

de Kopgroep



**MAATSCHAPPELIJK
VASTGOED**

Professioneel vastgoedbedrijf
binnen de gemeentelijke organisatie

Ir. A. Westerhof
C. Van Duijn MBA



MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Professioneel vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie

Oktober, 2004

SCRIPTIE MSRE, Amsterdam School of Real Estate

Ir. A. Westerhof

C. Van Duijn MBA

Introductie

'Maatschappelijk Vastgoed' is een uitgave van de Kopgroep voor maatschappelijke voorzieningen en vastgoed. De Kopgroep is een innovatienetwerk van professionals van gemeenten en andere partijen. Centraal staan alle voorzieningen die voor de vitaliteit van steden en dorpen van belang zijn. Dit zijn voorzieningen voor onderwijs, welzijn, zorg, cultuur, sport, commerciële dienstverlening, kleinschalige detailhandel en de (gebouwde en ongebouwde) ruimte die daarvoor nodig is. Deze uitgave besteedt aandacht aan het laatstgenoemde punt: de fysieke ruimte die voor maatschappelijke voorzieningen nodig is, het maatschappelijk vastgoed. De Kopgroep is geïnitieerd door een aantal adviseurs die een brug willen slaan tussen de wereld van vastgoed en die van voorzieningen. Arjan Westerhof is een van de initiatiefnemers. Samen met Cees van Duijn is hij recent afgestudeerd als Master of Science in Real Estate (MSRE) aan de prestigieuze Amsterdam School of Real Estate. Deze uitgave bevat een integrale weergave van hun afstudeerscriptie.

Voor meer informatie zie: www.de-kopgroep.nl

Inhoudsopgave

1	Inleiding en voorwoord	6
2	Maatschappelijk vastgoed	10
2.1	Inleiding	10
2.2	Definitie	10
2.3	Omvang	11
2.4	Vastgoed(organisatie) binnen de gemeentelijke organisatie	11
2.5	Veranderende kaders	12
2.6	Succesfactoren voor professionele vastgoedorganisatie	19
2.7	Leren van CREM (Corporate Real Estate Management)	23
2.8	Conclusie	27
3	Positionering van de vastgoedorganisatie	28
3.1	Inleiding	28
3.2	Vastgoedorganisatie binnen de gemeentelijke organisatie	28
3.3	Vastgoedorganisatie (deels) buiten de gemeentelijke organisatie	30
3.4	Conclusie	34
4	Businessplan vastgoedbedrijf	35
4.1	Inleiding	35
4.2	Missie	35
4.3	Omgeving	36
4.4	Financiële relaties	37
4.5	Uitwerking financiële relaties in samenhang	38
4.6	Waardering	40
4.7	Huursystematiek	41
4.8	Grondwaarde	44
4.9	Verkoop van gebouwen	47
4.10	Relatie met algemene reserve gemeente	47
4.11	Financiering en rendementseis	54
4.12	Kostprijsdekkend huurstelsel, relatie tussen geldstromen, financiering en waardering	56
4.13	Conclusie	58
5	Case Gouda	59
5.1	Inleiding	59
5.2	Analyse organisatie	59
5.3	Analyse huidige vastgoedportefeuille	60
5.4	Case	61
5.5	Toetsingskader	62
5.6	Conclusies	68
6	Literatuurlijst	69
6.1	Boeken	69
6.2	Artikelen	70
7	Bijlages	71
7.1	Gegevens gemeentelijke vastgoedportefeuille	71
7.2	Uitwerking plan van aanpak casestudie gemeente Gouda	72
7.3	Organogram gemeente Gouda	73
7.4	Algemene uitwerking balans en V & W rekening	73

Inleiding en Voorwoord

Waar zijn we door geprikkeld?

De vastgoedbranche heeft de laatste decennia een enorme professionaliseringsslag doorgemaakt. Helderheid in methodes en technieken, kennisuitwisseling en opleidingen. Dit geldt niet alleen voor de commerciële partijen maar ook voor de woningcorporaties. Ook zij zijn gegroeid in hun rol als actieve sociale assetmanagers en ontwikkelaars.

Het vastgoedspectrum is echter niet compleet zonder het maatschappelijk vastgoed. Wij zijn van mening dat ook het maatschappelijk vastgoed aan het begin staat van een groeiproces.

Deze mening werd gedeeld door een twaalfstal gemeenten die eind 2003 de kopgroep Maatschappelijk Vastgoed zijn begonnen. De kopgroep bestaat uit ambtelijke vertegenwoordigers die vanuit verschillende perspectieven bezig zijn met maatschappelijk vastgoed. Belangrijk inzicht dat de kopgroep heeft opgedaan, is dat het maatschappelijk vastgoed vanuit een waardeperspectief benaderd moet worden in plaats van als afschrijvingsvraagstuk. Met vastgoed kan waarde worden gecreëerd; waarde voor de gebruiker, waarde voor de eigenaar en waarde voor de maatschappij. Hiervoor is op termijn wel een professionalisering van de maatschappelijk vastgoedorganisatie voor nodig.

Genoemde perspectieven tezamen hebben een aantal waardevolle inzichten opgeleverd die in deze scriptie kort gememoreerd worden. Daarnaast wordt in deze scriptie verdieping aangebracht in het thema financiën.

Omdat het geschetste groeiproces grote consequenties voor de gemeentelijke organisatie kan hebben is in deze scriptie een wenkend eindbeeld geschetst. Dit hebben we gedaan in de vorm van een businessplan voor een vastgoedorganisatie. Vervolgens is beschreven op welke wijze dit businessplan financieel geïmplementeerd kan worden.

Probleemstelling

Op welke wijze kan een professionele vastgoedorganisatie worden vorm gegeven? Welke positie, taken en verantwoordelijkheden horen hierbij en op welke wijze dienen de financiële relaties hierbij uitgewerkt te worden?

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek:

1. Het benoemen van de succesfactoren voor een professionele vastgoedorganisatie.
2. Het beschrijven van mogelijke organisatorische posities van een vastgoedorganisatie en het benoemen van de meest wenselijke organisatorische positie.
3. Het inhoud geven aan een professionele vastgoedorganisatie. We doen dit door een Businessplan te schrijven. Het accent zal in dit Businessplan liggen bij het benoemen en beschrijven van de financiële relaties.
4. Het uitwerken van deze financiële relaties voor een maatschappelijk vastgoed(deel)portefeuille.

Auteurs

ir. A. Westerhof
Utrecht

C. van Duijn MBA
Warmond

Commissie, Amsterdam School of Real Estate

Prof. Dr. P. van Gool
Drs. J. Traudes

Samenvatting

Binnen de gemeentelijke organisatie vindt het vastgoedmanagement vaak decentraal en operationeel plaats. De portefeuille is veelal statisch van karakter, de wijze waarop met objecten wordt omgegaan is veelal kostengedreven. In termen van rendement of waardecreatie wordt niet of nauwelijks nagedacht. Hierdoor blijven kansen onbenut.

Aangezien op termijn de professionalisering van de vastgoedorganisatie kan resulteren in diverse voordelen, waarbij de maatschappelijke vastgoedportefeuille een meerwaarde levert aan de gemeentelijke diensten, groeit de interesse in de vastgoedorganisatie.

Om de bovengenoemde meerwaarde te bereiken dient de vastgoedorganisatie geprofessionaliseerd te worden. Dit kan op verschillende wijzen binnen en buiten de gemeentelijke organisatie. Wij zijn van mening dat dit het beste kan door een centraal vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie.

Voor zo'n professioneel vastgoedbedrijf is een businessplan geschreven waarin de missie, relaties en een financieel stelsel met alle financiële componenten (huur, waardering, financiering, afdracht aan concern, etc.) in samenhang uitgewerkt zijn.

Het uitgangspunt voor dit financiële stelsel is het creëren van zo transparant mogelijke relaties, waarbij geen winstdoel aanwezig is maar waarbij continuïteit (omgaan met risico's), bedrijfseconomische principes en een optimale waardecreatie voorop staan.

Aanvullende specifieke conclusie case

Voor de door ons beschreven financiële relaties waarmee een vastgoedorganisatie binnen een gemeentelijke instelling zou kunnen functioneren, is gezocht naar een reëel toetsingskader door implementatie bij een gemeentelijke organisatie.

De implementatie heeft plaatsgevonden voor een deelportefeuille, bestaande uit 14 gebouwen van de gemeente Gouda.

Voor een succesvolle implementatie is een betrouwbaar - toegankelijk - informatiesysteem met daarin opgenomen feitelijke, historische maar ook marktinformatie, cruciaal. De huidige aanwezige informatie was echter met name technisch en administratief van aard. Marktinformatie ontbreekt, zo was er geen informatie beschikbaar over de verhuurbare vloeroppervlakte, marktwaardering en de markthuren.

Het doorvoeren van het door ons geschetste financieel stelsel kan dan ook alleen indien eerst een slag gemaakt wordt in de vastgoedinformatisering. Alleen dan is een professioneel vastgoedbedrijf met transparante relaties mogelijk.

Opbouw scriptie:

Maatschappelijk Vastgoed: Status Quo en veranderende kaders

Succesfactoren voor een professionele vastgoedorganisatie

Hoofdstuk 2

Maatschappelijk Vastgoed: Organisatie

Mogelijke posities binnen de gemeentelijke organisatie

Op basis van de gedefinieerde succesfactoren:

keuze voor meest wenselijke positie

Hoofdstuk 3

Maatschappelijk Vastgoed: Businessplan voor Gemeentelijk vastgoedbedrijf

Benoemen en uitwerken financiële relaties

Hoofdstuk 4

Maatschappelijk Vastgoed: Case Gouda

Financiële implementatie Businessplan voor deelportefeuille

Hoofdstuk 5

Maatschappelijk vastgoed

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de definitie en omvang van maatschappelijk vastgoed. Verder worden de status quo en de veranderende kaders van het maatschappelijk vastgoed vanuit het perspectief van de eigenaar van het maatschappelijk vastgoed, vanuit het perspectief van de dagelijkse gebruiker van de accommodatie en vanuit het perspectief van de betekenis van de accommodatie voor de stad c.q. de stedelijke leefomgeving weergegeven.

Op basis van deze kaders worden succesfactoren voor een professionele vastgoedorganisatie geformuleerd. Daarnaast wordt op basis van benadering vanuit het Corporate Real Estate Management (CREM) een gewenst competentieniveau voor een dergelijke organisatie aangehaald.

2.2 Definitie

In dit onderzoek wordt onder de vastgoedorganisatie verstaan: de entiteit waar het eigendom en financiering van het maatschappelijk vastgoed zich bevinden waarin de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling, het beheer en de exploitatie van het vastgoed is georganiseerd. Daarin beperken we ons tot het zogenaamde maatschappelijk vastgoed. Dit omvat de gemeentelijke gebouwen en terreinen voor - in algemene zin gesproken - de functies onderwijs, cultuur, sport en welzijn.

Concreet moet daarbij gedacht worden aan o.a. scholen voor primair onderwijs (basisonderwijs en speciaal basisonderwijs), voortgezet onderwijs, speciaal onderwijs, peuterspeelzalen, musea, theaters, bibliotheken, muziekscholen, sociale en culturele centra, buurthuizen, wijkcentra, sportzalen, gymnastiekhallen, sportvelden, zwembaden en allerlei multifunctionele accommodaties waarin deze voorzieningen gebouwelijk zijn gecombineerd. Hiermee volgen we de definitie zoals verwoord in Maatschappelijk vastgoed in perspectief, DHV 2003.

Het gaat hierbij dus niet over de gebouwen voor de eigen ambtelijke organisatie, niet over vastgoed in de vorm van openbare ruimte en bijbehorende opstallen en ook niet over (strategisch) vastgoed dat in het kader van stedelijke ontwikkeling tijdelijk in eigendom en beheer is.

2.3 Omvang

Op dit moment spreekt men van een gemeentelijk vastgoedbezit met een vertegenwoordigende waarde van 20 tot 50 miljard euro (Pellikaan, 2003). de marge van dertig miljard zegt hier genoeg.

Op basis van de cijfers van de kopgroepdeelnemers (bron: Maatschappelijk vastgoed in perspectief, DHV 2003) wordt de herbouwwaarde (ook wel: verzekerde waarde) van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed geschat op € 200 miljoen per 100.000 inwoners. Op basis van de huidige Nederlandse bevolking zou de portefeuille Maatschappelijk Vastgoed een herbouwwaarde hebben van ca. € 32 miljard.

