marktwaaarde in verhuurde staat:*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea					X
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven					X
Filmhuis					X
Kantoren gemeentelijke huisvesting					X
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Operationele kasstromen:*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Bedrijfswaarde*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen		X			
Huisvesting onderwijs		X			
Huisvesting brandweer		X			
Huisvesting cultuur		X			
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw		X			
Bibliotheken		X			
Huisvesting wijkteams		X			
Maatschappelijke opvang		X			
Sportaccommodaties- buitensport		X			
Sportaccommodaties- binnensport		X			
Sportaccommodaties- zwembaden		X			
Kinderdagverblijven		X			
Filmhuis		X			
Kantoren gemeentelijke huisvesting		X			
Overig vastgoed - MFA		X			
Commercieel vastgoed		X			
Overig vastgoed- woningen		X			

**Deel 1: Financiële prestatie-indicatoren tbv portefeuillesturing.**

*Vraag: Als het gaat over de financiële prestaties van een vastgoedportefeuille van Nederlandse gemeenten, wat houdt volgens u portefeuillesturing dan in?*

Als je het helemaal plat slaat dan gaat het uiteindelijk over de kostprijs versus de huuropbrengst over de hele portefeuille. Als dat gelijk is dan doe je het goed, krijg je te veel of te weinig huur dan doe je het niet goed. Dat gaat echt over de hele portefeuille, want per pand is dat verschillend, omdat we verschillende soorten panden hebben. Er is bijvoorbeeld een deel commerciële portefeuille, dat is markthuur. In de markthuur zit ook leegstand verdisconteerd. Bij maatschappelijk vastgoed is dat niet het geval.

Maatschappelijk vastgoed bestaat uit onderwijs en niet-onderwijs panden. En onderwijs panden zijn dan ook weer onderverdeeld, het deel wat juridisch eigendom is van de schoolbesturen en het deel wat wordt gebruikt door de scholen, maar in eigendom is van de gemeente, dat zijn tijdelijke locaties.

Voor portefeuillesturing zou je 4% leegstand willen hebben omdat je daarmee flexibiliteit in je portefeuille hebt om aan de vraag te kunnen voldoen. Maar bij ons is op dit moment is alles verhuurd. Die 4% leegstand zit overigens ook verdisconteerd in de kostprijs.

*Vraag: In hoeverre denkt u dat er bij gemeenten in Nederland wordt gestuurd op financiële prestatie-indicatoren voor de vastgoedportefeuille?*

Bij de grote gemeenten wordt dat gedaan, die zijn bezig geweest om de portefeuille op orde te brengen en die hebben kostprijsdekkende huur geïntroduceerd. Veel kleinere gemeenten zijn hier ook mee bezig of willen hiermee aan de slag, dus dat is wel steeds meer gemeengoed geworden.

*Vraag: Zijn er financiële prestatie-indicatoren denkbaar waar nu nog niet op wordt gestuurd die wel van belang zouden kunnen zijn?*

Een aantal gemeenten doet mee aan de benchmark gemeentelijk vastgoed. Daar wordt gekeken naar de onderhoudskosten per vierkante meter. Dat is een belangrijke.

De inzet van personeel. Maar dit is wel lastig te vergelijken omdat sommige gemeenten regiegemeenten zijn en andere gemeenten alles zelf doen.

Leegstandspercentage.

De huuropbrengst ten opzichte van de markthuur.

In hoeverre de huur gesubsidieerd is of commercieel is.

**Deel 2: Marktwaarde bepalen**

*Vraag: Denk u dat het jaarlijks waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde gemeenten zou helpen bij portefeuillesturing? En waarom?*

Ik denk het niet, maar ik aarzel een beetje. Gemeenten kijken of het vastgoed tot de kernportefeuille behoort, of de huur kostprijsdekkend is en of het bijdraagt aan de doelen van de stad. Maar vastgoed heeft ook een intrinsieke waarde. Als een school terugkomt van het schoolbestuur dan wil je wel dat het een goed gebouw is op een goede locatie. Dus je zou wel moeten zorgen dat het vastgoed goed wordt onderhouden en op een goede locatie staat. Maar of de marktwaarde daarbij helpt dat denk ik niet.

Je moet ook kijken naar de verschillende cycli die er binnen een gemeente zijn, hartslagen noemen we dat hier. De hartslag van het vastgoed is vrij ontspannen, van onderhoudsbeurt naar onderhoudsbeurt. Of van stichting naar renoveren of amoveren en opnieuw opbouwen. Daaroverheen loopt de hartslag van de politiek, die iedere vier jaar die curve kent, dan komt er een nieuw coalitieakkoord. En dan hebben we de hartslag van de beleidsafdelingen die vaak de zenuwachtigheid van een jaarschijf hebben omdat per jaar moet worden begroot. Die relatie is niet altijd te vinden. Op het moment dat je een marktwaarde in de boeken hebt staan dan ontstaat er de neiging om die korte cycli belangrijker te vinden dan die lange cycli. Vanuit vastgoedmanagement weet je dat

je tegen de cycli in moet sturen. Dus als de markt in elkaar zakt dan moet je niet verkopen maar dan moet je kopen. En de korte cyclus wil dat je dan verkoopt. Die zien die marktwaarde dan als de redding. Dat zou ik het nadeel vinden van waarderen op marktwaarde. Want je zet het vastgoed niet in op de marktwaarde maar op de maatschappelijke waarde.

Voor het commerciële vastgoed is het wel van belang en voor vastgoed wat je wilt verkopen ook. Dat wordt per definitie voorzien van een marktwaardetaxatie.

*Vraag: In hoeverre zou het gemeenten helpen om jaarlijks het rendement van het vastgoed op complexniveau te weten?*

Ja, het maatschappelijk rendement, maar niet met BAR of NAR of iets dergelijks. Voor het commercieel vastgoed wel, maar wij hebben maar een heel kleine commerciële portefeuille.

*Vraag: Denkt u dat het voor gemeenten een positieve ontwikkeling zou zijn als het rendement op vastgoed onderling vergeleken kan worden?*

Financieel niet.

### Deel 3: praktische of institutionele bezwaren

*Vraag: Ziet u praktische of institutionele bezwaren omtrent het gebruik van financiële prestatie-indicatoren voor Nederlandse gemeenten? En zouden regels zoals het BBV of de Wet Markt & Overheid aangepast moeten worden om betere financiële sturing te kunnen bewerkstelligen?*

De BBV geeft heel veel ruimte. Die moet vertaald worden in eigen financiële verordening over restwaarde en afschrijvingsmethodieken. Het is wel handig dat die ruimte er is, hij beperkt je niet.

De wet Markt en Overheid past bij ons rechtlijnige denken. Je subsidie wordt zuiver, één van de redenen dat wij hebben gekozen om niet via de huur te subsidiëren is dat het transparant wordt wat subsidie is en wat kosten zijn voor vastgoed.

### Deel 4: verschillende soorten vastgoed

*Het zou kunnen zijn dat voor sommige soorten vastgoed andere prestatie-indicatoren van belang zijn dan voor andere soorten vastgoed (verschil marktgoederen, clubgoederen en collectieve goederen). Hieronder staan verschillende prestatie-indicatoren. Kunt u voor alle soorten vastgoed aangeven, in hoeverre de verschillende prestatie-indicatoren van belang kunnen zijn om sturing te geven aan de portefeuille? Uitgangspunt is dat de verschillende prestatie-indicatoren vast te stellen zijn en ook daadwerkelijk jaarlijks vastgesteld worden.*

#### Direct Rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis			X		
Kantoren gemeentelijke huisvesting		X			
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen					X

### Indirect Rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis			X		
Kantoren gemeentelijke huisvesting		X			
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen					X

### Waardeontwikkeling

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

### Verskil rendement en marktconform rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis			X		
Kantoren gemeentelijke huisvesting		X			
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen					X

*Marktwaaarde in verhuurde staat:*

Algemene opmerking: bij de verkoop van vastgoed geldt dit altijd wel omdat je dan kijkt of het pand leeg of verhuurd meer opbrengt.

