

Samen met onze opdrachtgevers komen tot nieuwe antwoorden op vragen, tot het creëren van kansen. Dat betekent goed luisteren, durven doorvragen en kritisch blijven. Eigenschappen die onze adviseurs en managers kenmerken. Zodat u de juiste strategische keuzes kunt maken.

Resultaat: een andere, verfrissende kijk op uw vraagstuk, met oplossingen die echt werken. Onze mensen staan u terzijde. Twynstra Gudde staat erachter.

Twynstra Gudde *Anders denken, gewoon doen*

Twynstra Gudde
Stationsplein 1
3818 LE Amersfoort
Postbus 907
3800 AX Amersfoort

Tel 033 4677777
Fax 033 4677666
info@twynstragudde.nl
www.twynstragudde.nl



Onderzoek Professioneel Gemeentelijk Vastgoed

Stand van professionalisering bij gemeenten



Onderzoek Professioneel Gemeentelijk Vastgoed

Samenvatting

Inzicht in gemeentelijk vastgoed

Regelmatig is onder gemeenten het exacte metrage van de vastgoedportefeuille onbekend. Grote gemeenten kennen de omvang van de portefeuille doorgaans beter. Op portefeuille- en objectniveau hebben gemeenten de financiële gegevens (kosten en opbrengsten) beter op orde. Opvallend is het lage inzicht in de kosten en opbrengsten per vierkante meter vastgoed. Gevolg hiervan is een grof informatieniveau van het eigen gemeentelijk vastgoed.

Voor professioneel vastgoedbeheer is juist de koppeling tussen kosten en kwalitatieve prestaties van het vastgoed essentieel. Dat vraagt echter inzicht op m²-niveau en onderlinge vergelijking van de vastgoedobjecten.

Motieven

Gevraagd naar de motieven voor het organiseren van vastgoed blijkt dat verantwoording, doelmatigheid en professionalisering hoog scoren. Dit is in lijn met gesignaleerde ontwikkelingen op het gebied van maatschappelijk vastgoed, zoals kostenreductie en de roep om verantwoording. Een kleiner aantal gemeenten heeft haar vastgoed zodanig georganiseerd dat zij hiermee actief gemeentebrede beleidsdoelen nastreeft.

De wens om de vastgoedactiviteiten te professionaliseren is onder gemeenten breed aanwezig. Momenteel uit zich dit vooral in het verkrijgen van inzicht in financiële prestaties en verantwoording. Professionalisering blijft actueel om de nieuwe en veranderde vragen aan de gemeentelijke vastgoedorganisatie te kunnen beantwoorden.

Inrichten van de vastgoedactiviteiten

Centralisatie komt voor bij de helft van de gemeenten. Onder grote gemeenten heeft zelfs 70% haar vastgoedactiviteiten gecentraliseerd. Centralisatie wordt gezien als een oplossing om vastgoedinformatie te bundelen en daarmee meer inzicht te verkrijgen. Uitbesteding van vastgoedactiviteiten is nog zeldzaam.

De reden hiervoor is dat gemeenten de basisgegevens nog onvoldoende op orde hebben en de prestaties van de vastgoedportefeuille onvoldoende kennen. Hiermee wordt nog niet voldaan aan de basisvoorwaarden voor uitbesteding.

Ondanks het beperkte inzicht in de financiële gegevens per vierkante meter, is het gebruik van kostprijsdekkende huur gemeengoed onder grote gemeenten.

Trends en ontwikkelingen

Bij het organiseren van gemeentelijk vastgoed blijven verantwoording en doelmatigheid onveranderd belangrijke motieven. Duurzaamheid is als actueel beleidsthema herkenbaar. Op de korte termijn zien gemeenten een financiële taakstelling op zich af komen. Professionalisering zal echter de komende jaren de boventoon voeren, voortkomend uit de wens om met gemeentelijk vastgoed strategisch te kunnen sturen.

Twynstra Gudde constateert dat er niet één universele oplossing voor een professionele gemeentelijke vastgoedorganisatie bestaat. Het verkrijgen van inzicht in de prestaties van de portefeuille is wel een duidelijke voorwaarde voor verdere ontwikkeling. Een passend niveau van professionaliteit is de succesfactor. De beschikbare kennis en kunde stelt de vastgoedorganisatie dan in staat vragen van en rond de gemeentelijke organisatie te beantwoorden.



1 Inleiding

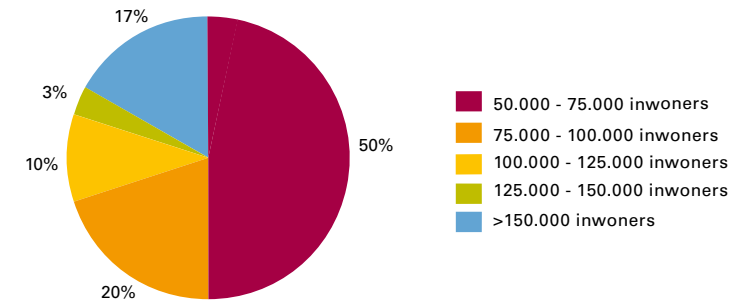
Door Twynstra Gudde is voor de eerste keer het onderzoek Professioneel Gemeentelijk Vastgoed uitgevoerd. Onder haar gemeentelijke opdrachtgevers heeft Twynstra Gudde de afgelopen jaren een sterke behoefte tot professionalisering waargenomen. De vraagstukken betreffen de eigen vastgoedportefeuille, maar zijn heel verschillend van aard. Ook de keuzes die gemeenten maken in het organiseren van hun vastgoedactiviteiten en de uitwerking daarvan zijn uiteenlopend.

In dit onderzoek staat de actuele stand van professionalisering van gemeentelijk vastgoed centraal. 'In hoeverre hebben gemeenten inzicht in hun eigen portefeuille? Welke keuzes maken gemeenten in het organiseren van hun vastgoedactiviteiten? Welke verwachtingen hebben zij voor de toekomst? Zijn er verschillen tussen grote en middelgrote gemeenten?' Deze en andere vragen worden beantwoord in dit onderzoek.

Gevraagd is naar de ervaringen van grote en middelgrote gemeenten met betrekking tot het eigen vastgoed. De onderwerpen die ter sprake komen zijn:

- De mate van het inzicht in de eigen vastgoedportefeuille
- De (gemaakte) keuzes voor de positionering van de vastgoedactiviteiten in de gemeentelijke organisatie
- Trends en ontwikkelingen die gemeenten herkennen in relatie tot het onderwerp gemeentelijk vastgoed.

Voor het onderzoek zijn 56 gemeenten persoonlijk benaderd om deel te nemen. Dit betreffen gemeenten met minimaal 50.000 inwoners. De respons in dit onderzoek is 54%.



Figuur 1: Verdeling gemeenten per inwonersaantal

In de resultaten van het onderzoek wordt een onderscheid gemaakt tussen grote gemeenten (meer dan 75.000 inwoners) en middelgrote gemeenten (50.000 tot 75.000 inwoners). Het aantal respondenten onder beide groepen is:

- 15 grote gemeenten
- 15 middelgrote gemeenten.