Van het maatschappelijke vastgoed zijn verder slechts weinig (landelijke) gegevens voorhanden. We weten dat het gemeentelijk vastgoed voor ongeveer 75% uit bovengenoemde voorzieningen voor onderwijs, sport, cultuur en welzijn bestaat (infrastructuur buiten beschouwing gelaten) (bron: Maatschappelijk vastgoed in perspectief, DHV 2003).

2.4 Vastgoed(organisatie) binnen de gemeentelijke organisatie

Lokale overheden hebben de maatschappelijke verantwoordelijkheid ten behoeve van de gemeenschap de noodzakelijke, ontbrekende voorzieningen te realiseren. Deze maken vaak deel uit van de dagelijkse behoefte van bewoners van gemeenten. Hierdoor zijn maatschappelijke voorzieningen essentieel voor het leefmilieu (De Zeeuw, 2002). Ten behoeve van de organisatie van deze maatschappelijke voorzieningen worden accommodaties beheerd.

Het beheer van deze accommodaties is meestal ondergebracht bij de gemeentelijke dienst, welke verantwoordelijk is voor een specifieke maatschappelijke taak, waarvan de organisatie in de accommodatie is gehuisvest.

Aangezien het beheer van vastgoed niet de hoofdtaak is van de gemeentelijke diensten, heeft dit niet de prioriteit. Als resultaat hiervan wordt het vastgoed vaak vraaggericht en op objectniveau gemanaged. Door de organisatie en de aanpak van het vastgoedbeheer is het huisvestingsbeleid van de gemeentelijke instanties versnipperd. Dit heeft geleid tot suboptimaal beheer van het gemeentelijke

vastgoed, waardoor ruimte ontstaat voor efficiencyverbetering (Kastelijns, 2002). Dit beeld wordt ook onderschreven door anderen. Voorafgaand aan de start van de kopgroep heeft een expertmeeting van deskundigen van gemeenten en daarbuiten plaatsgevonden (van Leent e.a., 2003). Daarbij werden de volgende karakteristieken aan de gemeentelijke vastgoedorganisatie toegedicht:

- *Gedecentraliseerd*
De verantwoordelijkheid voor het beheer en de exploitatie is vaak verspreid over verschillende sectoren en afdelingen binnen een dienst of gemeente. Kennis van vastgoed is op die plaatsen slechts beperkt beschikbaar.
- *Operationeel*
De meeste energie gaat zitten in zaken als onderhoud, sleutelbeheer, beveiliging enzovoort. Er wordt doorgaans niet (ver) vooruit gekeken. Een strategisch accommodatiebeleid ontbreekt in de meeste situaties.
- *Statisch*
De portefeuille met accommodaties is historisch gegroeid, over (andere) bestemming van objecten wordt niet actief nagedacht. Ook niet over het gericht afstoten van bestaande accommodaties en het verwerven van nieuwe accommodaties, bijvoorbeeld omdat (toekomstige) maatschappelijke en marktontwikkelingen daar aanleiding toe geven.
- *Kostengedreven*
Het denken in budgetten domineert, de baten zijn vaak niet zichtbaar aanwezig in de vorm van huur of verkoopopbrengsten. Dit leidt ertoe dat onvoldoende in termen van rendement wordt gedacht. Kansen op rendementsverbetering worden dan niet gestimuleerd en als gevolg daarvan ook niet geïdentificeerd.

2.5 Veranderende kaders

In de eerder genoemde expertmeeting zijn ook de veranderende kaders voor het maatschappelijk vastgoed benoemd. Deze veranderende kaders (in totaal zeventien)

zijn vanuit het perspectief van de eigenaar van het maatschappelijk vastgoed, vanuit het perspectief van de dagelijkse gebruiker van de accommodatie en vanuit het perspectief van de betekenis van de accommodatie voor de stad c.q. de stedelijke leefomgeving beschreven.

Daarnaast zijn door ons de bijbehorende consequenties voor het maatschappelijk vastgoed in deze paragraaf benoemd.

1 Mogelijke doordecentralisatie van huisvestingsbudgetten in de onderwijssector

Na de decentralisatie van de onderwijshuisvesting in 1997 naar de lokale overheden staan we nu aan de vooravond van een tweede decentralisatiebeweging in de onderwijshuisvesting. Overwogen wordt - in algemene zin gesproken - de verantwoordelijkheid voor het onderhoud van schoolgebouwen bij de gemeenten weg te halen en onder verantwoordelijkheid van de schoolbesturen te brengen. Dit betekent dat de verantwoordelijkheid van de gemeente zich 'beperkt' tot grootschalige aangelegenheden zoals nieuwbouw, uitbreiding en renovatie van schoolgebouwen. Met name in het voortgezet onderwijs leeft de wens om ook op deze terreinen meer verantwoordelijkheid neer te leggen bij de schoolbesturen. Ook de invoering op termijn van een lumpsumbekostiging in het primair onderwijs, gekoppeld aan een bestuurlijke schaalvergroting in het primair onderwijs, zal effecten hebben op de relatie tussen schoolbesturen en gemeenten daar waar het gaat om de onderwijshuisvesting.

Hoewel e.e.a. nog verder uitgewerkt moet worden betekent bovenstaande een nieuwe (zakelijkere) verhouding en verantwoordelijkheidsverdeling tussen de gemeente en schoolbesturen inzake de schoolgebouwen. De schoolbesturen zullen zich meer als klant gaan profileren. Sturing 'via de huisvesting' zal tot de verleden tijd behoren.

2 Wijziging wetgeving omzetbelasting (BTW compensatiefonds)

Door invoering van het BTW-compensatiefonds (BCF) is het verwerven van nieuwbouw en het in eigen beheer realiseren van vastgoed bevoordeeld ten opzichte van het huren van vastgoed.

Immers, gemeenten die vastgoed huren kunnen in de regel niet voor 90% of meer in aftrek brengen op hun aangiften omzetbelasting.

Dit heeft tot gevolg dat het niet mogelijk is om de huur van vastgoed te belasten met omzet-belasting. De BTW op nieuwbouw drukt dan op de verhuurder en wordt in de huurprijs aan de gemeente doorbelast. Bij eigen bouw kan de gemeente bij ondernemers-activiteit wellicht deels BTW aftrekken (voor zover het niet vrijgestelde prestaties betreft) en anders wellicht een beroep doen op het BCF (voor zover het compensabele activiteiten betreft).

Afgezien van andere overwegingen zal, vanuit het fiscale en daarmee financiële oogpunt, het merendeel van de ontwikkeling en realisatie van nieuwe objecten hierdoor 'in eigen beheer' uitgevoerd worden.

3 Privatisering en verzelfstandiging van maatschappelijke voorzieningen

De afgelopen jaren heeft een privatiseringsbeweging plaatsgevonden met betrekking tot diverse maatschappelijke sectoren die voorheen de verantwoordelijkheid van de overheid betroffen. In het onderwijs zijn al langer bekend de verzelfstandiging van het HBO en MBO waardoor het accommodatiebeleid in deze sectoren integraal onderdeel werd van het instellingsbeleid. Maar ook in het wijkwelzijnswerk, de kinderopvang, de cultuur en sport is de verzelfstandiging gepaard gegaan met het veelal overhevelen van de accommodatieverantwoordelijkheid naar de instellingen. Echter, dit is niet altijd een automatisme. Het economisch eigendom dan wel claimrecht is in diverse gemeenten een gemeentelijke aangelegenheid gebleven. Van verzelfstandiging en privatisering op basis van een visie op integraal accommodatiebeleid is veelal geen sprake.

In het kader van een verdere verzelfstandiging van maatschappelijke functies, zal de gemeente meer en meer een regierol gaan vervullen en op basis van een integraal maatschappelijk beleid op output sturen.

4 Toenemende outputsturing van maatschappelijke instellingen

In relatie tot bovenstaande ontwikkeling gaan gemeenten in toenemende mate sturen op outputresultaten van de maatschappelijke instellingen. Dit vereist van de instellingen een sterk bedrijfsmatige instelling, waarbij de exploitatie van de accommodatie(s) nadrukkelijker onderdeel wordt van de bedrijfsvoering en daarmee

van de resultaten c.q. output. De accommodatie is daarnaast een belangrijk instrument om de outputresultaten te realiseren. De afwegingen die gemaakt worden inzake het eigen vastgoed vinden plaats op instellingsniveau in plaats van gemeentelijk niveau.

5 Toenemende noodzaak tot intergemeentelijke samenwerking

Het in stand houden van een hoogwaardig voorzieningenniveau op het gebied van onderwijs, sport, welzijn en cultuur vergt hoge investeringen, zowel de eenmalige realiseringskosten als de jaarlijkse exploitatielasten van de voorzieningen. Samenwerking tussen gemeenten kan hierin een oplossing zijn voor het in stand houden van een adequaat voorzieningenniveau. Ook het eventueel bedrijfsmatiger organiseren en exploiteren van het gemeentelijk vastgoed vraagt wellicht een schaal die verder gaat dan de individuele gemeente.

Het intergemeentelijk samenbrengen van het maatschappelijk vastgoed middels een daartoe geëigend orgaan voor zowel de realisering als de exploitatie zal in sommige situaties onvermijdbaar zijn.

6 Bezinning op de kerntaken

Overheden worden veel kritischer op de kerntaken die zij willen vervullen en de doelgroepen die ze daarmee willen bereiken. Privatisering en centralisering komen overigens als tendens naast elkaar voor.

Gelet op de financiële betekenis van het vastgoed zullen ook de vraagstukken rond het eigendom, de exploitatie en de financiering van het gemeentelijke vastgoed de politieke agenda vanzelf bereiken.

7 Herdefinitie van de rol van maatschappelijke voorzieningen in samenleving

Meer en meer worden diverse instellingen gezien vanuit hun bijdrage aan uiteenlopende maatschappelijke doelstellingen op lokaal niveau. Het betreft hier veelal doelstellingen die betrekking hebben op sociale interactie, sociale cohesie, integratie, voorkomen van achterstanden en dergelijke. Ook de subsidiëring en financiering wordt hiervan afhankelijk gemaakt.

Deze herdefinitie, denk bijvoorbeeld aan de mogelijke rol van sport in het kader van integratie, gaat niet voorbij aan het vastgoedbeleid.

Deze doelstellingen kunnen van invloed zijn op aard en ligging van deze voorzieningen.

8 *Vervagen van grenzen tussen werken, leren en recreëren*

In onze kennisintensieve samenleving vervagen de grenzen tussen activiteiten die voorheen sterk gescheiden waren, van elkaar (bijvoorbeeld school, gezin/thuis, werken, cultuur en sport). Deze activiteiten zijn nu meer en meer met elkaar verweven en komen als een cyclisch proces ook steeds weer terug. Zo is leren en werken in de kennisintensieve samenleving een continu proces dat gericht is op permanente ontwikkeling (lerend werken en werkend leren; levenslang leren). Ontwikkeling stopt ook niet na pensionering, maar gaat dan ook verder (o.a. tot uitdrukking komend in de belangstelling voor hoger onderwijs voor ouderen). Deze omslag is te typeren van "gesegregeerd" naar "geïntegreerd".

Deze ontwikkeling heeft vergaande betekenis voor het accommodatiebeleid dat integraal en sectoroverstijgend zal moeten worden vormgegeven.

9 *Voortgaande differentiatie in leervormen en groepsgrootte binnen onderwijs.*

Het onderwijs is sterk in beweging, waarbij meer en meer de belemmeringen van de huidige onderwijsgebouwen in beeld komen om de onderwijskundige vernieuwingen te realiseren. De gebouwen zijn in plaats van een katalysator een blokkade voor vernieuwing. Mogelijkheden tot meer zelfstandig werken en het werken in kleine groepen ontbreken in de accommodatie, terwijl er een toenemende behoefte is aan individuele werkplekken en multifunctionele werkomgevingen waar met kleine groepjes - variërend qua omvang - gewerkt kan worden.

Het aanpassen en vernieuwen van de onderwijsgebouwen aan nieuwe onderwijskundige inzichten vergt de komende jaren enorme investeringen.

10 *Grote mogelijkheden van de informatie en communicatietechnologie (ICT) voor thuisleren, thuisopvang, thuiszorg en dergelijke*

In aansluiting op de hierboven beschreven ontwikkeling inzake de differentiatie in leervormen en het vervagen van de grenzen tussen sectoren i.c. leefdomenien zullen accommodaties meer en meer fysiek onderdeel moeten zijn van een groter netwerk dat digitaal met elkaar in verbinding staat.