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis					X
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen					X

*Operationele kasstromen:* Algemene opmerking: Voor ons gaat dit om het moment dat geld binnen komt en wordt uitgegeven. Dit is meer iets voor de afdeling financiën van de gehele gemeente

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea					X
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven					X
Filmhuis					X
Kantoren gemeentelijke huisvesting					X
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed					X
Overig vastgoed- woningen					X

*Bedrijfswaarde*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

**Deel 1: Financiële prestatie-indicatoren tbv portefeuillesturing.**

*Vraag: Als het gaat over de financiële prestaties van een vastgoedportefeuille van Nederlandse gemeenten, wat houdt volgens u portefeuillesturing dan in?*

Dat is geen doel op zich, maar een middel om een keuze te maken hoe de middelen worden verdeeld. Vastgoed heeft een ondersteunende taak, financiële sturing gaat dan om de inspanning en de risico's die daarmee samenhangen. Gemeenten hebben een bepaalde taak en dan gaat het erom of ze de benodigde middelen ervoor over hebben.

Bij de taak die de gemeente heeft hoort een budget, dat budget moet zo efficiënt mogelijk ingezet worden en de risico's moeten beheerst zijn, behorend bij de taak.

*Vraag: In hoeverre denkt u dat er bij gemeenten in Nederland wordt gestuurd op financiële prestatie-indicatoren voor de vastgoedportefeuille?*

Beperkt. Wat betreft de begroting en verantwoording, daar wordt heel nadrukkelijk op gestuurd. Dat doet elke gemeente. Maar het vooruit kijken, dat gebeurt meer op gevoel. Een kwalitatieve inschatting, geen kwantitatieve inschatting.

Aan de kostenkant zijn er wel gemeenten die meedoen met de benchmark, daar wordt wel naar de onderhoudskosten gekeken. Maar die cijfers hebben last van vervuiling: wat is investering, wat is onderhoud. Ook wordt er niet altijd op pandniveau geboekt. De groep gemeenten die dat doet is klein, ongeveer 30-40 gemeenten. En bij die gemeenten is het onderscheid tussen planmatig onderhoud, dagelijks onderhoud en investering niet altijd duidelijk.

Er wordt ook wel gestuurd op bezettingsgraad.

*Vraag: Zijn er financiële prestatie-indicatoren denkbaar waar nu nog niet op wordt gestuurd die wel van belang zouden kunnen zijn?*

Het bepalen van een bedrag wat je over hebt voor een beleidsprestatie. Dat wordt vertaald naar een bedrag wat je voor huisvesting over hebt. In combinatie met een idee over hoe lang een gebouw mee moet gaan. Dat geeft al heel veel houvast voor de waarde die je over hebt voor huisvesting.

Aan de kostenkant moet dat onderhoud zijn en de kosten voor nutsvoorzieningen, dat geeft de mate van duurzaamheid weer.

Kosten voor beheer en zakelijke lasten en verzekeringslasten. Daar is minder op te sturen, maar moet wel inzichtelijk zijn.

Met de combinatie van hoeveel heb ik over om in een pand te stoppen en de onderhoudskosten kan je een bedrijfswaardeberekening maken en daarmee kan je afleiden hoeveel je kan investeren. Dan heb je het belangrijkste houvast op waarde van de portefeuille.

Dan kan je zeggen dat je bijvoorbeeld een sportvoorziening voor 30 jaar wil neerzetten. In de projectfase kan je analyseren of dat uit kan. Gedurende de exploitatie kan je sturen op onderhoud. Je kan steeds kijken of je het pand aan het onderhouden bent zoals het ooit bedacht is of dat je aan het uitbreiden of upgraden bent. Want dan ben je aan het investeren. En op een gegeven moment zie je het einde aan komen omdat je weet voor hoe lang je het pand hebt neergezet. Na bijvoorbeeld 20 jaar moet je een besluit nemen of je het pand nog 10 jaar gaat onderhouden en dan vervangen of opnieuw investeren om het nog een keer 20 jaar in de lucht te houden.

Exploitatietermijn. De financiële sturing zit niet alleen in de euro's maar ook in de exploitatietermijn. Die ontbreekt vaak nog. Vanuit financiële insteek bestaat hij wel in de zin van afschrijvingstermijnen, maar dat is boekhoudkundig, niet vastgoedkundig.

Discontovoet. In een rekensom heb je ook de discontovoet, dat is een weergave van de risico's. Alle risico's die behoren bij een project of het in het bezit hebben van een object moeten worden belegd bij de gemeente en een deel daarvan kan in de discontovoet zitten.

Restwaarde. Het is niet gebruikelijk dat gemeenten hier op sturen. Maar het is wel belangrijk om op te sturen. Als je een gebouw helemaal op maat en specifiek maakt dan heb je een hoog restwaarderisico, terwijl als je het flexibel maakt dan is dat risico lager. Je kan dan het pand op een andere manier inzetten na verloop van tijd of misschien makkelijker verkopen.

## **Deel 2: Marktwaarde bepalen**

*Vraag: Denk u dat het jaarlijks waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde gemeenten zou helpen bij portefeuillesturing? En waarom?*

Nee. Omdat ik niet geloof dat de marktwaarde betrouwbaar vastgesteld kan worden. Er zijn te weinig transacties om de marktwaarde vast te stellen. Dus vastgoed voor gemeenten is een bedrijfsmiddel, dus je kan wel een bedrijfswaarde vaststellen.

Voor ontwikkelvastgoed zou je moeten sturen op resultaat. Sturing is dan meer op grondwaarde en minder op vastgoedwaarde.

Het principiële verschil tussen bedrijfswaarde en marktwaarde is dat bij bedrijfswaarde jij zelf de spelregels bepaalt. Bij marktwaarde bepaalt "de markt" dat, maar die is niet beschikbaar voor gemeentelijk vastgoed. Want de markt kan niks zeggen over de middelen die gemeenten beschikbaar willen stellen voor een bepaalde functie.

*Vraag: In hoeverre zou het gemeenten helpen om jaarlijks het rendement van het vastgoed op complexniveau te weten?*

Met het hebben van een bedrijfswaarde kan je ook een rendement berekenen. Op zichzelf zou dat niet veel toegevoegde waarde hebben, maar het gaat om het verhaal daarachter, namelijk hoe je besluit om per pand meer of minder geld uit te geven. Dat kan je optellen tot deel of hele portefeuille. Dan kan je als vastgoedafdeling uitleggen wat je doet en hoe je presteert of hoe een pand presteert.

*Vraag: Denkt u dat het voor gemeenten een positieve ontwikkeling zou zijn als het rendement op vastgoed onderling vergeleken kan worden?*

Ja, het vergelijken van de spelregels levert informatie. Waarom gebruikt de ene gemeente 30 jaar als afschrijvingstermijn en niet 20 jaar? Het helpt om het gesprek aan te gaan.

## **Deel 3: praktische of institutionele bezwaren**

*Vraag: Ziet u praktische of institutionele bezwaren omtrent het gebruik van financiële prestatie-indicatoren voor Nederlandse gemeenten? En zouden regels zoals het BBV of de Wet Markt & Overheid aangepast moeten worden om betere financiële sturing te kunnen bewerkstelligen?*

Je kan een parallel trekken met zorginstellingen. Er waren voorschriften hoe zorginstellingen met hun vastgoed om moesten gaan. Dat veroorzaakte dat de verantwoordelijkheid niet meer gevoeld werd. Als een voorschrift is dat ik in 40 jaar een pand moet afschrijven terwijl ik weet dat het 20 jaar is, dan is de consequentie dat de zorginstelling niet de verantwoordelijkheid voelt om te zorgen dat er na 20 jaar voldoende budget is.