De resultaten van het onderzoek worden gespiegeld aan de resultaten van twee eerdere onderzoeken, te weten:

- ROZ/Vastgoedmarkt-onderzoek naar gemeentelijk vastgoed (2007)
- Barometer Maatschappelijk Vastgoed (Hanzehogeschool 2009).

Het onderzoek Professioneel Gemeentelijk Vastgoed is uitgevoerd in het najaar van 2009 en gaat over de huidige stand van professionalisering onder gemeenten. Uitspraken over ontwikkelingen zijn gericht op een termijn van drie jaar (2010-2012).

De resultaten uit dit onderzoek dragen bij aan een beter beeld van het vastgoedbeheer bij gemeenten en toont hoe zij hun vastgoedorganisatie weerbaar maken voor interne- en externe ontwikkelingen.

2 Ontwikkelingen

Een aantal ontwikkelingen in de gemeentelijke organisatie zet druk op professionalisering van de vastgoedactiviteiten.

2.1 Doelmatiger inzet van vastgoed

Als gevolg van de financiële crisis en bezuinigingen wordt het financieel management binnen gemeenten steeds belangrijker. Meer dan ooit is het doelmatig inzetten van middelen, waaronder vastgoed, een item. In 2010 vallen naar verwachting de inkomsten van gemeenten tegen als gevolg van verminderde opbrengsten uit grondexploitatie, lagere inkomsten uit belasting en via het gemeentefonds. Ook de uitgavenkant laat een weinig rooskleurig beeld zien: hogere uitgaven en stijgende kosten van sociaal-maatschappelijke en economische stimulering.

Gemeenten zien zich dus geconfronteerd met scherpere keuzes in vastgoedinvesteringen en vastgoedbezit. Daarbij wordt een minimaal gelijkblijvend peil van dienstverlening verwacht, terwijl de druk om te bezuinigen binnen de vastgoedorganisatie sterker wordt.

Het is interessant om te zien in welke mate gemeentelijke vastgoedorganisaties zich herkennen in dit streven naar doelmatigheid en welke methoden van financieel management zij hanteren.

2.2 Toenemende roep om verantwoording

De publieke opinie, gekleurd door negatieve beeldvorming rond complexe overheidsprojecten, vraagt in toenemende mate om verantwoording. Publieke organisaties worden aangesproken op hun prestaties ten aanzien van de besteding van publieke middelen.

Maar door het uitvergroten van projecten, waarbij zelfs aparte namen als het Adje-theater en de Blunderput ontstaan, is een zekere afrekencultuur aanwezig. Dit uit zich in gevoeligheden rond raadsenquêtes en rekenkameronderzoeken naar vastgoedontwikkelingen, alsmede de roep om publieke verantwoording van de daarbij betrokken portefeuillehouders. Dat alles vraagt een zorgvuldige inrichting van de

ambtelijke organisatie en de wijze waarop het vastgoed gemanaged wordt in relatie tot de beoogde beleidsdoelstellingen.

Het is de vraag hoe de ambtelijke vastgoedorganisatie omgaat met de toenemende druk van (bestuurlijke) verantwoording en hoe zich dit verhoudt tot professionalisering.

2.3 Kwaliteit van dienstverlening

De afgelopen jaren is in tal van gemeenten een kerntakendiscussie gevoerd. Daarbij is relevant in hoeverre het gemeentelijk vastgoed bijdraagt aan de kwaliteit van dienstverlening. Het is algemeen aanvaard dat gemeentelijk vastgoed een bijdrage levert aan het maatschappelijk rendement in verschillende beleidsvelden. De aanpak ter verbetering van de leefbaarheid in wijken is hier een voorbeeld van.

Maar in de praktijk blijkt het inzichtelijk maken van beleidseffecten door inzet van vastgoed een complexe opgave. Bovendien vraagt het van de vastgoedorganisatie een vergaand inzicht in de kosten-kwaliteitverhouding. Vastgoedpartijen met een publieke opgave, zoals woningcorporaties, maken momenteel een vergelijkbare worsteling door. Naast de behoefte aan de juiste informatie om vastgoedprestaties te verhogen, is er dus ook een gemeentebrede vraag naar de zichtbare effecten van beleid.

De professionalisering die gemeentelijke vastgoedorganisaties doormaken om antwoorden te formuleren op deze vraagstukken legitimeert nader onderzoek.

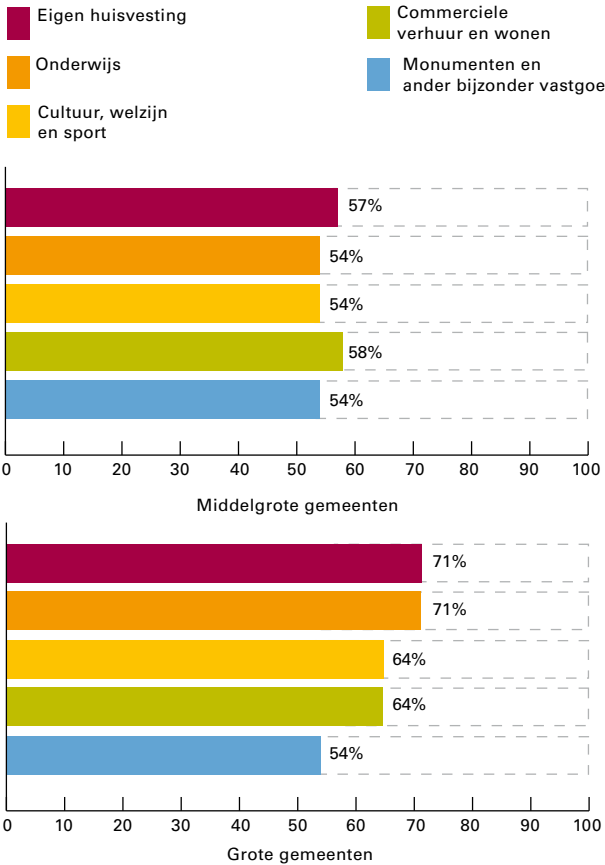
Belangrijkste ontwikkelingen:

- Doelmatiger inzet van de gemeentelijke vastgoedportefeuille
- Toenemende roep om publieke verantwoording
- Verhogen van de kwaliteit van gemeentelijke dienstverlening.

3 Onderzoeksresultaten

3.1 Inzicht in vastgoed

Er is een trend waarneembaar onder Nederlandse gemeenten om beter inzicht te krijgen in de prestaties van de eigen vastgoedportefeuille. Wat weten gemeenten op dit moment van hun vastgoed?