Producten en diensten van instellingen worden in de toekomst niet meer alleen binnen de muren van de accommodatie aangeboden maar zijn vanaf diverse andere plaatsen bereikbaar. Dit stelt eisen aan de toekomstige accommodaties.

11 *Gebruikers worden klanten*

De consument wordt veeleisender en vraagt maatwerk en kwaliteit. Dit is een maatschappelijke tendens die zich in de private sector al een aantal decennia voltrekt. Dit heeft geleid tot een enorme diversificatie van producten en diensten. Waarbij niet alleen fysieke behoefte van de consument maar ook zijn of haar leefstijl een grote invloed speelt.

Het lijkt onontkoombaar dat ook maatschappelijke instellingen aan deze behoefte van kwaliteit en maatwerk tegemoet moeten komen. Verschijningsvorm en plaats van gebouwen spelen daarbij een onmiskenbare rol.

12 *Toenemende aandacht voor dagindeling van werkende ouders*

Het projectbureau Dagindeling van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is op dit terrein al een aantal jaren actief.

Er is inmiddels een breed besef ontstaan dat de 'bedrijfstijden' maar ook locatie van een groot aantal voorzieningen hierop, meer dan voorheen, moeten inspelen. Dit heeft consequenties voor het vastgoed en de wijze waarop dit beheerd dient te worden.

13 *Opkomst van nieuwe vormen van lokale, commerciële en niet-commerciële dienstverlening*

Voorbeelden zijn buitenschoolse opvang, facilitaire diensten als strijkservice, lokale fitness enzovoort. Dit schept kansen en mogelijkheden voor aanbieders van centraal gelegen vastgoed in woongebieden.

14 *Toename van de kritische omwonenden*

De kritisch wordende burgers die hun weg kennen in de formele procedures, worden geschaard onder de term NIMBY-burgers (Not in my backyard). Dit zijn burgers die alleen akkoord gaan met voorzieningen ten behoeve van het algemeen belang als dit (geheel) niet ten koste gaat van het eigen belang.

In de praktijk stelt dit in toenemende mate grenzen aan de vrijheid om te bouwen en te verbouwen. Dit is een risico voor grote vastgoedeigenaren.

15 Toenemende clustering van voorzieningen

Versijningsvormen daarvan zijn: Brede School, Kulturhus (Enschede), wijkservicecentra, Civic centers (Eindhoven), dienstenknooppunten enzovoort. Het kan hier gaan om overwegingen die te maken hebben met het realiseren van samenwerking tussen scholen en instellingen om de ontwikkelingskansen van de jeugd te vergroten, om meer en betere opvangmogelijkheden voor kinderen te realiseren, om uiteenlopende voorzieningen voor een wijk te bundelen op een levensvatbare, centrale plaats, om de sociale cohesie in een wijk te versterken, of het realiseren van meer efficiency in realisering en exploitatie. Meervoudig ruimtegebruik is bij het laatste één van de oogmerken.

Met de huidige, sectorale aanpak van het vastgoed is het buitengewoon lastig om dergelijke clusters te ontwikkelen en te exploiteren.

16 Nieuwe taakopvatting van woningcorporaties

Woningcorporaties hebben niet alleen tot taak om woningen te bouwen en te beheren, maar ook een verantwoordelijkheid voor een leefbare woonomgeving. Deze verantwoordelijkheid is verankerd in het zogenaamde Besluit Beheer Sociale Huursector. Een goede structuur van maatschappelijke voorzieningen is voorwaarde voor een leefbare omgeving.

Dit schept mogelijkheden om woningcorporaties succesvol aan te spreken als partner bij de ontwikkeling en exploitatie van maatschappelijke en andere wijkvoorzieningen.

17 Gebrek aan ruimte

De toegenomen welvaart, de bijbehorende bedrijvigheid en mobiliteit, de groeiende behoefte aan een kwalitatief hoogwaardiger woon- en werkmilieu veroorzaken een steeds grotere claim op de beschikbare ruimte.

Dit gebrek aan ruimte vertaalt zich in hoge grondprijzen en de noodzaak om het bestaande vastgoed zo intensief mogelijk te gebruiken.

Voor accommodaties met een extensief grondgebruik schept dit kansen. De toegenomen waarde van de grond kan benut worden door om te zien naar een andere locatie en de vrijkomende locatie geschikt te maken voor woningen of kantoren. Ook kan bekeken worden of de bestaande locatie met in acht neming van de bestaande bestemming met toevoeging van nieuwbouw geïntensiveerd kan worden.

Resumé

Resumerend kunnen we het volgende stellen:

- De ontwikkeling en beheer van maatschappelijk vastgoed wordt complexer; zowel procesmatig, ruimtelijk als financieel gezien.
- De wereld om ons heen wordt zakelijker; kritische consumenten en schaarse middelen, kritische maatschappelijke instellingen die meer en meer op output beoordeeld (willen) worden.
- Nieuwe dwarsverbanden tussen diverse soorten voorzieningen ontstaan: dit veronderstelt de keuze voor een meer integraal vastgoedperspectief; het sectoraal perspectief belemmert samenhang en synergie.

2.6 Succesfactoren voor professionele vastgoedorganisatie

De succesfactoren voor een professionele vastgoedorganisatie moeten een solide antwoord geven op de veranderende kaders, zoals beschreven in de vorige paragraaf. Mede op basis van genoemde expertmeeting zijn de volgende succesfactoren gedestilleerd:

1 Visie en beleid

De eerste vraag die beantwoord moet worden is waar we met ons maatschappelijk vastgoed heen willen. Dit vraagt eerst een visie op hoofdlijnen. Deze visie dient daarna uitgewerkt te worden op het niveau van de afzonderlijke accommodaties: het zogenaamd portefeuillebeleid.

2 Professionaliteit vastgoedfunctie

Het gaat dan niet alleen om expertise die betrekking heeft op het beheersen van de kostenkant van het vastgoed, bijvoorbeeld om kennis van onderhoud en beveiliging. Het is vooral essentieel dat expertise beschikbaar is over het beheersen van de batenkant van het vastgoed.

Wie zijn onze klanten, wat willen ze vandaag en morgen, hoe moeten we ze benaderen, enzovoort. Dit veronderstelt zowel specifieke kennis van de gebruikers van maatschappelijk vastgoed en hun toekomstige behoeften als generieke kennis van andere vastgoedbehoeften en ontwikkelingen.

3 Gebruiker als kritische consument

Behalve een professionele invulling van de eigenaarfunctie pleiten wij ook voor een gebruiker die goed weet wat hij wil en zich als een goed koopman gedraagt. Gebruikers die zich kunnen opstellen als kritische maar deskundige consument zijn van groot belang bij de verdere ontwikkeling van de vastgoedorganisatie.

4 De stad als stakeholder

Het maatschappelijk vastgoed vervult niet alleen een functie voor de vooraf benoemde, specifieke gebruikers. Het vastgoed vervult ook een functie voor de stad als geheel. Dit betekent dat de stad als stakeholder effectief invloed moet kunnen uitoefenen op het accommodatiebeleid. Met name de relatie met wijkbeheer en wijkontwikkeling vraagt aandacht in deze.

5 Duidelijke verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen partijen

Alleen dan kunnen partijen zich volledig op hun eigen taken concentreren om deze op een hoogwaardig niveau te kunnen brengen. En alleen dan kunnen partijen elkaar duidelijk aanspreken op ieders verantwoordelijkheid.

6 Transparante financiële relaties

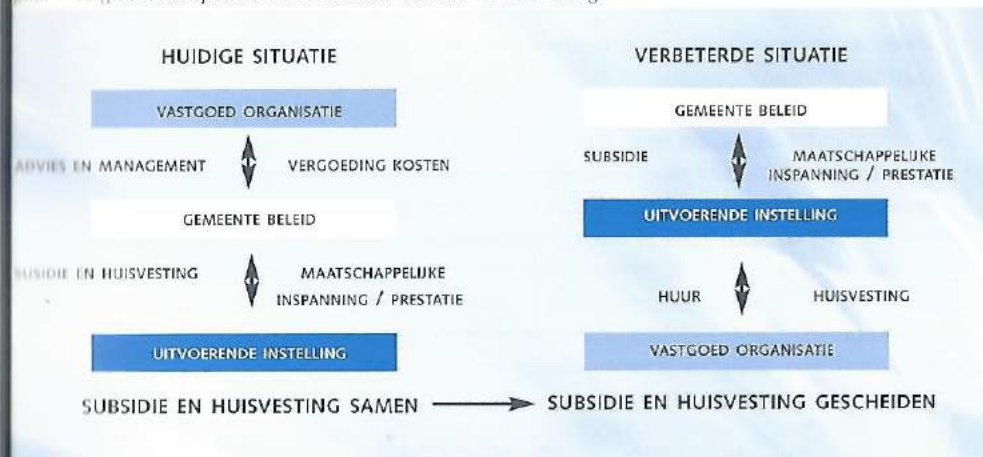
Voor een economisch verantwoord functionerende vastgoedorganisatie is het essentieel dat de werkelijke kosten van het vastgoed zichtbaar gemaakt worden en dat voor het gebruik van het vastgoed een reële vergoeding wordt betaald. Subsidiëring van instellingen dient in beginsel niet via het vastgoed te lopen

(gebruik om niet). Een reële vergoeding voor het vastgoed, gebaseerd op kostprijs of marktwaarde, geeft zicht op de prestaties van het vastgoed en belooft zakelijk gedrag van zowel eigenaar als gebruiker.

Essentieel voor een efficiënt en effectief functionerende vastgoedorganisatie is dan ook een scheiding tussen de subsidiëring met financiële middelen en subsidiëring in de vorm van huisvesting. Doordat die scheiding nu meestal ontbreekt, lijkt het of de gebruikers de huisvesting er gratis bij krijgen. Hierdoor ontstaat een transparante aanpak waarbij de huisvestingslasten voor de instelling zichtbaar en voelbaar worden, waardoor er keuzes in deze gemaakt kunnen worden. Alleen dan zal de instelling kosten- en kwaliteitsbewust gedrag gaan ontwikkelen; dit geeft weer positieve impulsen aan de aanbieder van het vastgoed.

Op de volgende pagina is schematisch de beoogde theoretische organisatorische structuur weergegeven. Links de huidige situatie, rechts de verbeterde situatie. Insteek is dat de dienst of instelling bij de vastgoed-organisatie zijn huisvesting kan inkopen. Hierdoor wordt bereikt dat het kostenbewustzijn bij de uitvoerende instelling op dit gebied zal toenemen. De transparantie van de vastgoedorganisatie en daardoor de performance-meetbaarheid wordt sterk verbeterd. Hierdoor wordt een bedrijfseconomische benadering van het vastgoedbedrijf vergroot, waardoor (betere) efficiency resultaten haalbaar zijn.

pluut - Vergroten transparantie door scheiden subsidie en huisvesting



7 Hoger rendement op vastgoed

Bij de gemeenten van de kopgroep maar ook bij andere gemeenten en instellingen leeft de overtuiging dat met vastgoed meer verdiend kan worden dan tot dusverre gedaan wordt. We zijn van mening dat, bij een bedrijfseconomische benadering van de winst, dit kan leiden tot een jaarlijkse bijdrage aan de algemene middelen van een gemeente. Hoe dit geld vervolgens ingezet wordt, is een politieke keuze.

Waar zitten deze extra verdiensten? We noemen er enkele.

- Beter benutten van gronden bij nieuwbouwwontwikkelingen; door het stapelen en combineren van functies kan de grondopbrengst geoptimaliseerd worden; bovendien kan hiermee bijgedragen worden aan de diversiteit en levendigheid.
- Vrijmaken van rendabele locaties; door voorzieningen te bundelen op nieuwe locaties in compacte maar hoogwaardige arrangementen komen bestaande locaties vrij voor herontwikkeling.
- Optimaliseren van huuropbrengst door alerte en professionele verhuur; veel vrijkomende ruimten worden bij gebrek aan direct beschikbare alternatieven verhuurd voor laagwaardige toepassingen; huuropbrengst is dan verre van optimaal.
- Efficiënter ruimtegebruik; veel ruimten worden op de keper beschouwd zeer extensief gebruikt. Met multifunctionele oplossingen in combinatie met facilitaire arrangementen kan het gebruik geïntensiveerd worden gedurende dag, week en jaar.
- Sturen op waardeontwikkeling: door extra te investeren in functie-flexibiliteit en duurzaamheid van nieuwbouw zou een gunstiger waardeontwikkeling gerealiseerd worden; dit kan per saldo leiden tot lasten die over de gehele exploitatieperiode gezien lager zijn.
- Vergroten inkoopkracht door centralisering; deze ingreep is weliswaar niet de belangrijkste, maar kan een gunstig effect hebben op kosten van onderhoud, verzekering, energie, schoonmaken en dergelijke.