## **Deel 4: verschillende soorten vastgoed**

*Het zou kunnen zijn dat voor sommige soorten vastgoed andere prestatie-indicatoren van belang zijn dan voor andere soorten vastgoed (verschil marktgoederen, clubgoederen en collectieve goederen). Hieronder staan verschillende prestatie-indicatoren. Kunt u voor alle soorten vastgoed aangeven, in hoeverre de verschillende prestatie-indicatoren van belang kunnen zijn om sturing te geven aan de portefeuille? Uitgangspunt is dat de verschillende prestatie-indicatoren vast te stellen zijn en ook daadwerkelijk jaarlijks vastgesteld worden.*

### Direct Rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea					X
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven					X
Filmhuis					X
Kantoren gemeentelijke huisvesting					X
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed					X
Overig vastgoed- woningen					X

### Indirect Rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea					X
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven					X
Filmhuis					X
Kantoren gemeentelijke huisvesting					X
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed					X
Overig vastgoed- woningen					X

### Waardeontwikkeling

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea					X
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven					X
Filmhuis					X
Kantoren gemeentelijke huisvesting					X
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed					X
Overig vastgoed- woningen					X



*Verskil rendement en marktconform rendement*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea					X
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven					X
Filmhuis					X
Kantoren gemeentelijke huisvesting					X
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed					X
Overig vastgoed- woningen					X

*Marktwaaarde in verhuurde staat:*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea					X
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven					X
Filmhuis					X
Kantoren gemeentelijke huisvesting					X
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed					X
Overig vastgoed- woningen					X

*Operationele kasstromen:*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Bedrijfswaarde*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

**Deel 1: Financiële prestatie-indicatoren tbv portefeuillesturing.**

*Vraag: Als het gaat over de financiële prestaties van een vastgoedportefeuille van Nederlandse gemeenten, wat houdt volgens u portefeuillesturing dan in?*

1. Sturen op rendement, de IRR. In publieke termen vindt men rendement vaak een vies woord, maar het is zo belangrijk omdat het alle kenmerken van vastgoed in zich heeft. Als dit gekke uitslagen geeft dan pik je er zo uit waar dat in zit: restwaarde, huur, onderhoud of andere kosten. Als de IRR uitkomt op de gemeentelijke rekenrente dan zit je goed;
2. Kostprijsdekkende huur versus contractuur;
3. Verloopdata van de huurcontracten;
4. Bruto-netto verhouding, dus hoeveel van de bruto huur blijft over als daar de kosten vanaf gaan.

*Vraag: In hoeverre denkt u dat er bij gemeenten in Nederland wordt gestuurd op financiële prestatie-indicatoren voor de vastgoedportefeuille?*

Als ik zeg niet dan is dat te ongenueanceerd. Het wordt wel gedaan, maar dan impliciet. Een aantal gemeenten hebben kostprijsdekkende huur geïmplementeerd en die sturen op de kostendekkendheid. Maar zeker niet bij alle gemeenten. Bij veel gemeenten is de informatie ook niet op orde om daarop te kunnen sturen. Vooral wat het op orde hebben van de data is nog een wereld te winnen bij vrijwel alle gemeenten.

Op IRR sturen wordt nergens gedaan. Bij gemeenten is nog veel te winnen in vergelijking met commerciële partijen.

**Deel 2: Marktwaarde bepalen**

*Vraag: Denk u dat het jaarlijks waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde gemeenten zou helpen bij portefeuillesturing? En waarom?*

Ja en nee. Er is vastgoed wat je niet gaat afstoten, de kernvoorraad. Daar zou je geen taxatie voor hoeven te doen. Maar er is ook een deel van de portefeuille dat is grijs gebied, de vraag is of het echt kernvoorraad is, wellicht zou je het wel een keer verkopen. Voor die panden is het wel zinvol.

Het moet ook praktisch en behapbaar blijven. Als je jaarlijks de portefeuille laat waarderen dan kost dat veel tijd en moeite en dat weegt niet op tegen het nut wat je ervan hebt.

*Vraag: In hoeverre zou het gemeenten helpen om jaarlijks het rendement van het vastgoed op complexniveau te weten?*

Absoluut, dat is zelfs het belangrijkste om te doen. Dan heb ik het over de IRR. Het volgt uit je exploitatie. Er hoeft geen rendementseis te zijn.

*Vraag: Denkt u dat het voor gemeenten een positieve ontwikkeling zou zijn als het rendement op vastgoed onderling vergeleken kan worden?*

Dat zou zeker positief zijn. Waarbij de nuance is dat je appels met appels moet vergelijken, dus je moet allemaal dezelfde definities aanhouden en dezelfde kosten en opbrengsten meenemen.

*Vraag: zou het dan opgelegd moeten worden welke definities je hanteert en welke kosten en opbrengsten je meeneemt?*

Dan is de vraag vanuit waar dat opgelegd zou moeten worden. Wie is belanghebbend om dat op te leggen? Dat zijn niet de gemeenten zelf, die willen het op hun eigen manier doen. Persoonlijk zou ik vinden van wel, maar ik vraag me wel af wie dat moet opleggen. De BBV stuurt op de gehele gemeentelijke financiën en vastgoed is daar maar een klein onderdeel van.

### Deel 3: praktische of institutionele bezwaren

Vraag: Ziet u praktische of institutionele bezwaren omtrent het gebruik van financiële prestatie-indicatoren voor Nederlandse gemeenten? En zouden regels zoals het BBV of de Wet Markt & Overheid aangepast moeten worden om betere financiële sturing te kunnen bewerkstelligen?

Er zitten geen knelpunten in de kaderstelling om KPI's te introduceren. Aan de andere kant zou je je kunnen afvragen of kaders moeten worden aangevuld. Dan zit je op hetzelfde als bij de vorige vraag. Vanuit persoonlijke visie denk ik dat het goed zou zijn. Maar de BBV is meer voor de begrotingskant en daarvoor is hij redelijk strak ingeregeld, dus ik zie niet een instantie die de kaders zal aanscherpen voor vastgoed.

Dus ik denk niet dat het zou moeten, maar dat gemeenten het zouden moeten willen.

### Deel 4: verschillende soorten vastgoed

Het zou kunnen zijn dat voor sommige soorten vastgoed andere prestatie-indicatoren van belang zijn dan voor andere soorten vastgoed (verschil marktgoederen, clubgoederen en collectieve goederen). Hieronder staan verschillende prestatie-indicatoren. Kunt u voor alle soorten vastgoed aangeven, in hoeverre de verschillende prestatie-indicatoren van belang kunnen zijn om sturing te geven aan de portefeuille? Uitgangspunt is dat de verschillende prestatie-indicatoren vast te stellen zijn en ook daadwerkelijk jaarlijks vastgesteld worden.

#### Direct Rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

#### Indirect Rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen		X			
Huisvesting onderwijs		X			
Huisvesting brandweer		X			
Huisvesting cultuur		X			
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw		X			
Bibliotheken		X			
Huisvesting wijkteams		X			
Maatschappelijke opvang		X			
Sportaccommodaties- buitensport		X			
Sportaccommodaties- binnensport		X			
Sportaccommodaties- zwembaden		X			
Kinderdagverblijven		X			
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA		X			
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

Waardeontwikkeling

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen		X			
Huisvesting onderwijs		X			
Huisvesting brandweer		X			
Huisvesting cultuur		X			
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw		X			
Bibliotheken		X			
Huisvesting wijkteams		X			
Maatschappelijke opvang		X			
Sportaccommodaties- buitensport		X			
Sportaccommodaties- binnensport		X			
Sportaccommodaties- zwembaden		X			
Kinderdagverblijven		X			
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA		X			
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

Verskil rendement en marktconform rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea					X
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven					X
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

Marktwaaarde in verhuurde staat:

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen					X
Huisvesting onderwijs					X
Huisvesting brandweer					X
Huisvesting cultuur					X
Musea					X
Schouwburg/concertgebouw					X
Bibliotheken					X
Huisvesting wijkteams					X
Maatschappelijke opvang					X
Sportaccommodaties- buitensport					X
Sportaccommodaties- binnensport					X
Sportaccommodaties- zwembaden					X
Kinderdagverblijven					X
Filmhuis					X
Kantoren gemeentelijke huisvesting					X
Overig vastgoed - MFA					X
Commercieel vastgoed					X
Overig vastgoed- woningen	X				

*Operationele kasstromen:*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Bedrijfswaarde*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen		X			
Huisvesting onderwijs		X			
Huisvesting brandweer		X			
Huisvesting cultuur		X			
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw		X			
Bibliotheken		X			
Huisvesting wijkteams		X			
Maatschappelijke opvang		X			
Sportaccommodaties- buitensport		X			
Sportaccommodaties- binnensport		X			
Sportaccommodaties- zwembaden		X			
Kinderdagverblijven		X			
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA		X			
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