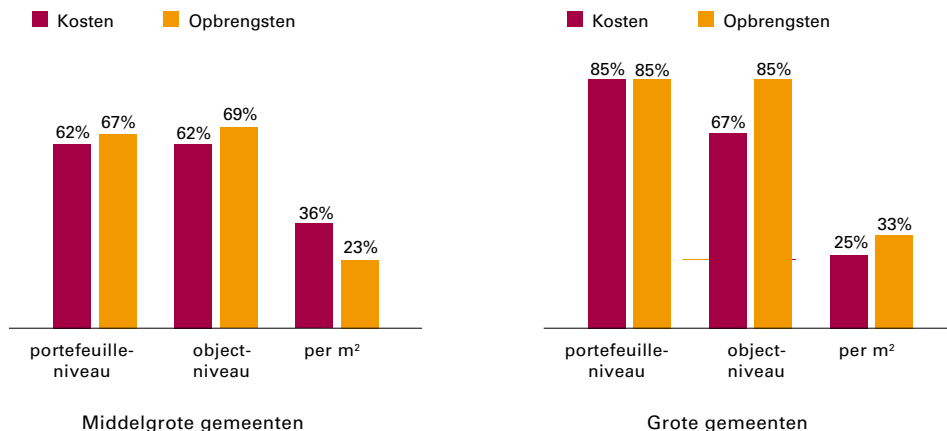
Figuur 2: Inzicht in vastgoed (in exacte vierkante meters) per type

Exacte omvang portefeuille vaak onbekend

60% van de grote en middelgrote gemeenten heeft inzicht in de exacte omvang (metrage) van haar vastgoedportefeuille. Grote gemeenten scoren hier beter dan middelgrote gemeenten. De mate van inzicht per type vastgoed is weinig onderscheidend. De verklaring daarvoor kan liggen in het feit dat bij het verwerven van gedetailleerde vastgoedinformatie alle gemeentelijke objecten worden meegenomen.

In de Barometer Maatschappelijk Vastgoed blijkt dat 30% van de respondenten – met een groot aandeel kleine gemeenten – niet kan aangeven hoeveel vierkante meter vastgoed zij in bezit heeft. Deze uitkomst komt overeen met het gemiddelde percentage van grote gemeenten in dit onderzoek. Middelgrote gemeenten scoren echter lager: bij maar liefst 45% ontbreekt dit inzicht. De vraagstelling heeft de respondenten gedwongen hun inzicht te specificeren in typen vastgoed. Dit geeft mogelijk een exacter beeld van het werkelijke inzicht.





Figuur 3: Financieel inzicht op portefeuille-, object- en m²-niveau

Inzicht in kosten en opbrengsten

Het financiële inzicht in vastgoed op portefeuille- en objectniveau is aanzienlijk onder grote gemeenten. Middelgrote gemeenten volgen op enige afstand. Sinds de invoering van het Besluit Begroting en Verantwoording Provincies en Gemeenten (BBV) in 2004 hebben gemeenten de plicht om zich te verantwoorden over kasstromen en waardering. De cashflow van de vastgoedportefeuille is hierin een belangrijke component. Dit verklaart mogelijk waarom op dit niveau de kosten en opbrengsten goed bekend zijn.

Gemeenten scoren laag op inzicht per m²

Slechts een derde van de gemeenten beschikt over kosten- en opbrengstgegevens per vierkante meter vastgoed. Hoewel grote gemeenten een aanzienlijk beter inzicht op portefeuille- en objectniveau hebben, komt dit voordeel niet naar voren op m²-niveau. Sterker nog, qua inzicht in kosten blijven zij zelfs achter bij middelgrote gemeenten. Het gevolg is dat gemeenten beschikken over een grof informatieniveau met betrekking tot hun vastgoed, waardoor het moeilijk, zo niet onmogelijk, is om vastgoedobjecten onderling te vergelijken.

Praktijkcase

Een grote gemeente met een voortrekkersrol op het gebied van vastgoed heeft ruim 10 jaar geleden het initiatief genomen het bezit en beheer van haar vastgoed onder te brengen in een centrale vastgoedorganisatie. Nu heeft deze gemeente vergaand inzicht in de financiële en kwalitatieve prestatie van de portefeuille. Hierdoor is het mogelijk om sterk te sturen op een bedrijfsmatige inzet van het middel vastgoed.

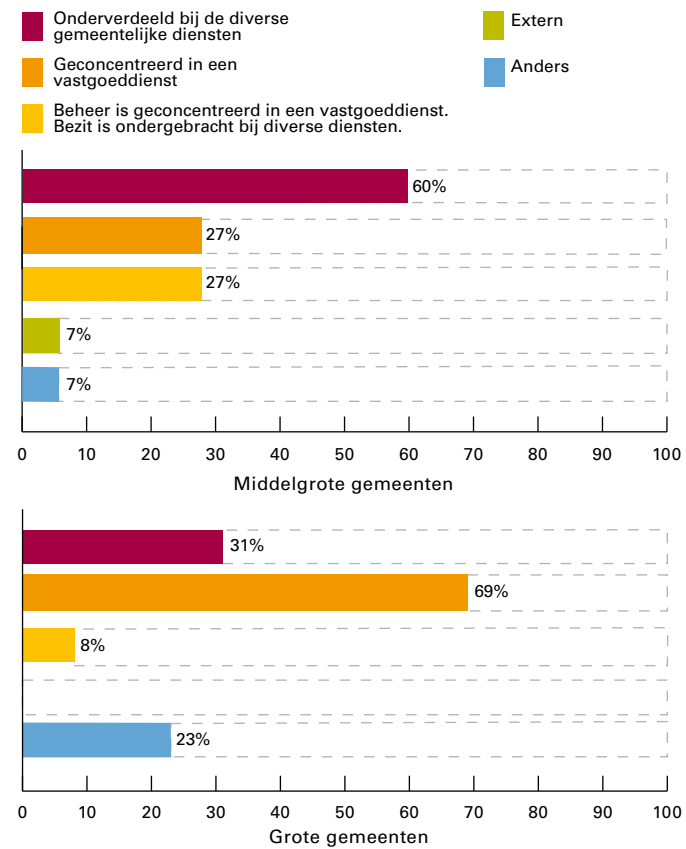
Resumé

Een aanzienlijk percentage (45%) van de middelgrote gemeenten heeft nog geen zicht op de exacte omvang van haar vastgoedportefeuille. In relatie tot wat eerder onderzoek toont en het gegeven dat de invoering van het BBV enige jaren achter ons ligt, is dit een hoog percentage. Grote gemeenten beschikken over een aanmerkelijk beter inzicht in hun vastgoedportefeuille. Desondanks lijken ook zij op problemen te stuiten bij het verwerven van vastgoedinformatie op m²-niveau.

In de opvatting van Twynstra Gudde is het noodzakelijk dat gemeenten onder invloed van de BBV de waardering en kasstromen van hun vastgoedportefeuille in beeld hebben. Maar voor professioneel vastgoedbeheer is de koppeling tussen kosten en kwalitatieve prestaties van het vastgoed essentieel. Het vraagt inzicht op m²-niveau om werkelijk te kunnen sturen.