Of zoals de gemeente Breda (Raaijmakers, 2004) stelt: inzicht in de portefeuille, kosten & opbrengsten en wensen gebruikers/politiek/bestuur leidt tot uitzicht op kostenbesparingen, integrale planbenadering en klanttevredenheid.

2.7 Leren van CREM (Corporate Real Estate Management)

Er is beperkt onderzoek gedaan naar de professionalisering van het beheer van de gemeentelijke vastgoedportefeuille. Belangrijk hierbij zijn de afstudeerscripties 'Corporate Real Estate binnen gemeentelijke organisaties' (Schaaf van der, 1996) en 'Gemeentelijk vastgoed als bedrijfsmiddel?!' (De Bis en Verkerk, 2003). In beide gevallen is op basis van het 'CREM-principe' het scenario, waarbij het beheer van het totale gemeentelijke vastgoedbezit onder wordt gebracht bij één beherende gemeentelijke dienst, onderzocht.

Eigenaren en gebruikers van vastgoed realiseren zich in toenemende mate dat huisvesting een strategische rol toebedeeld krijgt binnen het bedrijfsproces (De Wulf, Krumm, de Jonge, 2000). Huisvesting kan randvoorwaardelijk zijn met betrekking tot strategische keuzes. Daarnaast beseffen organisaties steeds meer dat actuele maatschappelijke ontwikkelingen ingrijpende gevolgen hebben voor hun huisvesting. Er valt hierbij te denken aan demografische, economische, maatschappelijke, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen. Op vermeld raakvlak van onroerend goed en organisatie opereert - onder invloed van ontwikkelingen in de werkomgeving - het Corporate Real Estate Management (CREM).

CREM combineert facility management - het afstemmen van huisvesting en organisatie - met assetmanagement. CREM optimaliseert de bedrijfseconomische waarde van onroerend goed voor de organisatie. CREM omvat dus de acquisitie, het management en het bijsturen van onroerend goed bezittingen met de gebruiker als uitgangspunt.

Een algemene methode om aan te geven waar een CREM afdeling staat in haar ontwikkeling van een fase waarin onroerend goed een puur technisch probleem is naar een fase waarin onroerend goed als strategisch bedrijfsmiddel bij het primaire proces van de organisatie wordt betrokken, wordt weergegeven in een tabel (zie volgende pagina). Dit is een tabel met vijf competentieniveaus, waarin deze ontwikkeling van doener naar strateeg weergegeven wordt, met de belangrijkste kenmerken van de verschillende competentieniveaus.

Tabel - Ontwikkeling CRE-afdelingen (Joroff, 1993)

Competentie-Niveau	Relatie met organisatie en omgeving	Doorberekenen van kosten	Informatie-behoefte	Gevolgen voor de huisvestingskosten
Doener (Taskmaster)	• Verzorgen ruimte naar behoefte • Richt zich op uitrusten gebouwen	Gebruikers zijn niet kostenaansprakelijk	Technische informatie	Kosten van vastgoed "rijzen de pan uit"
Controller (Controller)	• Gericht om de gebouwenkosten te minimaliseren • Werkt analytisch	Gebruikers "dragen" de afschrijving(kosten) van onroerend goed	Kosten-gegevens	Kostenbesparing zonder vergelijkings-materiaal
Handelaar (Dealmaker)	• Gebouwen-gebruik standaardiseren, afstemming met markt • Gestuurd door markteconomische motieven	Aan de gebruikers wordt naast afschr., ook rente op geïnvesteerd vermogen in rekening gebracht	Normgegevens	Lagere kosten en vergelijkbare normgegevens
Ondernemer (Entrepreneur)	• Werkt alsof hij/zij een vastgoed-bedrijf leidt; • Doet voorstellen aan gebruikers, die aansluiten op de werkwijze van vergelijkbare organisaties • Doet aan planning • Stemt voortdurend af met de markt	Gebruikers betalen een marktconforme huur	Marktgegevens	Besparing en verdiensten
Strateeg (Business strategist)	• Heeft behoefte aan samenwerking met topmanagement • Genereert strategische voorstellen die de bedrijfsmissie ondersteunen	Kosten doorberekenen op basis van gewenst rendement	Trendgegevens (vormen de basis van het vastgoedbeleid)	Besparingen winstgroei en concurrentievoordelen

Essentieel bij deze ontwikkeling is dat men de kennis en ervaringen, die men opgedaan heeft op het technische niveau, meeneemt naar de hogere niveaus (zie onderstaande figuur). De mate waarin men in staat is eerder opgedane kennis en ervaring te gebruiken bij het beheer van onroerend goed is een maat voor de professionaliteit van een CREM afdeling.

De ontwikkeling van een CREM afdeling valt of staat namelijk bij de aanwezigheid van de juiste informatie. De mate waarin een CREM afdeling in staat is eerder opgedane kennis en ervaring toe te passen bij het beheer van onroerend goed, wordt bepaald door:

- Een pro-actieve opstelling; deze wordt gekenmerkt door het signaleren van situaties, die problemen kunnen veroorzaken.
- Een systematische benadering; deze wordt gekenmerkt door het opstellen van duidelijke beleidsuitgangspunten op strategisch niveau, het bepalen van de doelstellingen op basis van die uitgangspunten, het beheersbaar maken van die doelstellingen etc.

(Joroff, 1993)

Figuur - Competentieniveaus (Joroff, 1993)



Ook door Property.nl (2004) is onlangs geïnventariseerd welke veranderingen de omslag van traditioneel huisvestingsbeheer naar strategisch vastgoedmanagement inhouden. Dit is in de volgende tabel weergegeven.

Van Traditioneel huisvestingsbeheer	Naar Strategisch vastgoedmanagement
Afschrijvingsdenken	Rendements- en waarde denken
Specifiek vastgoed	Zoveel mogelijk courant en flexibel vastgoed
Vermogen vastgelegd in vastgoed	Vermogen meer ingezet in primair proces
Focus op gebouwen en inrichting	Aandacht voor locatie, architectuur, omgeving en portefeuille opbouw
Maximale oppervlakte	Minder, maar betere vierkante meters
Normatieve argumentatie en kostenplafond per m2	Optimale investering door bedrijfseconomische argumentatie
Gebouw als omhulling van primaire proces	Gebouw en ligging als marketinginstrument
Eigendom als vanzelfsprekendheid	Bewuste afweging tussen huur, koop en lease

Tabel - Van traditioneel huisvestingsbeheer naar strategisch vastgoedmanagement
(PropertyNL, sep.-2004)

Het gewenste competentieniveau van een professionele vastgoedorganisatie kan naar onze mening het beste gekarakteriseerd worden als niveau 4, die van (maatschappelijke) ondernemer. Zij moet zich immers laten leiden door zowel overwegingen op het gebied van efficiency als effectiviteit. Hiervoor is het slaan van bruggen tussen verschillende vastgoedfuncties en het actief inspelen op ontwikkelingen die ook buiten de gemeentelijke omgeving spelen een vereiste.

Voor een gemeentelijke organisatie is dit, naar onze mening, echter momenteel wel het hoogst haalbare niveau. De relaties met de omgeving staan naar onze mening te zeer onder druk indien de vastgoedorganisatie zich te zeer door termen als rendement en winstgroei laat leiden. In zijn gedrag zou de vastgoedorganisatie dan te veel het primaire doel van het maatschappelijk vastgoed voorbij schieten. Daarnaast zal het daadwerkelijk optreden als strateeg, het genereren van concurrentievoordeel ten opzichte van bijvoorbeeld andere steden, eerder door ander beleidsafdelingen ingevuld worden. De vastgoedorganisatie is daarvoor (nog) te facilitair.

2.8 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn op basis van de status quo en de veranderende kaders van het maatschappelijk vastgoed, zeven succesfactoren voor een professionele vastgoedorganisatie beschreven die met name betrekking hebben op een zakelijke en transparante relatie met haar cliënten en haar omgeving.

Daarnaast is op basis van benadering vanuit het Corporate Real Estate Management (CREM) een gewenst competentieniveau voor een dergelijke organisatie aangehaald.

Hierbij zijn we van mening dat het gewenste competentieniveau, gelet op de beschreven succesfactoren voor een professionele vastgoedorganisatie het beste gekarakteriseerd kan worden als niveau 4 (ondernemer).

Positionering van de vastgoedorganisatie

3.1 Inleiding

We hebben in deze scriptie met betrekking tot het maatschappelijk vastgoed geconcludeerd dat in dit soort vastgoed veel geld omgaat. In relatie tot het vraagstuk van maatschappelijke vastgoed worden er belangrijke ontwikkelingen geïdentificeerd die op de gemeentes afkomen. De consequenties daarvan zijn niet vrijblijvend en vragen een visie op de positie van het vastgoedorganisatie.

Daarom wordt kort ingegaan op de posities die de vastgoedorganisatie binnen de gemeentelijke organisatie momenteel inneemt. Vervolgens wordt aangehaald hoe deze zich buiten de gemeentelijke organisatie zou kunnen positioneren. Hiervoor wordt de algemene tendens van uitbesteding en de wijze waarop de vastgoedorganisatie in andere bedrijfstakken zich organiseert en ontwikkeld heeft, beschreven.

Deze posities worden gespiegeld aan de beschreven succesfactoren en de gewenste attitude door het benoemen van de voor- en nadelen per positie.

3.2 Vastgoedorganisatie binnen de gemeentelijke organisatie

Afhankelijk van beleidspreferenties, omvang van de organisatie en historie hebben gemeenten hun vastgoedorganisatie zeer verschillend georganiseerd.

In de Benchmark Maatschappelijk Vastgoed (DHV, 2004) zijn een groot aantal modellen geïdentificeerd: deze zijn grofweg als volgt in te delen:

- Centraal
- Decentraal

• Centraal

Hier bevindt de vastgoedorganisatie uitgevoerd in één centrale organisatie, waarbij tevens het eigendom van het vastgoed berust. Centrale vastgoedorganisaties zijn over het algemeen sturend.



Het voordeel van de centrale organisatorische positie betreft de mogelijkheid om meer aan kennisopbouw te doen, de inkoopkracht te vergroten, het verkrijgen van een overzichtelijkere vastgoedadministratie en het werken vanuit een integrale vastgoedbenadering.

De primaire verantwoordelijkheid van de beleidsdiensten betreft hun beleidsveld en niet meer de zorg voor de accommodaties. Een 'terug naar de core-business' beweging derhalve. Het scheiden van het vastgoed en het beleid zal tot een grote (zakelijke, transparante) afstand met de beleidsafdelingen en instellingen leiden.

• Decentraal

In een decentraal model is de vastgoedorganisatie over drie of meerdere organisaties met wisselende structuren verdeeld. Decentrale vastgoedorganisaties zijn over het algemeen volgend.



Het voordeel van een decentrale organisatie is dat de primaire verantwoordelijkheid ligt bij het accommoderen van de eigen instellingen. Hierover is dan ook veel expertise aanwezig.

Als nadeel kan dan ook genoemd worden dat de specifieke vastgoedkennis verspreid is, het besturen een decentrale organisatie meer inspanning vergt op het gebied van rapportage en communicatie - bijvoorbeeld het consolideren van resultaatrekeningen en budgetten, maar ook de informatiestroom over beschikbare panden. Ook kunnen de strategische (sectorale) beleidsplannen en operationele processen los van elkaar uitgevoerd worden hetgeen kan leiden tot inefficiency en ineffectiviteit.

Beste positie binnen de gemeentelijke organisatie

Wij zijn van mening dat binnen de gemeentelijke organisatie, een professionele vastgoedorganisatie het beste tot zijn recht komt in een centraal vastgoedbedrijf

waar zich het eigendom en beheer van het maatschappelijk vastgoed bevindt. Dit zal waarschijnlijk resulteren in een verhoogde efficiency en effectiviteit van de vastgoedorganisatie en vastgoedportefeuille.