**Deel 1: Financiële prestatie-indicatoren tbv portefeuillesturing.**

*Vraag: Als het gaat over de financiële prestaties van een vastgoedportefeuille van Nederlandse gemeenten, wat houdt volgens u portefeuillesturing dan in?*

- Op portefeuilleniveau sturen wij op een gezonde reservepositie. Bij ons zit vastgoed als een gesloten product in de begroting. Dat betekent dat wij ons moeten bedruipen uit de huurinkomsten die we genereren. Daarvoor hebben we een egaliseringsreserve om schommelingen op te vangen. Dus onze buffer moet toereikend zijn.
- Elke huur wordt berekend op een aanvangshuur die over de exploitatieduur kostendekkend moet zijn. Per saldo is de eerste helft van de exploitatieperiode verlieslatend, maar dat wordt in het tweede deel weer ingelopen. Dat doen wij om een zo laag mogelijke aanvangshuur te hebben.
- Een belangrijke financiële parameter is 0% rendement.
- Op pandniveau en portefeuilleniveau hebben we een meerjarenbegroting. En daarmee kunnen we ook scenario's berekenen.
- We hebben een eigen risico en beheermodel opgezet. Alle risico's zijn vertaald naar euro's. Alle risico's nemen we mee in de beoordeling van de reserve vastgoed. Op die manier kunnen we kijken of die de komende jaren nog toereikend is.
- We taxeren onze portefeuille elke 3 jaar. Dit zetten we af tegen de boekwaarde en op die manier krijgen we een beeld van de stille reserve.

*Vraag: In hoeverre denk u dat er bij gemeenten in Nederland wordt gestuurd op financiële prestatie-indicatoren voor de vastgoedportefeuille?*

Ik heb de indruk dat er gestuurd wordt op onderhoudskosten, zowel qua planning, voorziening en uitgaven. De meeste G32 gemeenten hebben hun onderhoudsplanning op orde. Ik denk dat er ook gestuurd wordt op inkomsten. Of het merendeel van de gemeenten inzicht heeft in meerjaren exploitatie, reserves, waardeontwikkeling en risico's, dat waag ik te betwijfelen. Ik denk dat een aantal gemeenten op onderdelen wel inzicht heeft, maar of het systematisch wordt aangepakt dat weet ik nog zo net niet.

*Vraag: Zijn er financiële prestatie-indicatoren denkbaar waar nu nog niet op wordt gestuurd die wel van belang zouden kunnen zijn?*

Als ik naar het rekenkamer onderzoek van de gemeente Utrecht kijk, dan denk ik dat ik het aantal prestatie-indicatoren kan uitbreiden. Anderzijds moet je je ook altijd afvragen of meer indicatoren een betere sturing geeft. Meer is niet altijd beter.

Ik zou ook wel meer op duurzaamheid willen sturen. We doen het deels, maar we kijken alleen nog bedrijfseconomisch naar verduurzaming. Terwijl je ook kan zeggen: als een gebouw niet duurzaam is dan wil ik het niet. Deels is dit bedrijfseconomisch en deels is dit inhoudelijk.

**Deel 2: Marktwaaarde bepalen**

*Vraag: Denk u dat het jaarlijks waarderen van het vastgoed tegen marktwaaarde gemeenten zou helpen bij portefeuillesturing? En waarom?*

Wij hadden een jaarlijkse taxatieronde, maar die hebben we naar één keer in de drie jaar gezet. Omdat de waardeontwikkeling van een deel van de portefeuille niet zo interessant is. Als je bijvoorbeeld naar een sporthal kijkt, dan heeft het niet veel toegevoegde waarde om de waardeontwikkeling elk jaar te weten. Dus jaarlijks laten taxeren zou ik niet zinvol vinden.

Ook moet je kijken naar de methode. Voor best veel vastgoed is geen markt, dus dan zou je op herbouwwaarde moeten taxeren. Maar bijvoorbeeld voor onze kantorenportefeuille is het wel interessant om de marktwaaarde te weten, cruciaal zelfs als je wil sturen op je vastgoed.

*Vraag: In hoeverre zou het gemeenten helpen om jaarlijks het rendement van het vastgoed op complexniveau te weten?*

We hebben een rendementsdoelstelling van 0%. Als ik het zou laten bepalen dan zou ik denk ik op een negatief rendement komen. We hebben best veel gesaneerd de laatste jaren, met verlies, omdat we delen niet meer nodig hadden voor de doelstellingen.

De vraag is wat ik eraan heb als ik het weet. Ik heb de opdracht van de raad om kostendekkend te werken en ook niet meer dan dat. We zijn niet winstgedreven.

*Vraag: Denkt u dat het voor gemeenten een positieve ontwikkeling zou zijn als het rendement op vastgoed onderling vergeleken kan worden?*

Het zou van mij best mogen. Maar wat ik van de benchmark hoor is dat we nogal wat verschillende definities hanteren. Het is daarom moeilijk om het vergelijkbaar te maken.

Er zit ook nog een risico in omdat het in de gemeenteraad verkeerd uitgelegd kan worden. En dan kan het heel lastig zijn om uit te leggen hoe je iets moet interpreteren.

### **Deel 3: praktische of institutionele bezwaren**

*Vraag: Ziet u praktische of institutionele bezwaren omtrent het gebruik van financiële prestatie-indicatoren voor Nederlandse gemeenten? En zouden regels zoals het BBV of de Wet Markt & Overheid aangepast moeten worden om betere financiële sturing te kunnen bewerkstelligen?*

Het BBV lijkt soms een beetje knellend te zijn. Er zijn een aantal dingen die binnen het BBV niet mogen. Wij schrijven niet af op gronden want dat mag niet. De waarde moet ook hetzelfde blijven. Voor gronden kan het best interessant zijn om daar juist de marktwaarde van in je boeken te hebben staan. Ik kan me voorstellen dat je in de looptijd van een pand, het pand afschrijft naar € 0,- maar de boekwaarde van de grond indexeer je en je komt dan ergens op een punt uit dat je niet meer afschrijft omdat dan de boekwaarde van de grond de marktwaarde is. Dat zou kosten kunnen reduceren omdat je minder kosten hebt, dan kan de huur verlaagd worden en dan kan de subsidie omlaag.

Van de Wet Markt & Overheid vind ik het principe goed, bij commerciële verhuur moet je marktconform verhuren. Dat levert soms problemen op, omdat de wet ook voorschrijft dat we ook tenminste de kosten doorbelasten in de huur. Hoe ga je daar dan mee om als de kostendekkende huur boven de markthuur ligt? In Enschede is dit overigens slechts een theoretisch probleem, want wij hebben geen commerciële verhuur.

*Vraag: Zou het helpen als de regels omtrent de duur en wijze van afschrijving opgelegd zouden worden?*

De BBV schrijft het niet voor, maar als ik de afschrijvingstermijn van een pand zou willen verlengen naar bijvoorbeeld 60 jaar, dan krijg ik kritische vragen van de accountant. Die vraagt dan waarom ik niet aan een bestendige lijn vasthou.

### **Deel 4: verschillende soorten vastgoed**

*Het zou kunnen zijn dat voor sommige soorten vastgoed andere prestatie-indicatoren van belang zijn dan voor andere soorten vastgoed (verschil marktgoederen, clubgoederen en collectieve goederen). Hieronder staan verschillende prestatie-indicatoren. Kunt u voor alle soorten vastgoed aangeven, in hoeverre de verschillende prestatie-indicatoren van belang kunnen zijn om sturing te geven aan de portefeuille? Uitgangspunt is dat de verschillende prestatie-indicatoren vast te stellen zijn en ook daadwerkelijk jaarlijks vastgesteld worden.*



*Direct Rendement*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen				X	
Huisvesting onderwijs				X	
Huisvesting brandweer				X	
Huisvesting cultuur				X	
Musea				X	
Schouwburg/concertgebouw				X	
Bibliotheken				X	
Huisvesting wijkteams				X	
Maatschappelijke opvang				X	
Sportaccommodaties- buitensport				X	
Sportaccommodaties- binnensport				X	
Sportaccommodaties- zwembaden				X	
Kinderdagverblijven				X	
Filmhuis				X	
Kantoren gemeentelijke huisvesting				X	
Overig vastgoed - MFA				X	
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Indirect Rendement*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen				X	
Huisvesting onderwijs				X	
Huisvesting brandweer				X	
Huisvesting cultuur				X	
Musea				X	
Schouwburg/concertgebouw				X	
Bibliotheken				X	
Huisvesting wijkteams				X	
Maatschappelijke opvang				X	
Sportaccommodaties- buitensport				X	
Sportaccommodaties- binnensport				X	
Sportaccommodaties- zwembaden				X	
Kinderdagverblijven				X	
Filmhuis				X	
Kantoren gemeentelijke huisvesting				X	
Overig vastgoed - MFA				X	
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Waardeontwikkeling* Algemene opmerking: ik zou pleiten voor een ruimere bestemming voor maatschappelijk vastgoed.