3.2 Positionering

In het organiseren van haar vastgoedactiviteiten kan een gemeente verschillende keuzes maken. De wijze waarop zij haar vastgoedactiviteiten verspreidt of centraal in de eigen organisatie positioneert, zegt iets over de wens hoe om te gaan met het gemeentelijk vastgoed. Aan de deelnemers van het onderzoek is gevraagd hoe zij op dit moment de vastgoedactiviteiten organiseren, welke motieven ten grondslag liggen aan deze organisatievorm en welke instrumenten zij hanteren om de kosten van vastgoed te dekken.



Figuur 4: Positionering van vastgoedactiviteiten

Bij de helft van de gemeenten geen centralisatie

Ondanks de trend om vastgoedinformatie te bundelen heeft de helft van de respondenten haar vastgoedactiviteiten (bezit en beheer) niet georganiseerd in één vastgoedorganisatie. Op dit vlak bestaat een duidelijk verschil tussen grote en middelgrote gemeenten. Onder grote gemeenten wordt centralisatie als middel vaker toegepast. Dat kleinere gemeenten minder centraliseren wordt onderschreven door de uitkomsten van de Barometer Maatschappelijk Vastgoed: onder de respondenten van dat onderzoek heeft 76% de vastgoedactiviteiten verdeeld over diverse diensten of afdelingen.¹⁾

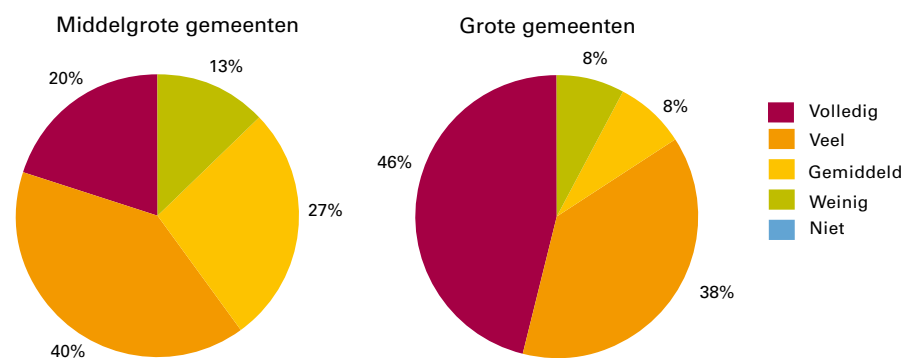
De noodzaak onder grote gemeenten om vastgoedinformatie te bundelen is logisch gezien de hoeveelheid objecten en waarde van de portefeuille. Wellicht is centralisatie onder gemeenten met een kleinere portefeuille geen automatische behoefte, als de hoeveelheid objecten en vastgoedgegevens te overzien zijn. Tevens zijn er aanwijzingen dat grote gemeenten eerder gestart zijn met professionalisering en wel in de vorm van het concentreren van vastgoedactiviteiten. Centralisatie van de vastgoedactiviteiten lijkt dan een veel voorkomende vervolgstap.

Uitbesteden is nog zeldzaam

Gemeenten voeren hun vastgoedactiviteiten hoofdzakelijk zelf uit. De Barometer Maatschappelijk Vastgoed vermeldt dat 20% van de gemeenten minder dan de helft van de activiteiten zelf uitvoert en dat het percentage uitbesteden is toegenomen ten opzichte van het jaar ervoor. Dit onderzoek laat zien dat slechts 10% van de gemeenten haar vastgoed dusdanig organiseert dat zij dit als uitbesteden karakteriseert. Blijkbaar is de ervaring dat de sleutelfuncties voor vastgoed beter in eigen beheer kunnen worden uitgevoerd.

Voorwaarde voor het integraal uitbesteden van de bezit- en beheeractiviteiten is dat de eigenaar de basisgegevens op orde heeft en de prestaties van zijn vastgoedportefeuille kent. Gemeenten die deze mate van inzicht nog niet hebben, lijken uitbesteden nog niet te gaan uitvoeren. Wel verwacht 40% dat uitbesteden als ontwikkeling actueel gaat worden binnen de eigen gemeente.

¹⁾ De Barometer kent een populatie die grotendeels bestaat uit kleine gemeenten (minder dan 50.000 inwoners). Slechts 13 % van de respondenten is een grote of middelgrote gemeente.



Figuur 5: Herkenning motief verantwoording

In het onderzoek is gevraagd naar de mate waarin respondenten verschillende motieven herkennen als het gaat om de positionering van de vastgoedactiviteiten.

Verantwoording is voor 70% een herkenbaar motief

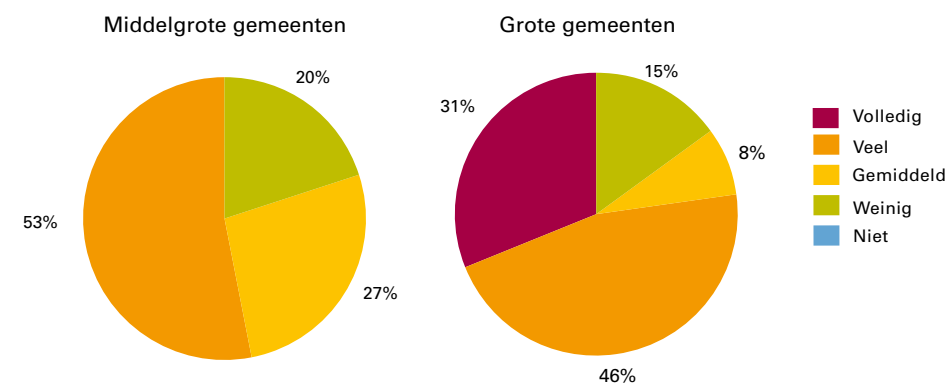
Onder grote gemeenten is verantwoording een cruciale parameter in de wijze waarop vastgoed georganiseerd wordt. Juist deze gemeenten worden meer blootgesteld aan publieke aandacht en beschikken over complexere vastgoedprojecten.

Met het gegeven dat grote gemeenten een beter inzicht hebben in hun vastgoed is een belangrijk onderdeel van verantwoording aanwezig. Op dat vlak zijn zij beter voorbereid op de maatschappelijke roep tot (bestuurlijke) verantwoording.

Praktijkcase

Eén van de grootste gemeenten van Nederland heeft besloten het bezit en beheer van het vastgoed te centraliseren. Een katalysator daarbij bleek de kritische opstelling van een sterke oppositie richting het bestuur. Hierdoor bestond er, naast de doelmatige inzet van vastgoed, vanaf het begin veel aandacht voor verantwoording. Als vertrekpunt voor de transformatie tot een centrale vastgoedorganisatie zijn hiertoe eenduidige spelregels vastgesteld door het bestuur.