Hierdoor zijn de gewenste kennisopbouw, de integrale vastgoedbenadering en het verkrijgen van een integraal overzicht van de vastgoedportefeuille en transparante (financiële) relaties het best gewaarborgd.

3.3 Vastgoedorganisatie (deels) buiten de gemeentelijke organisatie

Mogelijkheden

Het organisatie van het maatschappelijk vastgoed kan ook (deels) buiten de gemeente opereren en zich daardoor ook meer richten op maatschappelijk vastgoed dat traditioneel niet binnen gemeentelijke invloedssfeer valt (bijvoorbeeld zorg en kleinschalige detailhandel). Door van Leent (van Leent, 2003) zijn twee mogelijke posities hiervoor beschreven:

Inkoopbureau

De gemeente vervult dan geen taken op het gebied van ontwikkeling en exploitatie maar besteedt alles uit aan marktpartijen, onder meer op basis van geïntegreerde DBOFT-contracten (Design, Build, Operate, Finance, Transfer). De inkoopfunctie (contractmanagement) wordt op één plek binnen de gemeente op professionele wijze ingevuld, het inkoopbureau.

Monitor

De budgetten voor huisvesting worden volledig toegewezen (doorgedecentraliseerd) aan instellingen die zelf voor hun huisvesting (laten) zorgen. De gemeente vervult een beperkte monitorfunctie in het kader van outputsturing.

Uitbesteden algemeen

In het artikel "Uitbesteden: klaar voor een nieuwe start" (Peter Krumm en Wim van Acht, 2003) blijkt dat Nederland ondanks verbreden van de scope naar bedrijfskritische activiteiten nog steeds in de kinderschoenen staat op het gebied van het uitbesteden van diensten. Een essentiële voorwaarde voor het uitbesteden is de

aanwezigheid van een professionele marktpartij die de producten/diensten kan leveren.

De huidige economische recessie leidt er echter toe dat ondernemingen zich bewuster afvragen in welke markten en activiteiten men actief wil zijn. Dit betekent dat bedrijfskritische activiteiten niet per definitie 'vrijgesteld' zijn. Mits goed uitgevoerd kunnen de resultaten van een uitbestedingstraject verder gaan dan alleen de verlaging van kosten (gemiddeld 20%) en een vermindering van het personeelsbestand.

Belangrijke pluspunten zijn: verhoging van flexibiliteit en kennisniveau, verbetering van discipline en marktconformiteit, doorvoering van cultuurverandering, maar bovenal de vrijheid om zich te focussen op kernactiviteiten.

Samengevat blijkt uit het onderzoek dat geconstateerd kan worden dat de afgelopen 25 jaar een drietal fundamentele ontwikkelingen hebben plaatsgevonden in de aard en focus van uitbesteden:

- de focus in de besluitvormingsprocessen verschuift van een korte naar een lange termijnfocus;
- de nadruk in de controleprocessen verschuift van operationeel niveau (service level agreement) naar financieel en strategisch bedrijfsniveau;
- de aard van de activiteiten die aan externen worden overgelaten breidt zich uit in zowel primair als secundaire bedrijfsprocessen.

Abbeiding - Drie gradaties van uitbesteden



Een nieuwe vorm van samenwerking als zijnde co-makership wordt genoemd. Co-makership gaat veel verder dan de traditionele manier van uitbesteden. Partijen leren nadrukkelijk van elkaar. Een essentieel uitgangspunt hierbij is dan ook een focus op continuïteit in de relatie tussen onderneming en dienstverlener. Dit botst dan ook met een focus gericht op een korte termijn en met een primair op winst georiënteerde marktbenadering.

Ondernemingen zullen in de ogen van de onderzoekers in de nabije toekomst in toenemende mate de samenwerking opzoeken met externen. In tegenstelling tot de begin dagen van uitbesteden betreft het niet enkel meer overbodige activiteiten. Alle activiteiten waarover een onderneming niet meer de controle hoeft uit te voeren komen feitelijk in aanmerking voor uitbesteden.

In een recent onderzoek concludeert McKinsey & Company dat ondernemingen meer dan 90 procent van de routinematige operationele activiteiten nog steeds in eigen beheer hebben. Deze constatering sterkt de onderzoekers in het vertrouwen dat we staan aan de vooravond van een zich breed doorzettende trend.

Uitbesteden bij commerciële vastgoedbeleggers

Wanneer een belegger eenmaal heeft besloten dat hij een deel van zijn vermogen in onroerend goed wil beleggen, zal hij of zij eveneens moeten beslissen over de organisatie van deze beleggingen. Feitelijk is hierbij steeds de vraag: welke onderdelen van het vastgoedbeleggingsproces voer ik zelf uit en welke onderdelen worden uitbesteed aan derden?

In essentie dient bij deze vraag de toegevoegde waarde van het uitbesteden te worden vergeleken met die van het zelf doen. Daarbij bestaat de toegevoegde waarde uit de opbrengsten minus de kosten. Een probleem vormt niet het ramen van de kosten, maar het schatten van de opbrengsten.

De achterliggende gedachte achter het uitbesteden is veelal het terugkeren naar de kernactiviteiten. Deze 'core-business'-gedachte, die haar oorsprong heeft in de industrie, heeft zich ook in het vastgoed gemanifesteerd. Zo zijn veel beleggers in meer of mindere mate overgegaan tot uitbesteding van verschillende werkzaamheden aan dienstverleners.

Deze uitbesteding varieert van het uitbesteden van alle activiteiten onder het hoogste strategische niveau tot het slechts beperkt uitbesteden van een aantal operationele activiteiten, zoals service management. Het gaat hierbij dus niet alleen om het outsourcingvraagstuk van het operationele vastgoedmanagement (beheer), maar om verschillende uitbestedingsvraagstukken binnen het gehele vastgoedbeleggingsproces. Naast de core business-gedachte is ook wel uitbesteed met het oog op een kostenbesparing, een grotere flexibiliteit en de toegang tot specialistische (lokale) kennis. Met name de lokale aanwezigheid van de externe manager zou moeten leiden tot informatie die de belegger in staat stelt hogere rendementen te behalen (van Gool e.a., 2003).

Uitbesteden?

Wij zijn van mening dat de argumenten die voor vastgoedbeleggers gelden in hun uitbestedingsafwegingen, niet of in minder mate van toepassing zijn voor gemeentelijke organisaties. Immers, zij zijn lokaal aanwezig en zij kennen hun primaire klanten. Alleen het argument dat voldoende kennis ontbreekt over organisaties van buiten de primaire verantwoordelijkheid kan een rol spelen. Dit kan echter ook ondervangen worden door het inhuren van kennis of door het aangaan van allianties met marktpartijen op projectniveau.

Omdat het hier gaat om een nieuw te implementeren vastgoedorganisatie in een grotere bestaande gemeentelijke organisatie, zou ook een vorm van co-makership oplossingen kunnen bieden. Vanuit een 'lerende' pionier 'achtige'- gemeentelijke vastgoedorganisatie, is het verstrekken en uitbesteden van opdrachten aan derden niet geheel zonder risico's. Het is pas opportuun om processen uit te besteden indien er een duidelijke omschrijving van de taken en verantwoordelijkheden is en dit in zakelijke overeenkomsten is verwoord. Het gevaar van een onvolledige opdrachtformulering en het daaraan gekoppelde afbreukrisico is anders te groot.

We zijn dan ook van mening dat het van belang is om eerst een zakelijke en transparante relatie met de veelheid van afnemers te creëren.

Het (deels) uitbesteden van de vastgoedorganisatie is naar onze mening momenteel dan ook een brug te ver. Een eerste professionaliseringsslag door het oprichten van een professioneel vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie is hiervoor een eerste stap, maar ook een basisvoorwaarde voor het eventueel op termijn uitbesteden van (een deel) van het vastgoedorganisatie.

3.4 Conclusie

In het vorige hoofdstuk zijn de succesfactoren voor een professioneel vastgoedorganisatie beschreven. In dit hoofdstuk is ingegaan op de posities die de vastgoedorganisatie binnen en buiten de gemeentelijke organisatie in kan nemen.

Wij zijn van mening dat binnen de gemeentelijke organisatie, een professionele vastgoedorganisatie het beste tot zijn recht komt in een centraal vastgoedbedrijf waar zich het eigendom en beheer van het maatschappelijk vastgoed bevindt. Hierdoor zijn de gewenste kennisopbouw, de integrale vastgoedbenadering en het verkrijgen van een integraal overzicht van de vastgoedportefeuille en transparante (financiële) relaties het best gewaarborgd.

Hoewel bij commerciële vastgoedbeleggers al in meer of mindere mate tot uitbesteding wordt overgegaan is het (deels) uitbesteden van de maatschappelijk vastgoedorganisatie naar onze mening momenteel een brug te ver.

Een professionele vastgoedorganisatie komt het beste tot zijn recht in een centraal vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie, waar het eigendom en financiering van het maatschappelijk vastgoed zich bevinden en waarin de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling, het beheer en de exploitatie van het maatschappelijk vastgoed is georganiseerd.

4

Businessplan vastgoedbedrijf

4.1 Inleiding

In het vorig hoofdstuk is nader aangegeven wat de succesfactoren en de gewenste attitude voor een professionele vastgoedorganisatie, in de vorm van een centraal vastgoedbedrijf, zijn. In dit hoofdstuk wordt hier nader invulling aan gegeven door middel van een beschrijving van een businessplan voor een dergelijk vastgoedbedrijf.

4.2 Missie

Maatschappelijke vastgoedondernemer

Zoals beschreven in hoofdstuk 2 is een portefeuille maatschappelijk vastgoed zeer divers en bestaat deze uit een veelheid aan gebruikers, met elk hun eigen dynamiek in de ontwikkeling van het primaire proces. Daarnaast is vanwege de veelal bijzonder functies, zeer specifieke kennis in elke fase vereist. Daarom zijn wij van mening dat, om vastgoeddiensten zo effectief en zo efficiënt mogelijk aan te kunnen bieden, het van belang is dat de gehele cyclus van initiatief, ontwerp, realisatie, beheer en uiteindelijk afstoten of herontwikkeling, uitgevoerd wordt door het vastgoedbedrijf. Dit laatste is ook aangegeven in het vorige hoofdstuk, waarbij leerprocessen een essentiële rol spelen in dit kader.

Hierbij wordt het vastgoed bedrijf uitgerust/ingericht met een afdeling management, financiële administratie en een afzonderlijke afdeling planning en control. Bij de operationele implementatie van deze scriptie zal hier niet verder op worden ingegaan. Om als professionele vastgoedorganisatie te kunnen functioneren zou de missie naar onze mening als volgt gedefinieerd moeten worden:

Het vastgoedbedrijf vult haar werkzaamheden in als een maatschappelijke ondernemer binnen de gemeentelijke organisatie. Een ondernemer die zich laat leiden door continuïteitsoverwegingen, bedrijfseconomische principes en transparante relaties, maar die in relatie tot haar afnemers vanuit de beleidsverantwoordelijkheid niet gericht is op het realiseren van zo veel mogelijk winst, een maatschappelijk(e) vastgoedondernemer derhalve.

Het vastgoedbedrijf heeft als doel de efficiency, de effectiviteit en de transparantie van de vastgoeddiensten bij de realisatie van de gemeentelijke doelstellingen te vergroten (Koninckx, 2003). Dit doel wordt door ons onderkend en onderschreven. Zij heeft als actieve vastgoedmanager het overzicht en inzicht met betrekking tot al het vastgoed en is in staat dit efficiënt en effectief te beheren. Hiervoor worden op objectniveau de relaties, de contracten, de meerjarige exploitatie, de verschillende waarderingen en de gebouwenmerken vastgelegd.

Relatie met klanten/afnemers

Voor een transparante relatie vinden wij het van belang dat klanten de huisvesting op basis van een marktconforme overeenkomst huren. In deze overeenkomst staan de taken en verantwoordelijkheden, de looptijd en expiratie, de huurprijs en indexering. Gewenste wijzingen - van genoemde componenten - worden door klanten onderkend, hier wordt vervolgens door het vastgoedbedrijf tijdig een passend antwoord op gegeven.

Door de politiek is aangegeven voor welke instellingen de beleidsverantwoordelijkheid geldt en voor welke niet.