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Verskil rendement en marktconform rendement*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen				X	
Huisvesting onderwijs				X	
Huisvesting brandweer				X	
Huisvesting cultuur				X	
Musea				X	
Schouwburg/concertgebouw				X	
Bibliotheken				X	
Huisvesting wijkteams				X	
Maatschappelijke opvang				X	
Sportaccommodaties- buitensport				X	
Sportaccommodaties- binnensport				X	
Sportaccommodaties- zwembaden				X	
Kinderdagverblijven				X	
Filmhuis				X	
Kantoren gemeentelijke huisvesting				X	
Overig vastgoed - MFA				X	
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Marktwaaarde in verhuurde staat:*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Operationele kasstromen:*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

### Bedrijfswaarde

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

De bedrijfswaarde wordt bij ons als volgt berekend: boekwaarde + cumulatieve aanloopverliezen, inclusief rente = bedrijfswaarde. Bij verkoop is het van belang om dit te weten, want op dat moment stopt de exploitatieperiode, wordt dit verlies niet meer ingelopen in de resterende exploitatieperiode. Dit verlies moet dan gedekt worden uit de opbrengst bij verkoop of uit de reserve vastgoed. In het laatste geval heeft dit meerjarig consequenties voor de totale financiële positie van Vastgoedbedrijf Enschede.

## Interview Jan Veuger, 6 juni 2018

### **Deel 1: Financiële prestatie-indicatoren tbv portefeuillesturing.**

*Vraag: Als het gaat over de financiële prestaties van een vastgoedportefeuille van Nederlandse gemeenten, wat houdt volgens u portefeuillesturing dan in?*

Eigenlijk gaat het om twee dingen. Aan de ene kant zijn er de financiële kaders, dat zijn de kaders uit het BBV.

Aan de andere kant de portefeuillesturing zelf. Daar wordt verschillend over gedacht. Bij een aantal gemeenten doet men dat zoals het hoort, dat zijn er een stuk of 30. Maar dan zijn er nog 350 andere gemeenten, daar is het zeer diffuus. Het kan en moet op een hoger niveau, maar ze zijn nog niet zo ver. Dat komt onder andere doordat er geen externe druk of prikkels zijn.

Ook zijn er nog weinig tot geen publicaties over portefeuillemanagement bij gemeenten.

*Vraag: Hoe zou portefeuillemanagement vormgegeven moeten worden?*

Eerst moet je bepalen wie je wil zijn, wat is de strategie? Belangrijk is dat het op hoofdlijnen is. Vervolgens moet je de deelportefeuilles benoemen en per deelportefeuille de prestatie-indicatoren definiëren, waar je op wil sturen. Vervolgens maak je per deelportefeuille op hoofdlijnen een financiële rapportage, bijvoorbeeld één keer per kwartaal.

*Vraag: Op welke prestatie-indicatoren zou idealiter gestuurd moeten worden?*

Ik maak eerst een zijstapje. We hebben vanuit het lectoraat vrij veel onderzoek gedaan voor rekenkamers. Wat je daarin ziet is dat er veel discussie is over prestatie-indicatoren. Maar waar het om gaat is dat je definieert waar je op wil sturen en dat kan in Almere anders zijn dan in Groningen. Bij gemeenten waar wij het onderzocht hebben zie je dat het lang niet altijd helder is waar ze op willen sturen.

Wat ik zelf een interessante vind is de boekwaarde, WOZ Waarde en marktwaarde. Dan kijken we naar de contractvorming: expiratedata, indexering en dergelijke. En de kennis van het gebouw: oppervlakte, onderhoudsstaat, onderhoudsplannen en dergelijke.

### **Deel 2: Marktwaarde bepalen**

*Vraag: Denkt u dat het jaarlijks waarden van het vastgoed tegen marktwaarde gemeenten zou helpen bij portefeuillesturing? En waarom?*

Ja, dat vind ik wel. Hier kan je de parallel trekken met woningcorporaties. Bedrijfswaarde kan je berekenen en daar kan je mee spelen, maar dat zegt niks over wat het in de markt doet. De marktwaarde is een meer realistische waarde dan de bedrijfswaarde.

Bij woningcorporaties zie je dat er veel discussie over geweest is. Als de marktwaarde stijgt dan zijn de corporaties op papier ineens rijker, maar je kan er niks mee want het geld zit in de stenen. Het gaat mij er dan ook niet om dat je morgen kan cashen, maar het geeft een indicator waar het naar toe gaat. Je kan een forecast doen welke ontwikkelingen er zijn, dus je kan naar voren kijken.

*Vraag: In hoeverre zou het gemeenten helpen om jaarlijks het rendement van het vastgoed op complexniveau te weten?*

Ja, in de commerciële sector is dat heel normaal. In de non-profit sector klinkt het sturen op rendement een beetje vies. Dat is onzin, bij woningcorporaties sturen ze ook op rendement. Dat is meer om een richting aan te geven. Het gaat niet sec om het rendement, maar als je afwijkt van je rendementsdoelstellingen dan doe je dat beargumenteerd.

*Vraag: Denkt u dat het voor gemeenten een positieve ontwikkeling zou zijn als het rendement op vastgoed onderling vergeleken kan worden?*

Ja, op zich is benchmarken goed. Maar met de kanttekening dat het is om uit te leggen waarom jij zelf hier staat en niet waarom iemand anders ergens anders staat. Het is voor jezelf een reflectiekader. Je kan er van leren.

### Deel 3: praktische of institutionele bezwaren

*Vraag: Ziet u praktische of institutionele bezwaren omtrent het gebruik van financiële prestatie-indicatoren voor Nederlandse gemeenten? En zouden regels zoals het BBV of de Wet Markt & Overheid aangepast moeten worden om betere financiële sturing te kunnen bewerkstelligen?*

Ik zie geen obstakels om dat te gebruiken. Soms is er alleen wat politieke gevoeligheid om niet alles helemaal transparant te laten zien. Dan moet je op een bepaald aggregatieniveau de cijfers laten zien.

*Vraag: Zou het goed zijn als de regels er meer uniformiteit komt in de regels voor afschrijving, manier van afschrijven en het wel of niet hanteren van een restwaarde?*

Ja. Je ziet hetzelfde bij de benchmark van woningcorporaties, als je het op een bepaalde manier doet en het ook doorzet, dan gaat vanzelf iedereen daar ook op sturen.

*Vraag: Woningcorporaties zijn tegenwoordig verplicht om op marktwaarde te waarderen. Zou dat voor gemeenten ook moeten gelden?*

Het voordeel van iets verplicht stellen is dat het onder druk gezet wordt. En daarmee krijg je een veel betere sturing. Het is niet om te betuttelen, maar om er gezonde druk op te zetten om veel professioneler met het vastgoed om te gaan.

### Deel 4: verschillende soorten vastgoed

*Het zou kunnen zijn dat voor sommige soorten vastgoed andere prestatie-indicatoren van belang zijn dan voor andere soorten vastgoed (verschil marktgoederen, clubgoederen en collectieve goederen). Hieronder staan verschillende prestatie-indicatoren. Kunt u voor alle soorten vastgoed aangeven, in hoeverre de verschillende prestatie-indicatoren van belang kunnen zijn om sturing te geven aan de portefeuille? Uitgangspunt is dat de verschillende prestatie-indicatoren vast te stellen zijn en ook daadwerkelijk jaarlijks vastgesteld worden.*

#### Direct Rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen		X			
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw		X			
Bibliotheken		X			
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis		X			
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Indirect Rendement*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Waardeontwikkeling:* Algemene opmerking: ik zou pleiten voor een ruimere bestemming voor maatschappelijk vastgoed.