Transparantie hangt nauw samen met het begrip verantwoording. Gemeenten met inzicht in de omvang, kosten en opbrengsten van hun vastgoedportefeuille kunnen namelijk transparantie bieden in de financiële prestaties. In een politiek-bestuurlijke context heeft het begrip verantwoording een andere lading: daar bestaat bijvoorbeeld de wens om beleidseffecten door inzet van vastgoed zichtbaar te maken. Het begrip verantwoording komt voort uit verschillende behoeften in en rond de gemeentelijke organisatie.



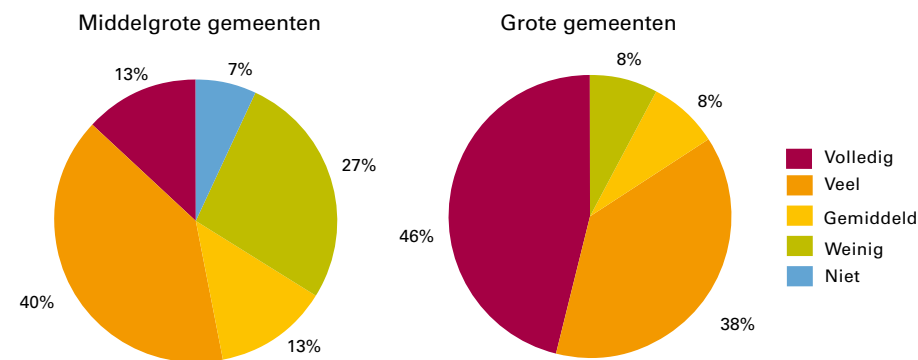
Figuur 6: Herkenning motief doelmatigheid

Doelmatigheid is een prominent motief

Doelmatigheid scoort hoog als motief om een organisatievorm voor vastgoed te kiezen. Het oogpunt van kostenreductie is hierbij een belangrijk aspect, zoals ook De Kort constateert.²⁾ Toch bestaat er een aanzienlijk verschil tussen grote en middelgrote gemeenten. Een omvangrijke vastgoedportefeuille - die tevens een hoge waarde vertegenwoordigt - vraagt blijkbaar om een sterke doelmatigheidscomponent in het vastgoedbeleid. De kerntakendiscussie in combinatie met de verantwoordelijkheden die de rijksoverheid bij lokale overheden heeft belegd, versterkt dit besef om doelmatig met gemeentemiddelen zoals vastgoed om te gaan.

Centralisatie van vastgoedactiviteiten komt vaker voor bij grote gemeenten. Dit gaat samen met de verhoogde aandacht voor doelmatigheid onder dezelfde grote gemeenten. Ook het ROZ/Vastgoedmarktonderzoek signaleert dat centralisatie moet leiden tot een efficiëntere en doelmatigere bedrijfsvoering. Een gevolg hiervan is weer de toenemende mate van interne verantwoording (2007).

²⁾ De Kort, P. (2007) – *Beheermonitor Gemeentelijk Vastgoed*



Figuur 7: Herkenning motief professionaliseren

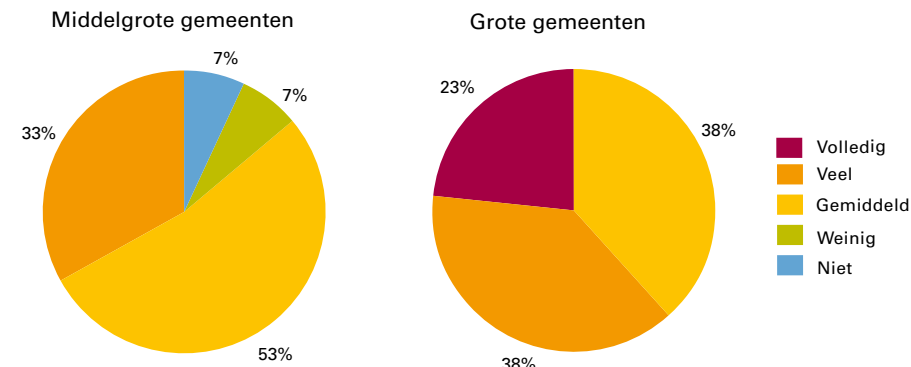
Brede behoefte aan professionalisering

De noodzaak om de gemeentelijke vastgoedactiviteiten te professionaliseren is algemeen aanwezig. Van de gemeenten die hun vastgoedactiviteiten gecentraliseerd hebben, herkent 85 % zich in het motief professionalisering. Maar ook 61 % van de gemeenten die deze activiteiten over verschillende diensten verspreid heeft, professionaliseert momenteel.

Feitelijk verklaart het motief professionalisering niet de wijze waarop een gemeente haar vastgoedactiviteiten organiseert. Wel toont het onderzoek aan dat een groot deel van de gemeenten met professionalisering bezig is.

Wat is professioneel gemeentelijk vastgoed?

De gemeentelijke vastgoedorganisatie functioneert binnen het kader van het beleidsprogramma en de wettelijke taken van de gemeente. Zij heeft te maken met de behoeften en belangen van verschillende betrokkenen zoals het College, de gemeenteraad, andere diensten en gebruikers. Een professionele gemeentelijke vastgoedorganisatie heeft de kennis en vaardigheden om de actuele vragen van deze partijen te beantwoorden. Daarnaast herkent zij tijdig de verandering van vragen en beschikt zij over het aanpassingsvermogen om haar organisatie daarop in te richten.



Figuur 8: Herkenning motief stimuleren van beleidsdoelen

Beleid belangrijke component onder grote gemeenten

In vergelijking met de andere motieven wordt het stimuleren van beleidsdoelen door de inzet van gemeentelijk vastgoed het minst herkend. Ook hier is het percentage dat dit motief als veel of volledig bestempelt onder grote gemeenten hoger.

Van de gemeenten met gecentraliseerde vastgoedactiviteiten herkent de helft dit motief. Dit is 38 % wanneer een gemeente dit niet heeft ondergebracht in één dienst.

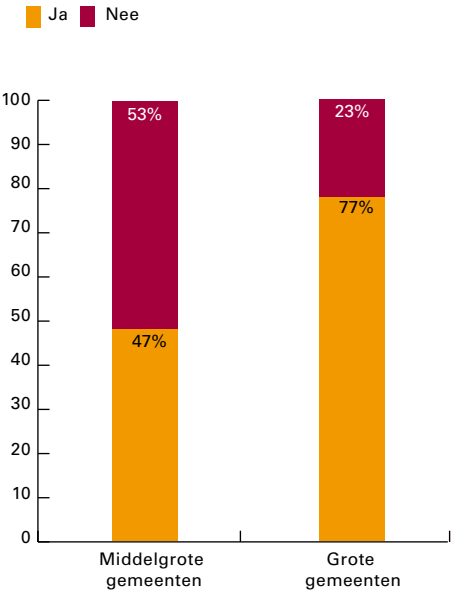
Vanuit een zuiver vastgoedbeheerperspectief is het uiteindelijke doel om met vastgoed het primaire proces optimaal te ondersteunen. In de gemeentelijke context betekent dit het stimuleren van gemeentebrede beleidsdoelen door een actief vastgoedbeheer. Nog lang niet alle gemeenten bekijken met die blik hun eigen vastgoed. Professionaliseren richt zich momenteel sterk op het verkrijgen van inzicht in vastgoedgegevens. Het inzetten van vastgoed ten gunste van de gemeentebrede doelen lijkt een volgend ontwikkelstadium voor veel gemeentelijke vastgoedorganisaties.