Projecten

Vanuit de beschreven missie vinden wij het passen dat nieuwbouw, renovatie of kleine aanpassingen aan het bestaande vastgoed plaatsvinden onder verantwoordelijkheid van het vastgoedbedrijf. Zij is het aanspreekpunt voor de uitvoerende partijen in het bouwproces, zij vertaalt wensen, PvE en gewenste oplossingen van klanten in een ontwerpvoorstel met bijbehorend financieel plaatje. De klanten zijn opdrachtgever, huurder; het vastgoedbedrijf is opdrachtnemer, verhuurder.

4.3 Omgeving

Het vastgoedbedrijf kent de volgende partijen in haar omgeving:

- College / Raad
- Afnemers van vastgoeddiensten buiten de beleidsverantwoordelijkheid
- Afnemers van vastgoeddiensten vanuit de beleidsverantwoordelijkheid

- Concernstaf:
 - Financiering
 - Afdracht winst
- Grondbedrijf:
 - Verwerving gronden (grondbedrijf is verkopend partij)
 - Afstoten vastgoed (grondbedrijf is kopende partij)

4.4 Financiële relaties

In deze paragraaf wordt het uitgangspunt voor het financiële stelsel, passend bij de missie van het vastgoedbedrijf beschreven en worden alle financiële relaties van het vastgoedbedrijf benoemd en uitgewerkt in dit financiële stelsel.

Het uitgangspunt voor dit financiële stelsel is het creëren van zo transparant mogelijke relaties, waarbij geen primair winstdoel aanwezig is maar waarbij vanuit de volgende principes wordt gewerkt:

- Streven naar continuïteit (benoemen en omgaan met risico's, voorzichtigheidsbeginsel);
- Werken vanuit bedrijfseconomische principes:
 - uitgaan van cashflows, op basis van een reële inschatting van kosten, waarde-ontwikkeling, parameters etc.;
 - het hanteren van reële, inzichtelijke en transparante waardebegrippen, en recht doen aan het waardebegrip van zowel de gebruiker (toegekend nut) als het vastgoedbedrijf (vermogensbeslag);
 - streven naar een optimale waardecreatie van de vastgoedportefeuille.

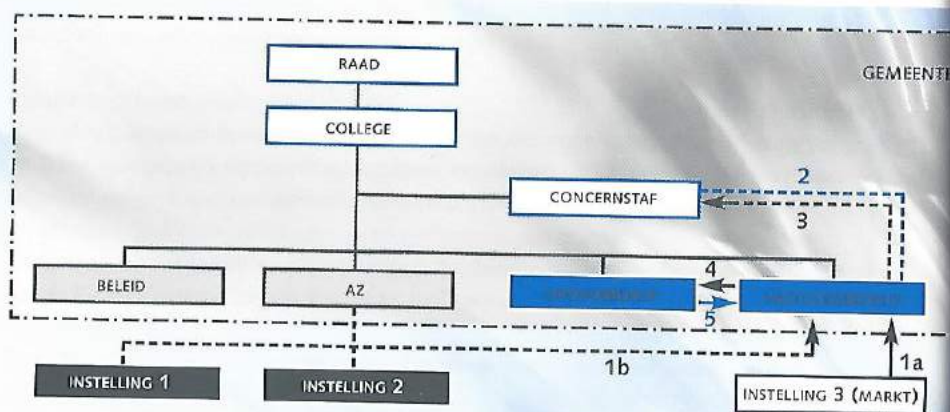
In dit stelsel wordt rekening gehouden met twee type afnemers en twee soorten gebouwen.

De volgende financiële relaties worden uitgewerkt:

- 1 Huur
 - a. Marktconform
 - b. Kostprijsdekkend
- 2 Financiering
- 3 Algemene reserve

- 4 Verwerving grond
- 5 Afstoten vastgoed
- 6 Waardering(en)

Figuur - Financiële relaties (geldstromen), gerelateerd aan het Vastgoedbedrijf



Er is dus niet gekozen om de financiële relaties te baseren op marktgegevens omdat veelal een duidelijke markt ontbreekt voor een groot deel van de maatschappelijk vastgoedportefeuille. Tevens past het in onze perceptie niet bij de missie van het vastgoedbedrijf om bij afnemers vanuit de beleidsverantwoordelijkheid de financiële relaties te laten dicteren door de markt. Immers, transparantie en zakelijke relaties staan voorop.

Instellingen buiten de beleidsverantwoordelijkheid

Bij de financiële uitwerking bij deze instellingen is ervoor gekozen om deze relaties zo veel mogelijk te baseren op marktgegevens. Indien er echter geen marktpotentie is, dan worden kostengegevens gehanteerd.

Bovenstaande overwegingen leiden tot de volgende tabel waar alle relaties in samenhang staan voor de twee soorten afnemers van vastgoeddiensten en voor de twee typen gebouwen.

Tabel - Uitwerking financiële relaties

Gebouw	Instellingen	
	Vanuit de beleidsverantwoordelijkheid	Buiten de beleidsverantwoordelijkheid
Strategisch, specifiek ¹⁾ of geen marktpotentie	Grondwaarde bij verwerving: vaste grondprijs	Grondwaarde bij verwerving: vaste grondprijs
	Huur: kostprijsdekkend op basis van investeringssom / gecorrigeerde vervangingswaarde	Huur: kostprijsdekkend op basis van investeringssom / gecorrigeerde vervangingswaarde
	Verkoopwaarde bij afstoten: Marktwaaarde ³⁾ Gecorrigeerde vervangingswaarde ⁴⁾	Verkoopwaarde bij afstoten: Marktwaaarde ³⁾ Gecorrigeerde vervangingswaarde ⁴⁾
Marktpotentie ²⁾	Grondwaarde bij verwerving: residuele grondwaarde	Grondwaarde bij verwerving: residuele grondwaarde
	Huur: kostprijsdekkend op basis van marktwaaarde	Huur: markthuor
	Verkoopwaarde bij afstoten: Marktwaaarde	Verkoopwaarde bij afstoten: Marktwaaarde

4.5 Uitwerking financiële relaties in samenhang

In onderstaand schema staat voor de drie fasen de volgende financiële uitwerkingen beschreven, voor de twee onderscheiden afnemers uitgewerkt:

- Initiatief
grondwaarde, investeringssom
- Exploitatie
huur, waarde
- Verkoop
verkoopwaarde

Instellingen vanuit de beleidsverantwoordelijkheid

Bij de uitwerking van de financiële relaties met deze instellingen is, in verband met de vaak beperkte courantheid van de gebouwen, ervoor gekozen om de financiële relaties zo veel mogelijk te baseren op kostengegevens.

- 1) voorbeelden: historisch gemeentehuis, brandweer, etc.
- 2) er is sprake van marktpotentie als de marktwaarde groter is dan de gecorrigeerde vervangingswaarde / investeringssom
- 3) bij verkoop aan marktpartij
- 4) bij verkoop aan grondbedrijf

4.6 Waardering

Waardering bij marktconforme verhuur

De waardering op basis van marktwaarde van het vastgoed dat marktconform verhuurd kan worden, kan gecaluleerd worden via de daarvoor gebruikte methoden (BAR, DCF).

Waardering bij niet marktconforme verhuur

De waardering van bestaand vastgoed dat niet marktconform verhuurd wordt is een specifiek vraagstuk. Hiervoor worden in de literatuur verschillende waarderingsbegrippen voor gehanteerd:

- Historische kostprijs;
- Vervangingswaarde;
- Gecorrigeerde vervangingswaarde;
- De beleggingswaarde;

Waarbij we volgende definities aanhouden;

Historische kostprijs:

De boekwaarde op basis van historische kosten is opgebouwd uit de (historische) verkrijgingsprijs of vervaardigingsprijs, verminderd met afschrijvingen.

De verkrijgingsprijs is de prijs waartegen een actief is verworven; het omvat de inkoopprijs en de bijkomende kosten (van Gool, 2001).

Vervangingswaarde:

Onder vervangingswaarde wordt verstaan het bedrag dat bij de huidige prijzen nodig zou zijn om het (vast)goed te vervangen door (een) (vast)goed dat voor de bedrijfsuitoefening een in economisch opzicht gelijke betekenis heeft. (Bosman (KPMG), 1996) (Have, George G.M ten, 1992).

(Gecorrigeerde) vervangingswaarde:

Dit is het bedrag waarvoor een bepaald vastgoedobject kan worden vervangen voor een soortgelijk object in dezelfde hoedanigheid. De gecorrigeerde vervangingswaarde wordt bepaald door het bedrag wat moet worden besteed om een onroerend goed te verkrijgen, dat voor de bedrijfsuitoefening een gelijke economische betekenis heeft, gecorrigeerd met technische en functioneel verouderingsfactoren (Van Langen, 1995).

Beleggingswaarde:

De beleggingswaarde wordt ook wel aangeduid als indirecte opbrengstwaarde. Daarmee onderscheidt deze waarde zich van de marktwaarde. Sommige prefereren hun vastgoed te waarderen tegen de beleggingswaarde in plaats van tegen de veelal meer volatiele marktwaarde (van Gool, 2001).

Vanuit twee perspectieven lijkt ons de gecorrigeerde vervangingswaarde de meest reële, inzichtelijke en transparante waarderingsmethode:

- Toegekend nut (dus rekening houden met functionaliteit en veroudering) vanuit de gebruiker;
- Vermogensbeslag (onderhoud, invloed van investeringen, consequenties vanuit desinvesteringen, alternatieve aanwendbaarheid) vanuit het vastgoedbedrijf.

Vanwege de specifieke expertise en toegang tot de marktgegevens pleiten wij er voor dat de taxatie jaarlijks door derden plaatsvindt.

4.7 Huursystematiek

Algemeen

Voor de instellingen vanuit de beleidsverantwoordelijkheid wordt een kostprijsdekkende huur gehanteerd. Hierbij is transparant op welke wijze en met welke componenten deze kostprijsdekkende huur tot stand is gekomen en welke condities deze huurprijs heeft.

Zoals beschreven zal bij gebouwen waar wel sprake is van marktpotentie deze waarde wel tot uiting moeten komen in de huurprijsstelling. Er is sprake van marktpotentie als de marktwaarde groter is dan de gecorrigeerde vervangingswaarde

cq. de investeringssom. Ook hier gaan we uit van een kostprijsdekkende huur, echter in de DCF-methode wordt wel rekening gehouden met een aanvangswaarde en een inschatting van de restwaarde, op basis van marktwaardes. Hierdoor wordt de gewenste situatie van optimale waardecreatie bereikt. De keuze van een instelling voor een het huren van een gebouw met marktpotentie gaat hierdoor niet ten koste van de onderliggende waarde.

Alle overige instellingen kennen een huurprijs die marktconform is, of minimaal kostprijsdekkend in het geval de investeringssom / verwervingsprijs hoger is dan de marktwaarde.

Marktconforme huur

De markthuur kan door een makelaar vastgesteld worden. De makelaar kan op basis van zijn marktkennis aangeven wat op dat moment voor een specifieke locatie en object de markthuur is. Hierbij moet niet uitgesloten worden dat de markthuur, gelet op het incurante karakter van sommige objecten, onder het niveau van de kostprijs komt te liggen.

Bij marktconforme huur verstaan wij de huur die in het bedrijfseconomische verkeer wordt behaald in een open markt van aanbieders en vragers.

De opbouw van deze huur wordt expliciet bepaald door de markt van vraag en aanbod. Marktconforme huur is extern (omgeving) gericht en vanuit de eigen organisatie in de regel weinig beïnvloedbaar. Vanuit de aanbiederzijde als vanuit de vragerzijde zou dit de efficiënte (evenwichtige) huur kunnen zijn.

Kostprijsdekkende huur

De kostprijsdekkende huur is de huur die nodig is om de contante waarde, door middel van de DCF-methode (Discounted Cash Flow methode), van de financieringslasten, de kosten en de investeringen gedurende de geplande gebruiksduur gelijk te doen zijn aan de contante waarde van de inkomsten zijnde de huur, de restwaarde en eventuele bijkomende inkomsten. Het contant maken geschiedt met de financieringsrente plus een mogelijk opslag (rendementseis) (bewerking van Konickx, 2003).