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Verskil rendement en marktconform rendement*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur		X			
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw		X			
Bibliotheken		X			
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport		X			
Sportaccommodaties- binnensport		X			
Sportaccommodaties- zwembaden		X			
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis					
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Marktwaaarde in verhuurde staat:*

De marktwaaarde in verhuurde staat heeft wel enige toelichting nodig. De marktwaaarde wordt niet voor elk type vastgoed hetzelfde vastgesteld. Bij benzinstations gaat het om de omzet en bij hotels om de conversie. Dus bij de marktwaaarde van een zwembad kan anders worden vastgesteld dan van een kantoorpand.

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen		X			
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur		X			
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw		X			
Bibliotheken		X			
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang		X			
Sportaccommodaties- buitensport		X			
Sportaccommodaties- binnensport		X			
Sportaccommodaties- zwembaden		X			
Kinderdagverblijven		X			
Filmhuis		X			
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Operationele kasstromen:*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen	X				
Huisvesting onderwijs	X				
Huisvesting brandweer	X				
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams	X				
Maatschappelijke opvang	X				
Sportaccommodaties- buitensport	X				
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Bedrijfswaarde*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen		X			
Huisvesting onderwijs		X			
Huisvesting brandweer		X			
Huisvesting cultuur		X			
Musea		X			
Schouwburg/concertgebouw		X			
Bibliotheken		X			
Huisvesting wijkteams		X			
Maatschappelijke opvang		X			
Sportaccommodaties- buitensport		X			
Sportaccommodaties- binnensport		X			
Sportaccommodaties- zwembaden		X			
Kinderdagverblijven		X			
Filmhuis		X			
Kantoren gemeentelijke huisvesting			X		
Overig vastgoed - MFA		X			
Commercieel vastgoed				X	
Overig vastgoed- woningen				X	

**Deel 1: Financiële prestatie-indicatoren tbv portefeuillesturing.**

*Vraag: Als het gaat over de financiële prestaties van een vastgoedportefeuille van Nederlandse gemeenten, wat houdt volgens u portefeuillesturing dan in?*

Een bedrijfsmatige aanpak van vastgoedmanagement is bij een aantal grotere gemeenten wel georganiseerd. Omdat je de schaal hebt, schaal die ervoor zorgt dat je alle verschillende kennisvelden die je moet hebben om bedrijfsmatig en zakelijk te kunnen sturen ook aan boord hebt.

Tegelijkertijd is het tegenstrijdig dat je meer zakelijk op je vastgoed wil sturen terwijl je weet dat je dat altijd doet in het raamwerk van een collegeperiode van maximaal 4 jaar met alle bijbehorende ambities. En heel veel gemeenten maken een suboptimale keuze. De raad is primair klant, dus ze schikken zich naar de raad en het college. Daar ben ik het in de basis niet helemaal mee eens. Ik vind dat je als ambtenarenorganisatie een opvatting mag hebben, moet hebben zelfs. Je moet in beeld brengen wat de effecten zijn van keuzes en deze vragen voorleggen aan het college. Je moet daarom een dusdanig overzicht hebben dat je op elke vraag een doorsnede kan maken op al je vastgoeddata en dat ook goed kan samenbrengen.

Er zijn niet veel gemeenten die gewend zijn om te werken met abstracte prestatie-indicatoren.

We hebben hier in de afgelopen twee jaar alle relevante data in beeld laten brengen: huur, kosten, oppervlakte e.d.. Vervolgens hebben we bijvoorbeeld ook de HR en beleidsdata daaraan toegevoegd. Zo kan je andere combinaties maken om uitdrukking te kunnen geven aan bijvoorbeeld de huisvestingskosten per locatie en per medewerker.

Door alle data die we inzichtelijk hebben gemaakt raken we hier ook meer gewend met het werken met abstracte ratio's. Vaak zie je dat men wel het getal ziet, maar men "leest" het niet echt.

*Vraag: In hoeverre denk jij dat er wordt gestuurd op financiële prestatie-indicatoren bij gemeenten in Nederland?*

Nauwelijks. Daarmee zeg ik niet dat er geen financieel inzicht is, maar het zit hem in het sturen. Wij zijn bijvoorbeeld actief bezig met restwaarde, om dat integraal voor de hele portefeuille in te voeren. Het is best een lastig onderwerp. Ik heb dit vorig jaar ingebracht bij het college om zakelijker om te gaan met het vastgoed, maar ook geduid dat het niet alleen gaat om het creëren van papieren geld. Het gaat ook om zakelijker opereren met je vastgoed, je gaat anders om met onderhoud en vervangingsinvesteringen. Dan ben je echt aan het sturen, als je het plaatst in de hele keten van het vastgoed. Dat overzicht ontbreekt nog wel eens.

*Vraag: Op welke prestatie-indicatoren zou idealiter gestuurd moeten worden?*

Dat zijn veelal toch de basiselementen. We werken hier met de kostprijsdekkende huurbenadering, dus de integrale kostprijs. Dat vertalen we dan door vooral per m<sup>2</sup>, per m<sup>3</sup>, per werkplek of formatieplaats. Maar bijvoorbeeld bij onderwijs bekijken we de kostprijs per klaslokaal. Het gaat meer leven als je het in een bepaald relativiteitsgetal uitdrukt dan gewoon als een bulkgetal. Het gaat dan om functie-gerelateerde kenmerken. Voor gymlokalen drukken we de kosten uit in het aantal klokuren in bedrijf. Dat geeft inzicht in het benuttingseffect. Je krijgt de goede dialoog als je de vastgoed gerelateerde kenmerken combineert met de kenmerken of prestatie-indicatoren die voor de gebruiker relevant zijn.

*Vraag: Wat zijn de financiële prestatie-indicatoren waar uw gemeente nu op stuurt?*

Kostprijsdekkende huur. En dat relateren we aan de verschillende beleidsvelden uit de BBV. Maar we kijken bijvoorbeeld ook naar bouwjaar. We categoriseren niet alleen op deelpartefeuille, maar ook op bouwjaar, omdat elke bouwperiode zijn eigenaardigheden heeft en verschillende kwaliteit kent.

We kijken naar de platte prestatie-indicatoren vooral per m<sup>2</sup> uitgedrukt. Maar ook op boekwaarde, WOZ waarde, verzekerde waarde, energiekosten.

We hebben een verschil gemaakt tussen KPI's en activity drivers. KPI's zijn een bepaald resultaat wat je wil behalen, maar de activity drivers zijn de processen die daaronder zitten, deze zijn beïnvloedbaar. Bijvoorbeeld een KPI is maximale onderhoudskosten van € 20,- per m<sup>2</sup>, daarin hebben we een onderscheid gemaakt tussen activity drivers voor het gevelonderhoud, het dakonderhoud etc. Zo is het interessant voor zowel het



vastgoedbeheer als voor de rol als portefeuillemanager voor het totaal. Op die manier worden KPI's proces gerelateerd aan de activity drivers.

*Vraag: Zijn er financiële prestatie-indicatoren denkbaar waar nu nog niet op wordt gestuurd, maar waar je wel op zou willen sturen?*

Ja, we zijn bezig met "Leesman". Dat is een instrument voor het meten van de effectiviteit van de werkplekomgeving. Dit gaat over de totale beleving van de werkplekomgeving. Dit doen we niet alleen, maar samen met de collega's van de afdeling Facilitaire Services & Huisvesting (FSH) van het SSC. Dit doen we in eerste instantie alleen voor onze eigen ambtenarenhuisvesting. Maar we denken er wel over om dit ook voor andere typen vastgoed te doen op langere termijn.