Resumé

Verantwoording en doelmatigheid zijn belangrijke motieven onder gemeenten om hun vastgoedactiviteiten te organiseren. Beide begrippen spelen een hoofdrol in het verkrijgen van grip op de prestaties van het gemeentelijk vastgoed. Centralisatie wordt daarbij door grote gemeenten vaker als middel toegepast dan door middelgrote gemeenten. Professionalisering van de vastgoedactiviteiten komt op grote schaal voor. Zowel onder grote als middelgrote gemeenten bestaat een brede behoefte om als professionele vastgoedspeler het eigen vastgoed te besturen.

Twynstra Gudde constateert dat grote gemeenten met een scherp inzicht in hun portefeuille zich professioneler gedragen. Dit uit zich in de mate waarin deze partijen alle vier de motieven herkennen. Een evenwicht tussen de vier motieven is een signaal van professionaliteit. Verdere professionalisering vraagt een nieuw evenwicht, waarbij nieuwe en veranderende vragen in en rond de gemeentelijke vastgoedorganisatie moeten worden beantwoord.

Om een beeld te geven van de wijze waarop gemeenten de kosten van hun vastgoed dekken, is gevraagd naar de toegepaste huursystematiek.



Figuur 9: Beschikking over (kostprijsdekkende) huursystematiek

Gebruik van kostprijsdekkende huur

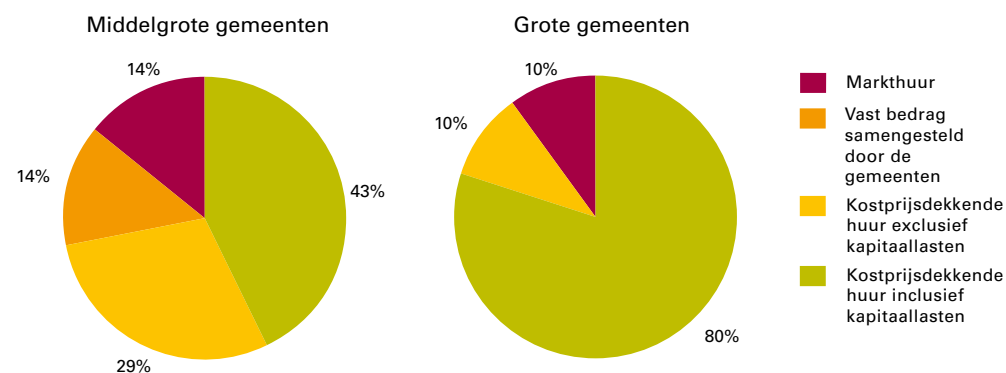
Onder grote gemeenten heeft driekwart een methode om de kostprijsdekkende huur te berekenen. De helft van de middelgrote gemeenten past deze systematiek toe. Als in een vastgoedorganisatie de wens bestaat om de onderlinge prestaties van vastgoedobjecten te vergelijken, is gedetailleerde m²-informatie nodig. Dit blijkt echter geen noodzakelijkheid om een kostprijsdekkende huur toe te passen. Het percentage gemeenten dat over m²-gegevens beschikt is aanzienlijk lager dan het percentage dat een kostprijsdekkende huurmethode hanteert.

In het ROZ/Vastgoedmarktonderzoek was het percentage gemeenten dat in 2007 een kostprijsdekkende huur - met of zonder kapitaallasten - hanteerde circa 50%.³⁾ Drie jaar na dato is het percentage gemeenten dat een kostprijsdekkende huur berekent, inclusief of exclusief kapitaallasten, gestegen naar 60%. Onder grote gemeenten is dit percentage hoger (77%).

Praktijkcase

Een grote gemeente in Zuid-Holland heeft de specifieke keuze gemaakt om alleen dat vastgoed in bezit te hebben dat niet of niet goedkoper door de markt wordt aangeboden. Dit betekent dat voor al haar panden en aan al haar huurders/gebruikers een marktconforme huur wordt gerekend. De marktconforme huur functioneert als een continue benchmark en maakt vastgoedobjecten onderling vergelijkbaar. Het is tevens een aanjager om de financiële potentie van de verkoopwaarde van panden te benutten.

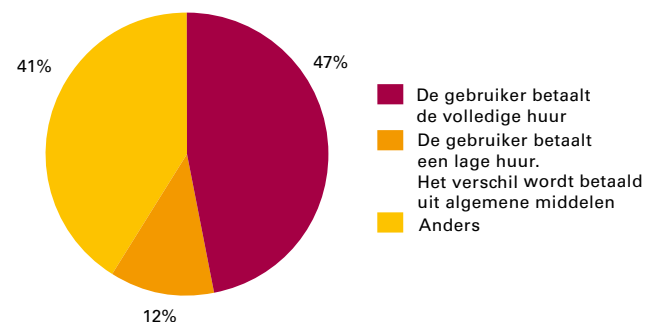
³⁾ De populatie van gemeenten in het ROZ/Vastgoedmarktonderzoek komt qua opbouw sterk overeen met de respondenten van dit onderzoek.



Figuur 10: Berekening van (kostprijsdekkende) huur

Naast kostprijsdekkende huur worden door gemeenten ook andere huursystematieken gehanteerd.

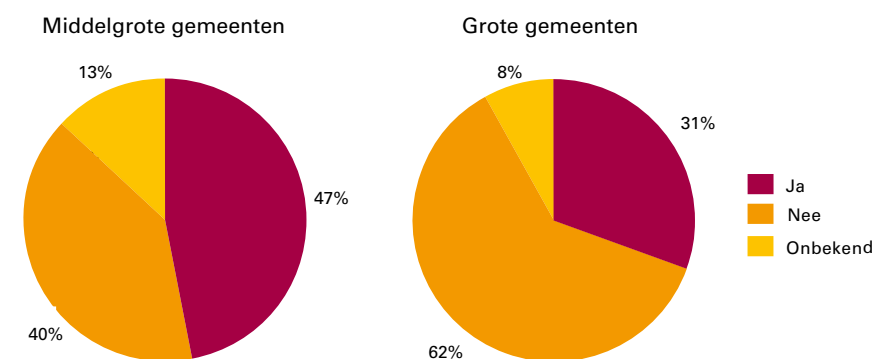
Het merendeel van de respondenten belast alle kosten van het vastgoedobject – dus ook de kapitaallasten – door aan de huurder. Deze methodiek is onder grote gemeenten gemeengoed.