Nadeel van deze methode is dat dit geen enkele indicatie geeft van de huidige technieken voor nieuwbouw, noch van de verbeterde gebruikswaarde van eigentijdse objecten. Ook het mogelijkerwijs lineair afschrijven in de verwachten exploitatie of vervangingsperiode is voor discussie vatbaar. Toch is deze methode beter dan de voorheen vaak gebruikte klassieke waarde bepaling waarbij men uitging van afschrijvings- of waardering- of verouderingsparameters die gerelateerd waren aan de historische kostprijs of de vervangingswaarde van een object. Hier werd de principiële fout gemaakt. Immers de waarde van een object wordt niet bepaald door het verleden, maar door de toekomst (Rust, 1999).

Deze problemen worden naar onze mening ondervangen door bij gebouwen met marktpotentie, rekening te houden met marktwaarde en bij gebouwen zonder dit aspect rekening te houden met de huidige gecorrigeerde vervangingswaarden.

De kostprijsdekkende huur bestaat uit de volgende elementen:

- kosten voor administratie en beheer
- onderhoud (klein en groot) en tussentijdse investeringen
- zakelijke lasten
- financiering (rendementseis)
- leegstandskosten
- mutatiekosten en verhuurkosten

De kosten voor administratie en regulier beheer dienen vastgesteld te worden op het niveau van de gehele portefeuille. Andere kosten zoals specifieke (object)beheerslasten, zakelijke lasten en onderhoud zijn objectspecifiek.

De parameters en uitgangspunten voor de financiering worden (meer)jaarlijks vastgelegd voor de gehele portefeuille, waarbij rekening wordt gehouden met de objectspecifieke zaken als waardering (bestaande bouw) dan wel investeringssom (nieuwbouw). Bij de calculatie van deze kostprijsdekkende huur dient o.a. rekening gehouden te worden met de redelijkerwijs te verwachten waardeontwikkeling (eindwaarde).

Aansluitend dient tevens een toeslag te komen voor afkoop van risico's; deze opslag dient bepaald te worden in relatie tot de werkelijke risico's die aanbieder loopt.

Hierbij spelen risico's als: rentefluctuaties, kostenstijgingen, lengte huurcontracten en marktomstandigheden een belangrijke rol. Het inschatten van deze parameters en elementen vereist kennis, vaardigheden gecombineerd met een heldere visie op het gebied van vastgoed.

De kostprijsdekkende huur kan dan de volgende functies vervullen (Koninckx, 2003):

- 1 houdt per definitie rekening met verwachte toekomstige ontwikkelingen van kosten en opbrengsten, waaronder een reële restwaarde,
- 2 leidt (bij goede veronderstellingen) tot een sluitende exploitatie en kan voortijdelijk bijgestuurd worden op basis van nieuwe inzichten (na expiratie huurovereenkomst),
- 3 maakt vergelijking van de huisvestingskosten tussen verschillende ontwerpen, functioneel gelijke en functioneel ongelijke gebouwen mogelijk, daarmee is de interne benchmarking van gebouwen en plannen mogelijk,
- 4 beleidsafwegingen tussen kopen of huren, instandhouden of buitengebruik stellen, ontwerpkeuzen, locatiekeuzen etc kunnen op basis van de kostprijs dekkende huur gemaakt worden,
- 5 leidt tot smoothing van de kosten voor de gebruiker,
- 6 bij een stijging o.b.v. de inflatie, dan volgt dit in belangrijke mate de aanpassing van de gemeentelijke begroting,
- 7 de vergelijking met de markthuur geeft inzicht in de doelmatigheid van de gemeentelijke huisvestingsprestatie, maar ook in de commerciële aantrekkelijkheid van de locatie.

4.8 Grondwaarde

Na verwerving van ruwe gronden door het grondbedrijf worden deze bouwrijp gemaakt en vervolgens uitgegeven aan het vastgoedbedrijf. Voor het bepalen van de grondprijs worden diverse methodieken gehanteerd. De meest gebruikte methodieken zijn (Korthals Altes c.s., 1996):

- kostprijsmethode;
- comparatieve methode (vastgestelde m^2 -prijs);
- residuele grondwaardemethode;
- grondquote (met name voor woningbouw, niet nader toegelicht);

Kostprijsmethode:

In deze methodiek wordt gerekend vanuit de kostenkant van een grondexploitatie. Op basis van de kosten wordt berekend wat de gronden (minimaal) moeten opbrengen om een sluitende grondexploitatie te krijgen.

Nadelen van deze methode zijn:

- De berekende grondprijs houdt geen verband met de marktwaarde van het object waar het voor bedoeld is.
- De grondprijs kan sterk verschillen per locatie, afhankelijk van de kosten die op de exploitatie drukken.
- De gemeente laat mogelijk winst liggen; er kunnen op deze wijze geen reserves worden gevormd voor het grondbedrijf, waar negatieve plannen uit gedekt kunnen worden.

Comparatieve methode of vaste m^2 -prijs:

De essentie van deze methodiek is dat een vaste prijs per m^2 uitgeefbare grond (of per m^2 bvo) per typologie vastgoed wordt gehanteerd. Deze vaste prijs wordt veelal jaarlijks door de raad vastgesteld in bijvoorbeeld een grondprijsbrief en kan tot stand op basis van vergelijking met omliggende gemeenten en/of politieke besluitvorming.

Voordelen van deze methode zijn:

- Een grondprijs is snel bepaald, onderhandeling met marktpartijen is mogelijk niet aan de orde.

Nadelen van deze methode zijn:

- De berekende grondprijs houdt (mogelijk) geen verband met de marktwaarde van het object waar het voor bedoeld is.
- De gemeente laat mogelijk winst liggen; op deze wijze kan geen reserves worden gevormd voor het grondbedrijf, waar negatieve plannen uit gedekt kunnen worden.

Residuele waardeberekening:

De residuele waardeberekening geeft inzicht in de opbouw van de kosten en opbrengsten en daarmee inzicht waar de winst zit. Een residuele waarde gaat uit van de marktwaarde van een (nog te realiseren) gebouw.

Deze marktwaarde wordt verminderd met de bouwkosten, bijkomende kosten en winst en risico voor de ontwikkelaar. Wat resteert is de residuele waarde: de grondwaarde.

Voordelen van deze methode zijn:

- Het biedt transparantie, zowel intern (binnen de gemeente) als extern (naar marktpartijen).
- De onderhandelingspositie van beide partijen wordt beter inzichtelijk. Het wordt duidelijke "aan welke knoppen gedraaid kan worden".

Nadelen van deze methode zijn:

- Elke situatie is anders, bij elke berekening is een verkenning van de markt noodzakelijk.
- Men moet kennis hebben van de methodiek, de input en de gevoeligheden van de berekening.

Grondwaarde voor maatschappelijke vastgoed

De grondwaarde wordt, zoals aangegeven, afhankelijk gesteld van de economische draagkracht cq. marktpotentie van de te realiseren functie, bestemming of activiteit of er wordt met een vaste prijs of kostprijs gerekend. De grondprijs is dan ook een afgeleide van marktgegevens of kostengegevens.

Het in paragraaf 4.4 beschreven onderscheid in objecten met marktpotentie en objecten of locaties zonder marktpotentie (of strategisch of specifiek) kan dan ook in de grondprijsystematiek worden doorgevoerd.

Dit betekent dat een vaste prijs of kostprijs wordt gehanteerd voor gebouwen zonder marktpotentie en een marktconforme grondprijs gehanteerd wordt voor gebouwen met marktpotentie. Het betreft in dit kader uiteraard nog te realiseren gebouwen.

Gelet op de eerder genoemde voor- en nadelen van de diverse methodieken ter bepaling van de marktconforme grondprijs pleiten wij voor de residuele waarde methode als methode voor het bepalen van de marktconforme grondprijs. Deze methode is het meest transparant en doet het meest recht aan de specifieke

programmatische en marktmogelijkheden van een locatie.

Als methode voor het bepalen van een grondprijs voor gebouwen zonder marktpotentie pleiten wij voor de methode van de vaste grondprijs. Deze methode is transparant en de uiteindelijke grondprijs is eenvoudig vast te stellen.

4.9 Verkoop van gebouwen

Verkoop van objecten kan in principe aan twee partijen, aan marktpartijen of aan het grondbedrijf.

Met betrekking tot de verkoop aan het grondbedrijf pleiten wij voor een verkoopwaarde die een afgeleide is van het, in paragraaf 4.4 beschreven, onderscheid in gebouwen met marktpotentie en gebouwen zonder marktpotentie (of strategisch of specifiek). Dit betekent dat de gecorrigeerde vervangingswaarde wordt gehanteerd voor gebouwen zonder marktpotentie en een marktwaarde wordt gehanteerd voor gebouwen met marktpotentie. Hierdoor is een congruent systeem met betrekking tot de totstandkoming van grondprijzen verkregen.

Met betrekking tot verkoop aan marktpartijen pleiten wij voor een verkoopwaarde op basis van de marktwaarde. Dit is naar onze mening de enige maat voor transacties in het vrije economische verkeer.

4.10 Relatie met algemene reserve gemeente

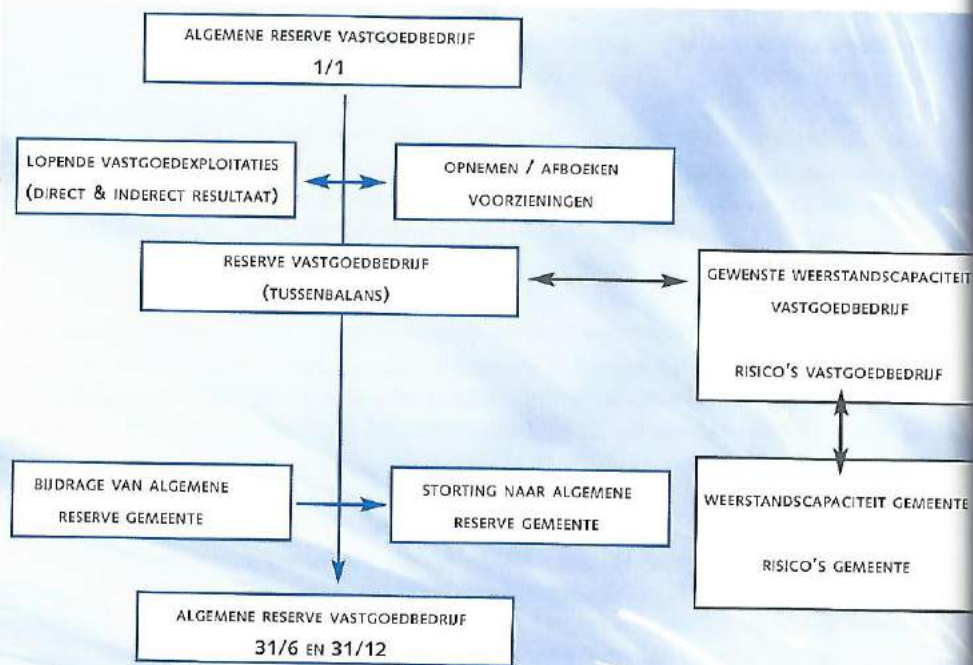
Hoewel het doel van het vastgoedbedrijf niet is om winst te maken, kan er sprake zijn van een grotere algemene reserve dan noodzakelijk is voor een bedrijfs-economisch verantwoorde bedrijfsvoering.

Deze paragraaf behandelt de bepalingen met betrekking tot de financiële positie van het Vastgoedbedrijf. Hierin wordt beschreven hoe het Vastgoedbedrijf omgaat met haar reserve en voorzieningen in relatie tot haar activiteiten en de daarbij behorende risico's. Ter ondersteuning is in bijlage 7.4 een balans en een verlies- en winstrekening opgenomen.

Proces bepaling algemene reserve Vastgoedbedrijf

Onderstaande figuur toont een schematische weergave van het proces van bepaling van de algemene reserve Vastgoedbedrijf. De verschillende onderdelen worden per item toegelicht.

Figuur – Proces bepaling algemene reserve Vastgoedbedrijf



Afsluiten vastgoedexploitaties

Resultaten (direct en indirect) uit vastgoedexploitaties komen geheel ten gunste aan de algemene reserve van het Vastgoedbedrijf. Verwachte, maar nog niet gerealiseerde positieve resultaten, mogen als winst genomen worden. Dit geldt ook voor gerealiseerde resultaten. Bij afsluiting van een exploitatie komen de voor die exploitatie getroffen maar niet aangesproken voorzieningen vrij.