## **Deel 2: Marktwaaarde bepalen**

*Vraag: Denkt u dat het jaarlijks waarden van het vastgoed tegen marktwaaarde gemeenten zou helpen bij portefeuillesturing? En waarom?*

Nee, omdat beleidsgebonden vastgoed dusdanig veraf kan staan van de marktwaaarde dat die in principe niet relevant is. Marktwaaarde zegt ook iets over de verhandelbaarheid, terwijl de verhandelbaarheid beperkt is. Bij dispositie is het wel relevant.

*Vraag: In hoeverre zou het gemeenten helpen om jaarlijks het rendement van het vastgoed op complexniveau te weten?*

Financieel niet, dat is geen doel op zich. Maar wat we wel willen gaan doen is het effect meten van bepaalde keuzes of voorzieningen. Je zou dan moeten kijken wat dan het aandeel van het gebouw is in dat effect. Dit doen we nog niet maar willen we wel gaan doen.

## **Deel 3: praktische of institutionele bezwaren**

*Vraag: Ziet u praktische of institutionele bezwaren omtrent het gebruik van financiële prestatie-indicatoren voor Nederlandse gemeenten? En zouden regels zoals het BBV of de Wet Markt & Overheid aangepast moeten worden om betere financiële sturing te kunnen bewerkstelligen?*

Ja, de BBV en de Wet Markt & Overheid kennen wel bepaalde belemmeringen. Echter, die zijn ook voor het beschermen van het publiek belang. Ik zie dat de BBV wel aan scherpste gewonnen heeft, maar ik zie dat je tegen grenzen aan kan lopen als je zakelijker met je vastgoed omgaat. Maar hij mag nog wel wat aan scherpste winnen door gewoon ook duidelijk Ja of Nee ergens op te zeggen, soms is het nu nog iets te vaag.

*Vraag: Zou het goed zijn als de regels er meer uniformiteit komt in de regels voor afschrijving, manier van afschrijven en het wel of niet hanteren van een restwaarde?*

Ja, ik zou daar een voorstander van zijn. Uiteindelijk ook om te bereiken om op een zakelijke manier om te gaan met vastgoed. Ik denk dat we er ook vanuit compliance ook niet aan moeten willen ontkomen voor goede verantwoording. Onderlinge samenwerking en benchmarking wordt dan beter.

## **Deel 4: verschillende soorten vastgoed**

*Het zou kunnen zijn dat voor sommige soorten vastgoed andere prestatie-indicatoren van belang zijn dan voor andere soorten vastgoed (verschil marktgoederen, clubgoederen en collectieve goederen). Hieronder staan verschillende prestatie-indicatoren. Kunt u voor alle soorten vastgoed aangeven, in hoeverre de verschillende prestatie-indicatoren van belang kunnen zijn om sturing te geven aan de portefeuille? Uitgangspunt is dat de verschillende prestatie-indicatoren vast te stellen zijn en ook daadwerkelijk jaarlijks vastgesteld worden.*

### Direct Rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen			x		
Huisvesting onderwijs					x
Huisvesting brandweer				x	
Huisvesting cultuur				x	
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken					x
Huisvesting wijkteams					x
Maatschappelijke opvang					x
Sportaccommodaties- buitensport				x	
Sportaccommodaties- binnensport				x	
Sportaccommodaties- zwembaden				x	
Kinderdagverblijven		x			
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting					x
Overig vastgoed - MFA				x	
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

### Indirect Rendement

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen		x			
Huisvesting onderwijs					x
Huisvesting brandweer				x	
Huisvesting cultuur				x	
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken				x	
Huisvesting wijkteams					x
Maatschappelijke opvang					x
Sportaccommodaties- buitensport		x			
Sportaccommodaties- binnensport		x			
Sportaccommodaties- zwembaden		x			
Kinderdagverblijven		x			
Filmhuis		x			
Kantoren gemeentelijke huisvesting					x
Overig vastgoed - MFA				x	
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

### Waardeontwikkeling

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen			x		
Huisvesting onderwijs		x			
Huisvesting brandweer			x		
Huisvesting cultuur			x		
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken			x		
Huisvesting wijkteams			x		
Maatschappelijke opvang			x		
Sportaccommodaties- buitensport				x	
Sportaccommodaties- binnensport				x	
Sportaccommodaties- zwembaden				x	
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis			x		
Kantoren gemeentelijke huisvesting		x			
Overig vastgoed - MFA		x			
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Verskil rendement en marktconform rendement*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen			x		
Huisvesting onderwijs		x			
Huisvesting brandweer				x	
Huisvesting cultuur			x		
Musea			x		
Schouwburg/concertgebouw				x	
Bibliotheken				x	
Huisvesting wijkteams				x	
Maatschappelijke opvang				x	
Sportaccommodaties- buitensport				x	
Sportaccommodaties- binnensport				x	
Sportaccommodaties- zwembaden				x	
Kinderdagverblijven		x			
Filmhuis				x	
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA		x			
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Marktwaaarde in verhuurde staat:*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen			x		
Huisvesting onderwijs		x			
Huisvesting brandweer			x		
Huisvesting cultuur			x		
Musea		x			
Schouwburg/concertgebouw			x		
Bibliotheken		x			
Huisvesting wijkteams			x		
Maatschappelijke opvang				x	
Sportaccommodaties- buitensport				x	
Sportaccommodaties- binnensport			x		
Sportaccommodaties- zwembaden				x	
Kinderdagverblijven		x			
Filmhuis				x	
Kantoren gemeentelijke huisvesting			x		
Overig vastgoed - MFA			x		
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

*Operationele kasstromen:*

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen		x			
Huisvesting onderwijs		x			
Huisvesting brandweer		x			
Huisvesting cultuur	X				
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken	X				
Huisvesting wijkteams		x			
Maatschappelijke opvang		x			
Sportaccommodaties- buitensport		x			
Sportaccommodaties- binnensport	X				
Sportaccommodaties- zwembaden	X				
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis	X				
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA	X				
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

Bedrijfswaarde

	Geheel wel	Enigszins	Neutraal	Niet	Geheel niet
Buurt- en clubhuizen			X		
Huisvesting onderwijs			X		
Huisvesting brandweer			X		
Huisvesting cultuur			X		
Musea	X				
Schouwburg/concertgebouw	X				
Bibliotheken		X			
Huisvesting wijkteams			X		
Maatschappelijke opvang			X		
Sportaccommodaties- buitensport			X		
Sportaccommodaties- binnensport		X			
Sportaccommodaties- zwembaden			X		
Kinderdagverblijven	X				
Filmhuis			X		
Kantoren gemeentelijke huisvesting	X				
Overig vastgoed - MFA		X			
Commercieel vastgoed	X				
Overig vastgoed- woningen	X				

## **Deel 1: Financiële prestatie-indicatoren tbv portefeuillesturing.**

*Vraag: Op welke wijze wordt er financiële sturing gegeven aan de vastgoedportefeuilles van woningcorporaties?*

Er is een verschil tussen sturen en verantwoorden en er is een verschil tussen tactisch en strategisch. Aan de assetmanagementkant sturen wij in eerste instantie op kasstromen. Ik vind dat dat het fundament is, we moeten snappen wat er gebeurd met de huren, derving en onderhoud.

Op portefeuilleniveau is er ook sturing op rendement. Dat gaat op totaalniveau. Maar dat is wel opgebouwd vanaf het complexniveau. We maken dan wel onderscheid tussen DAEB en niet-DAEB en de typologie (bv zorg, woningen, parkeerplaatsen), dus het soort vastgoed. Rendement is statischer dan de kasstromen.

*Vraag: Op welke financiële prestatie-indicatoren stuurt Habion?*

Wij sturen op:

- Huurderving.
- Efficiency ratio, de lasten ten opzichte van de huurinkomsten.
- Onderhoud, budget versus realisatie.
- Rented risk: de looptijd van een contract plus de kredietwaardigheid van de huurder. Dan heb je een inschatting van het risico in breakdown in de huurinkomsten.
- Debiteurenstanden.
- IRR, we kijken daar één keer per jaar naar, hoe een complex gepresteerd heeft. We sturen er niet op kwartaalbasis op, maar één keer per jaar. We kijken dan naar de beleidswaarde, de feitelijke verwachte kasstromen. We rekenen dit door op complexniveau en berekenen dan ook verschillende scenario's met bijvoorbeeld onderhoudskosten of huuropzeggingen. Verschillende scenario's met betrekking tot de eindwaarde van het vastgoed worden ook meegenomen door verschillende exit yields.