Figuur 11: Dekking kosten van vastgoedobjecten

Diverse vormen van dekking

In de meeste gemeenten is het uitgangspunt om kostprijsdekkende huur toe te passen. Naar gelang het type vastgoed of een specifieke gebruiker wordt hier toch regelmatig van afgeweken, geven verschillende respondenten onder ‘anders’ aan.



Figuur 12: Beschikking over reserve

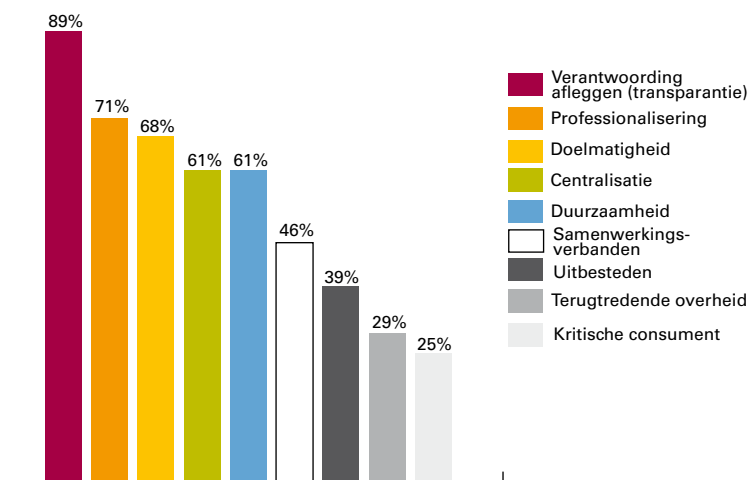
Beschikbaarheid van een financiële buffer

De helft van de gemeenten kan exploitatietekorten of -overschotten niet opvangen door de inzet van een reserve. Dit betekent dat die groep bij onverwachte uitgaven geen financiële buffer heeft en dus direct aanspraak moet doen op andere gemeentelijke diensten of algemene middelen. Dit maakt de vastgoedorganisatie financieel sterk afhankelijk van andere diensten.

3.3 Trends en ontwikkelingen

Tot slot is aan de respondenten gevraagd welke ontwikkelingen momenteel spelen met betrekking tot het eigen gemeentelijk vastgoed.

Verantwoording en doelmatigheid zijn op dit moment de meest herkende ontwikkelingen binnen gemeentelijke vastgoedorganisaties. Dit is in lijn met bredere ontwikkelingen, waarbij de financiële taakstelling en de roep om verantwoording binnen gemeenten de boventoon voeren. Professionalisering van de vastgoedactiviteiten is eveneens een trend onder gemeenten. Centralisatie, samenwerkingsverbanden en uitbesteden zijn daarbij genoemde middelen.



Figuur 13: Actuele ontwikkelingen met betrekking tot eigen vastgoed

In paragraaf 3.2 is gevraagd naar de motieven om de vastgoedactiviteiten te organiseren. De motieven zijn nog steeds actueel, gegeven de herkende ontwikkelingen. Gemeentelijke vastgoedorganisaties zijn nog sterk in ontwikkeling om de gemaakte keuzes uit te voeren.

Hoewel doelmatigheid en professionalisering hoog scoren, blijkt verantwoording hét thema met betrekking tot gemeentelijk vastgoed. Onder grote gemeenten wordt deze ontwikkeling zelfs unaniem herkend.

Waarom speelt juist verantwoording voor vrijwel alle grote gemeenten?

- Het verantwoorden van de vastgoedprestaties is een logisch vervolg op het hebben van inzicht in de portefeuille. Wij vermoeden dat veel gemeenten momenteel een achterstand in inzicht inlopen om financiële transparantie te kunnen bieden.
- De ervaring leert dat het kunnen verantwoorden van vastgoedprestaties aanleiding vormt voor nieuwe vragen. Dit dwingt de vastgoedorganisatie tot verdere professionalisering om abstractere thema's zoals effecten van vastgoedbeleid te kunnen verantwoorden. Deze vorm van verantwoording ligt mogelijk nog buiten het blikveld van vastgoedorganisaties van veel middelgrote of kleine gemeenten.

Duurzaamheid als een herkenbare ontwikkeling

Duurzaamheid is een nadrukkelijk thema waaraan de vastgoedorganisatie wordt geacht een bijdrage te leveren. De veronderstelde impact van vastgoed op gemeentelijke duurzaamheidsambities maakt dit een vanzelfsprekende verbinding.

Op de lange termijn: vastgoed als strategisch middel

Professionalisering voert de boventoon in de lange termijnontwikkelingen. Dit uit zich in de wens om de vastgoedportefeuille strategischer in te zetten als bijdrage aan beleidsdoelen. Om dit uiteindelijk te bereiken is een strategie van uitbesteden van beheer- en bezittaken in combinatie met nieuwe samenwerkingsvormen waarneembaar. Dit sluit aan bij actuele beleidsthema's als uitbesteding van taken, MFA vorming en samenwerking met andere gemeenten (Barometer Maatschappelijk Vastgoed).

Actueel is ook de financiële taakstelling die gemeenten op zich af zien komen. Meermalen wordt deze genoemd in het licht van toekomstige ontwikkelingen op de korte en middellange termijn. In de Barometer Maatschappelijk Vastgoed ziet 86% van de respondenten kostenreductie als een actueel beleidsthema.

Resumé

Bij het organiseren van gemeentelijk vastgoed blijven verantwoording en doelmatigheid belangrijke motieven. Als actueel beleidsthema wordt duurzaamheid herkend. Tegelijkertijd is een financiële taakstelling aanstaande, die ook de gemeentelijke vastgoedorganisaties zal raken.

Twynstra Gudde beschouwt professionalisering als de kern van de transformatieopgave waar gemeenten voor staan. Het einddoel – strategisch sturen met vastgoed – wordt voor de lange termijn namelijk herkend. Het stadium waarin de meeste gemeenten zich momenteel nog bevinden is sterk gericht op doelmatigheid en (financiële) verantwoording. De grote herkenbaarheid van het begrip verantwoording duidt erop dat – ondanks professionalisering van de vastgoedactiviteiten - blijvend aan verantwoordingsvragen tegemoet gekomen moet worden.

Commentaar op de onderzoeksresultaten

De resultaten tonen dat de professionalisering van gemeentelijke vastgoedorganisaties onverminderd doorgaat. Twynstra Gudde schetst een beeld in welke richting deze professionalisering zich ontwikkelt.

Professionaliteit van de gemeentelijke vastgoedorganisatie wordt bepaald door de kennis en vaardigheden om vragen en behoeften in en rond de organisatie te beantwoorden. Omdat deze vragen en behoeften divers zijn, bestaat er voor gemeenten niet één universele oplossing voor een professioneel vastgoedbeheer, zoals centralisatie. De professionaliteit van de gemeentelijke vastgoedorganisatie is bovendien context-gerelateerd. Er is dan ook geen absolute schaal waaraan de professionaliteit te meten is. Toch kan er wel degelijk gericht worden gewerkt aan professionalisering. Alle gemeenten herkennen zich in meer of minder mate – naast professionalisering – in de motieven doelmatigheid, verantwoording en sturen op beleidsdoelen.