*Vraag: Sturen alle corporaties op dezelfde financiële prestatie-indicatoren? Waarom wel of niet?*

Nee, ik denk het niet. Op hoofdlijnen is er wel een overeenkomst. Sommige corporaties zijn alleen wat minder ver met sturen op KPI's. Maar de hoofdmoot is wel hetzelfde.

*Vraag: De laatste jaren heeft het sturen op vastgoed bij woningcorporaties veel aandacht gekregen. Is dat door veranderende regelgeving?*

Nee, ik denk het niet. Komt meer doordat er meer aandacht voor is en meer inzicht. Wet en regelgeving geeft misschien een extra duwtje, maar we doen het meer voor onszelf. Op die manier kunnen we objectiever kiezen of we ergens extra willen investeren of niet.

*Vraag: Zouden deze prestatie-indicatoren ook voor gemeenten van belang kunnen zijn?*

Ja zeker. Ik denk dat alles wat ik net noem ook voor gemeenten van belang is. Als je die hebt dan heb je wel een goed overzicht. De uitdaging zit hem er ook in om het niet te veel en niet te groot te laten worden. Als je 5 of 6 dingen hebt die je onder controle hebt dan doe je het al goed.

## **Deel 2: Marktwaarde bepalen**

*Vraag: Helpt het jaarlijks waarderen van het vastgoed tegen marktwaarde corporaties bij portefeuillesturing? En waarom?*

Ja, dat helpt zeker. Ik vind dat het handboek niet helpt, want dan worden weer restricties opgelegd. Beleidswaarde en marktwaarde vind ik nuttig. De beleidswaarde is van belang voor je eigen bedrijf, hoe je met het vastgoed omgaat en de marktwaarde is je eventuele exit, wat je ervoor kan krijgen als het naar buiten gaat. Zo kan een complex vanuit je eigen prestatie-indicatoren goed scoren, maar de marktwaarde kan een heel ander beeld laten zien. Dat moet je dan wel meenemen in je afweging, omdat je je dan af moet vragen of je daar wel zou moeten investeren.

*Vraag: In hoeverre helpt het corporaties om jaarlijks het rendement van het vastgoed op complexniveau te weten?*

Dat helpt zeker. Je moet wel het financieel rendement afzetten tegen de maatschappelijke bijdrage. Het helpt om bewust keuzes te maken en te interveniëren als het niet goed gaat. Je kan zaken objectiveren.

*Vraag: Denkt u dat het voor corporaties een positieve ontwikkeling is om het rendement op vastgoed onderling te vergelijken?*

De MSCI benchmark stopt helemaal, maar daar deden niet veel corporaties mee. Nu is er de Aedes benchmark, maar daar zit dan weer de waardesturing niet in.

Het is nog niet goed genoeg om goed te kunnen vergelijken. Nog niet alles is goed genoeg geadmineistreerd en niet alles wordt op dezelfde manier gedefinieerd. Ik vind het waardevoller om van elkaar te leren hoe iedereen het doet.

### **Deel 3: praktische of institutionele bezwaren**

*Vraag: Zijn er institutionele kaders of wetten die bepaalde prestatie-indicatoren voorschrijven? En helpt dat wel of niet bij het sturing geven aan de portefeuille?*

Nu wel, corporaties moeten waarden tegen marktwaarde en daarvoor is er een handboek hoe je dat moet doen. Daar komt volgend jaar de beleidswaarde bij, dat is eigenlijk logisch. Dat zijn de feitelijke toekomstige kasstromen. Je had eerst bij corporaties de bedrijfswaarde, dat zijn de toekomstige kasstromen over de levensduur van het pand zonder restwaarde en je hebt de marktwaarde wat zegt wat het pand nu in de markt waard zou zijn. Daartussenin zit de beleidswaarde die uitgaat van het feitelijke huurbeleid en onderhoudskosten en welke keuzes je maakt bij mutaties. Dat is eigenlijk wat reëel is.

Voor de sector is het wel goed dat de verplichte marktwaardering er is omdat sommige partijen nog niet zo ver waren met sturen op het vastgoed. Dit is dan een goede handreiking om daarmee te beginnen. Voor sommige partijen zal het echter wel een verplicht nummertje zijn omdat het vanuit de jaarrekening moet. Die doen er wellicht vanuit sturing niet veel mee omdat ze gewoon nog niet zo ver zijn. Als ze op een gegeven moment wel zo ver zijn dan staat de basis er wel en dan is er informatie aanwezig.

Vanuit de kant van de verantwoording snap ik heel goed dat de marktwaardering er is omdat het veel beter vergelijkbaar wordt en gekke schommelingen meteen opvallen.

Verder zijn er nog ratio's zoals loan-to-value, ICR, DSCR. Maar dat is echt vanuit verantwoording, daar doen we in de sturing niks mee omdat het effect van bepaalde projecten wegvallen in het grote geheel.

*Vraag: Woningcorporaties zijn tegenwoordig verplicht om op marktwaarde te waarden. Zou dat voor gemeenten ook moeten gelden?*

Ik denk wel dat het zou helpen. Vooral als je meeneemt dat afstoten ook een mogelijkheid kan zijn. Als je weet dat je dat als fall-back scenario kan inzetten, als exit.

Interview Olga Kaganova, per e-mail, ontvangen 6 juni 2018

### **Financial key performance indicators**

*With regard to financial key performance indicators, what is, according to you, the main objective for local governments?*

Efficiency of using public resources - as the general case; in cases when a government agency or company deals with the private sector (for example, disposing surplus government land), financial performance may be measured by private-sector indicators

*What are the key performance indicators local governments should use in their daily operations?*

Space utilization. Occupation rate. Maintenance & operating costs. Management costs (against market level).

*What are, as far as you know, the key performance indicators that local governments are using in the USA (in general, I understand that you do not know it for every single local government)?*

I have no information about that.

### **Market value of the real estate portfolio**

*Do you think local governments should value the market value of their real estate annually? And why do you think that?*

No, I don't think so. However, I think that the market value should be estimated before any transaction with the government property, even if this is just a transfer to another agency.

*Do you think local governments should calculate the internal rate of return of every building they own every year?*

Absolutely not; only for buildings fully leased out to the private sector. Otherwise, this is a meaningless indicator when both revenues and costs come from the public budget.

*Do you think local governments should compare their internal rate of return to the internal rate of return of other municipalities? And why (not)?*

If this is a fully commercial property, then its performance should be compared to the private sector.

### **Various kinds of real estate**

*It might be possible that there are different kinds of key performance indicators useful for different kinds of real estate. In the table below there are different key performance indicators and different kinds of real estate that Dutch local governments own. Could you state on a scale from 1 to 5 how relevant the different types of performance indicators are for the various kinds of real estate? Where 1 stands for very relevant and 5 stands for completely not relevant?*

I do not think that any answer, including mine below, are relevant without substantial caveats about why government owns this property and what public policy is - to subsidize this particular function or not. As I indicated above, this is a critical question: is this an investment property or "social function" property or a mandatory government function property. In my answers, I assumed, for example, that theaters are "social function" and cinemas are "investment"

	Yield	Value growth	Difference between yield and market yield	Market value	Cashflow	Value of future cashflows
Community centers	5	5	5	1	1	3
Buildings for schools	5	5	5	1	4	5
Buildings for the fire department	5	5	5	1	5	5
Cultural buildings	5	5	5	1	1	5
Museums	5	5	5	1	1	5
Theaters	5	5	5	1	1	5
Libraries	5	5	5	1	4	5
Buildings for community care	5	5	5	1	1	5
Shelters in the community	5	5	5	1	5	5
Buildings for sport clubs	1	1	1	1	1	2
Buildings for indoor sports	5	5	5	1	1	3
Swimming pools	5	5	5	1	1	3
Daycare buildings	5	5	5	1	1	3
Film theaters	1	1	1	1	1	2
Local government's offices	5	5	5	1	4	5
Commercial real estate for development	1	1	1	1	1	1
Municipal housing	1	1	1	1	1	1
Multi-purpose use						