De start voor professionalisering begint met de ambitiebepaling voor elk van deze motieven. Uitgangspunten hiervoor zijn de gemeentelijke visie, het beleidsprogramma en de daarmee samenhangend typering van de gemeente, zoals de ‘ondernemende gemeente’, de ‘accommoderende gemeente’, de ‘zuinige gemeente’, of de ‘vastgoedloze gemeente’⁴⁾. Vervolgens worden, passend bij de ambitie, de benodigde competenties voor de verschillende motieven geoperationaliseerd. Voor het motief verantwoording kan het bijvoorbeeld voor de ene gemeente voldoende zijn om transparantie over de opbouw van een kostprijsdekkende huur te geven. Terwijl in een andere gemeente de vragen over verantwoording verder gaan en inzicht in het maatschappelijk rendement gevraagd wordt.

Het een is daarbij niet beter dan het ander. Professionaliteit kenmerkt zich door het passende niveau. De succesfactor is een haalbaar en evenwichtig niveau van professionaliteit na te streven.

⁴⁾ Van Leent, M. – *Waarom hebben gemeenten vastgoed?* In: *Real Estate Magazine* (2008) nr 60.

Een aantal hoofdlijnen is wel te ontdekken. Zo is enige vorm van inzicht in de portefeuille (kwantitatief, kwalitatief en financieel) een basisvoorwaarde om sturing uit te oefenen. Het op orde krijgen van deze informatie is daarom bij elke gemeente het vertrekpunt. Een vaak gehanteerde oplossingsrichting is het centraliseren van de informatie en kennis door de oprichting van een centrale vastgoedorganisatie.

Inzicht in de vastgoedportefeuille levert ook kennis over de financiële performance. Dit leidt primair tot een focus op doelmatigheid: wat kost het vastgoed en kan het efficiënter? Terugkerende oplossingsrichtingen zijn daarbij de introductie van doorbelastingssystematieken, zoals een kostprijsdekkende huur naar gebruik en het inzichtelijk maken van subsidiestromen. Met het inzicht in kosten neemt ook de behoefte aan verantwoording toe. Aanvankelijk is dit nog financieel gericht (wat kost het?), maar spoedig wordt dit gevolgd door kwalitatieve aspecten (wat levert het op?).

Via een functioneel-technische benadering (een minimale kwaliteit van gebouwen) ontwikkelt zich een bredere benadering gericht op het maatschappelijk rendement. Daarbij gaat het uiteindelijk over de vraag hoe de gemeentelijke vastgoedportefeuille kan bijdragen aan andere beleidsdoelen.

Verantwoording

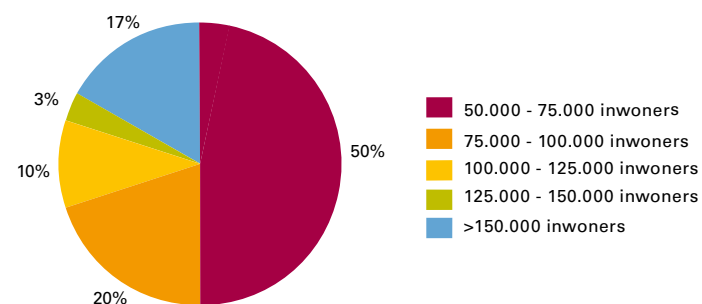
De onderzoeksresultaten in deze researchpaper zijn tot stand gekomen met behulp van een digitale vragenlijst, die is verspreid onder vastgoedprofessionals (dagelijks verantwoordelijke voor de vastgoedportefeuille) van 56 grote en middelgrote gemeenten.

In september 2009 hebben de respondenten de mogelijkheid gekregen om deze vragenlijst te beantwoorden. De vragen hebben betrekking op de stand van professionalisering onder gemeenten op het gebied van gemeentelijk vastgoed.

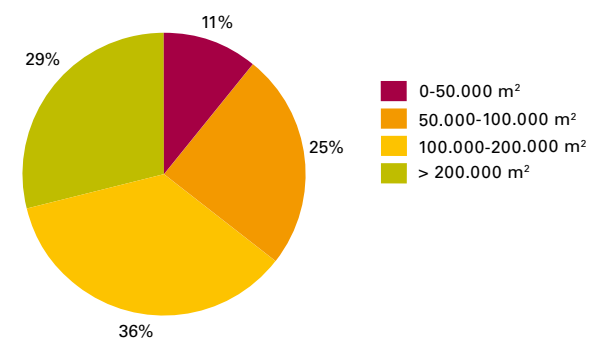
In dit onderzoek zijn grote en middelgrote gemeenten betrokken. De respondenten vertegenwoordigen beide groepen als volgt:

- 15 grote gemeenten (meer dan 75.000 inwoners)
- 15 middelgrote gemeenten (50.000 tot 75.000 inwoners).

Meer dan de helft van de respondenten vertegenwoordigt een gemeente met een vastgoedportefeuille van minimaal 100.000 m².



Figuur 14: Verdeling gemeenten per inwonersaantal



Figuur 15: Verdeling vastgoedportefeuilles naar omvang

Van de 56 benaderde gemeenten hebben 30 de enquête ingevuld. De respons van dit onderzoek is daarmee 54%.

Colofon

Het onderzoek Professioneel Gemeentelijk Vastgoed is uitgevoerd door Twynstra Gudde Adviseurs en Managers. De resultaten van het onderzoek worden met deze researchpaper toegankelijk gemaakt voor alle geïnteresseerden.

Over Twynstra Gudde

Twynstra Gudde is een multidisciplinair adviesbureau en een ervaren speler op het gebied van gemeentelijk vastgoed. De integrale realisatie van complexe vastgoed- en huisvestingsprojecten voor organisaties, van initiatief tot en met de ingebruikname, behoort tot onze kerncompetenties. Daarin werken wij altijd nauw samen met onze opdrachtgever.

Samenspel van disciplines

Instrumenten die wij vanuit onze verschillende disciplines inzetten zijn onder meer:

- Vastgoedmanagement
- Huisvestingsmanagement
- Bouwkostenmanagement
- Facility management
- Programma management
- (Bouw) proces/projectmanagement
- Aanbesteding en contractmanagement.

Op basis van bovenstaande ervaring en integrale visie op het vakgebied, zijn wij bij uitstek geschikt om complexe vastgoed- en huisvesting vraagstukken aan te pakken binnen uw organisatie.

Meer informatie

Voor meer informatie over het onderzoek Professioneel Gemeentelijk Vastgoed kunt u contact opnemen met Jeroen Tazelaar, jtz@tg.nl of Wicher Schönau, wsn@tg.nl of via telefoonnummer 033 4677768.

Aan dit onderzoek hebben ook meegewerkt: Caroline de Vos, Sandy van Marrewijk, Jurgen van der Meer, Sidney Mac Gillavry, Winfried Dullaart en Alie Kok.