Voorzieningen vastgoedexploitaties

Uitgangspunt voor de gemeente is een sluitende vastgoedexploitatie. De exploitatiebegrotingen van de diverse vastgoedexploitaties dienen twee maal per jaar te worden herzien. Indien uit deze tussentijdse hercalculatie blijkt dat een tekort is ontstaan, dan wordt dat tekort direct als een verlies genomen. De gemeente treft hiervoor een - tijdelijke - voorziening. Aan het eind van het boekjaar kunnen deze voorzieningen afgezet worden tegen het werkelijke tekort en al dan niet vrijvallen in het vermogen.

Voorzieningen waarderingen

De theorie over voorzieningen luidt als volgt;

Voorzieningen worden op de balans opgenomen ter dekking van op de balansdatum bestaande;

- verplichtingen en verliezen waarvan de omvang op de balansdatum onzeker is, doch redelijkerwijs is te schatten;
- risico's ter zake van bepaalde te verwachten verplichtingen of verliezen waarvan de omvang redelijkerwijs is te schatten;
- kosten die in een volgend boekjaar zullen worden gemaakt, mits het maken van die kosten zijn oorsprong mede vindt in het boekjaar of in een voorafgaand boekjaar en de voorziening strekt tot gelijkmatige verdeling van lasten over een aantal boekjaren.

Op basis van een reële inschatting (op basis van marktwaarde of gecorrigeerde vervangingswaarde) wordt het vastgoed gewaardeerd. Jaarlijks wordt dit waardeverloop (boekwaarde) afgezet tegen de actuele marktwaarde of actuele gecorrigeerde vervangingswaarde.

Als de actuele marktwaarde of actuele gecorrigeerde vervangingswaarde afwijkt van de boekwaarde dan is sprake van een negatief cq. positief resultaat en treft de gemeente hiervoor een voorziening.

Niet elk risico kan aanleiding zijn tot het vormen van een voorziening. Er moet voldaan worden aan de volgende voorwaarden;

- Er zijn concrete, specifieke risico's die uitgaan boven het algemeen risico dat aan ondernemen in vastgoed verbonden is.
- De risico's moeten op de balansdatum aanwezig zijn en hun oorsprong vinden in gebeurtenissen tot en met balansdatum.
- Er moet een zekere mate van waarschijnlijkheid zijn dat het risico tot een verplichting of verlies leidt. Soms worden ook voorzieningen gevormd als er een vrij grote kans is dat een verlies zal optreden, zonder dat men kan zeggen dat een verlies waarschijnlijk is.

Voorzieningen vormen geen bestanddeel van het eigen vermogen. Het is dan ook niet juist de soms nog wel gebezigde term 'reserve' te gebruiken voor voorziening.

Indien duidelijk is dat een aanwezige voorziening (ten dele) niet meer benodigd is, dient een vrijval uit de voorziening te worden geboekt. Deze vrijval wordt dan wel ten gunste van het vermogen geboekt. Wij vinden het niet aanvaardbaar dat de voorziening voor een ander doel aangewend wordt dan waarvoor deze blijkens de jaarrekening is gevormd.

Weerstandsvermogen algemeen

Het weerstandsvermogen is de verhouding tussen de weerstandscapaciteit en de risico's die de publieke instantie loopt. Bij een negatief weerstandsvermogen is de publieke instelling niet langer in staat een tegenvaller zelf op te vangen zonder het voorzieningenniveau te verlagen.

Een publieke instelling zal dan een beroep moeten doen op het Rijk om de continuïteit te verzekeren.

Bij het weerstandsvermogen gaat het dus om de robuustheid van de begroting. Het vermogen om het beleid door te kunnen zetten is afhankelijk van de weerstandscapaciteit.

Weerstandscapaciteit Gemeente

De weerstandscapaciteit van Gemeente bestaat uit de middelen en de mogelijkheden waarover de gemeente beschikt om niet begrote kosten te dekken. Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen incidentele en structurele capaciteit.

De incidentele capaciteit is bedoeld om rekeningtekorten, calamiteiten en incidentele tegenvallers op te vangen zonder dat deze invloed heeft op de voortzetting van taken op het geldende niveau. De structurele weerstandscapaciteit bestaat uit de middelen die permanent ingezet kunnen worden om tegenvallers in de exploitatie op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van bestaande taken. De opgebouwde stille reserve (al dan niet ontstaan uit het waardeverloop zoals voorgaand beschreven) maakt deel uit van de weerstandscapaciteit. De weerstandscapaciteit van de gemeente is opgebouwd uit de volgende indicatoren:

Incidenteel:

- Algemene reserves
- De eventuele vrije ruimte in de voorzieningen

Structureel:

- Eventuele begrotingsruimte
- De onbenutte belastingcapaciteit

Weerstandscapaciteit Vastgoedbedrijf

De weerstandscapaciteit van het Vastgoedbedrijf is het geheel van geldmiddelen (zoals de algemene reserve) waaruit tegenvallers eventueel bekostigd kunnen worden, zonder dat de begroting en het beleid (direct) aangepast behoeven te worden.

Structurele weerstandscapaciteit

Hiermee worden de middelen bedoeld die permanent ingezet kunnen worden om tegenvallers in de lopende exploitatie op te vangen, zonder dat dit ten koste gaat van de uitvoering van de programma's.

Weerstandsvermogen

Wat is het weerstandsvermogen? Waarom is het weerstandsvermogen interessant voor de raad en het vastgoedbedrijf? De raad is er uiteindelijk verantwoordelijke voor dat de begroting sluit. Een precies sluitende begroting zonder weerstandsvermogen betekent dat iedere tegenvaller een probleem gaat opleveren.

In dat geval staan de programma's en daarmee het beleid van de gemeente en het vastgoedbedrijf onder druk. Een buffer - een weerstandscapaciteit - is daarom wenselijk.

Hoe groot die buffer moet zijn, is in zijn algemeenheid moeilijk te zeggen, omdat het met name ook afhangt van de risico's die de gemeente en het vastgoedbedrijf lopen. PPS-constructies en de vraag of de gemeente veel of weinig (risicovol) bouwt, zijn factoren die van invloed zijn op de risico's die een gemeente loopt en daarom ook op de hoogte van het weerstandsvermogen. Het is aan de gemeente zelf te bepalen wat een passende omvang van het weerstandsvermogen is.

Het weerstandsvermogen is de weerstandscapaciteit in relatie tot de risico's die het Vastgoedbedrijf geacht wordt zelf op te vangen. Uitgangspunt van het Vastgoedbedrijf behorende bij de door ons gekozen missie is het volledig zelf kunnen dragen van de risico's.

Risico's Vastgoedbedrijf

In het kader van het weerstandsvermogen Vastgoedbedrijf is een risico een ongewenste gebeurtenis die zich al dan niet kan voordoen en die een negatieve invloed heeft op de huidige financiële positie van het Vastgoedbedrijf.

Risico's waarvoor het Vastgoedbedrijf een buffer wil reserveren doen zich gedurende de lopende vastgoedexploitaties voor. Ongewenste gebeurtenissen binnen een vastgoedexploitatie kunnen soms opgevangen worden binnen de vastgoedexploitatie zelf. Anders moet bij het zich voordoen van een negatieve gebeurtenis wellicht een beroep gedaan worden op de algemene reserve Vastgoedbedrijf. Dit heeft een negatieve invloed op de financiële positie van het Vastgoedbedrijf en is daarmee in het kader van het weerstandsvermogen een risico.

Wij pleiten er vanuit continuïteitsoverwegingen dan ook voor een beleid van het Vastgoedbedrijf dat er op gericht moet zijn een weerstandscapaciteit binnen het Vastgoedbedrijf op te bouwen, dat minimaal gelijk is aan het gekapitaliseerde totaal van risico's dat het Vastgoedbedrijf loopt.

Reserve Vastgoedbedrijf

Het vormen en aanhouden van reserves is gebaseerd op (wettelijke) voorschriften. Bij reserves kunnen een viertal functies worden onderscheiden (Bonnema, 2001):

- dekkings- of bestedingsfunctie;
- financieringsfunctie;
- bufferfunctie;
- inkomensfunctie.

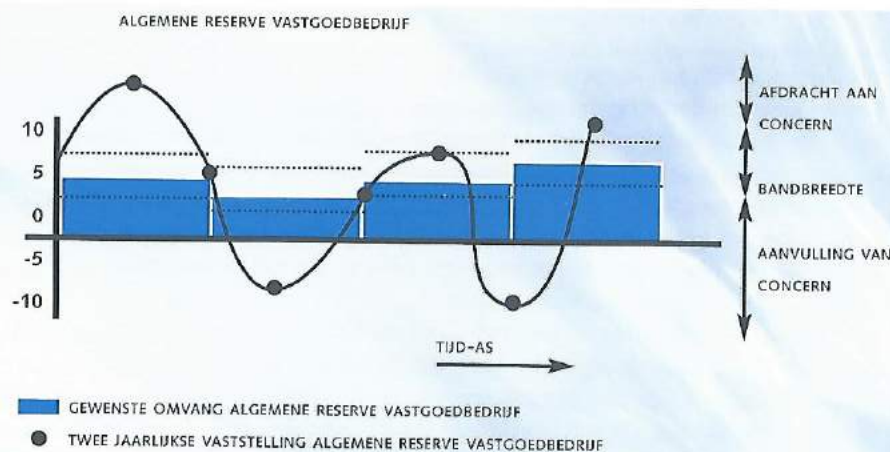
Wij pleiten, vanuit continuïteitsoverwegingen, ervoor dat de reserve Vastgoedbedrijf een dekkings- of bestedingsfunctie, een financieringsfunctie en een bufferfunctie heeft. De reserve Vastgoedbedrijf heeft dus geen inkomensfunctie. De reserve Vastgoedbedrijf is daarmee een mobiele reserve. Ontvangen of toegerekende rente van de reserve wordt bijgeboekt op de reserve. Aanwending van de reserve heeft geen invloed op het evenwicht van de gemeentebegroting. De hoogte van de reserve Vastgoedbedrijf dient in optimale zin gelijk te zijn aan de gewenste weerstandscapaciteit van het Vastgoedbedrijf.

Een negatief verschil tussen de werkelijk aanwezige algemene reserve en de gewenste omvang van de algemene reserve (of weerstandscapaciteit) wordt aangevuld ten laste van de algemene reserve van de Gemeente (Concern).

Een positief verschil van bijvoorbeeld meer dan 10% tussen de werkelijk aanwezige algemene reserve en de gewenste omvang van de algemene reserve (of weerstandscapaciteit) komt ten gunste van de algemene reserve van de Gemeente.

Hieronder staat de grafische weergave van de algemene reserve verhouding tussen de gemeente en het vastgoedbedrijf. Deze verhouding heeft de kenmerken van een rekening courantfaciliteit met een onder- en bovengrens of bandbreedte.

Figuur – Ontwikkeling Algemene Reserve Vastgoedbedrijf / Relatie Concern



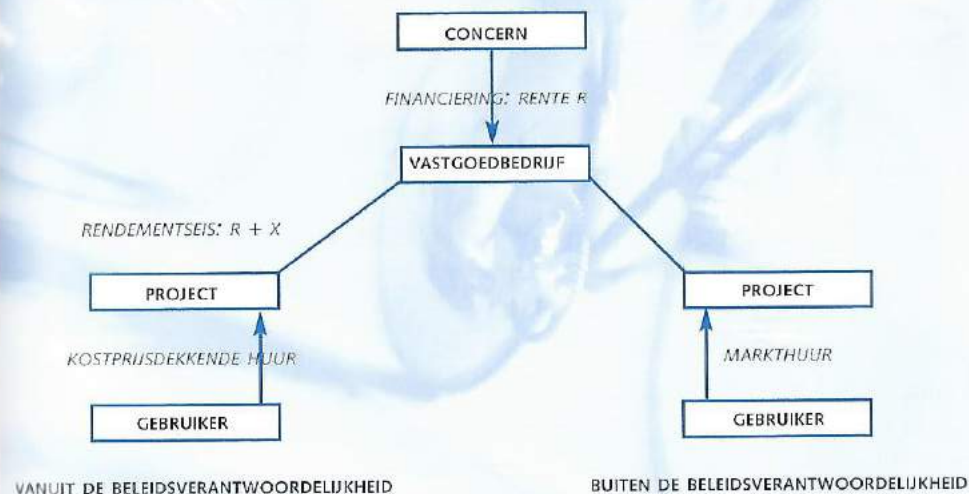
4.11 Financiering en rendementseis

Financiering

De wijze van financieren van een specifiek object, een specifieke investering of een clustering daarvan zijn oneindig te noemen.

In verband met de totale treasury binnen een gemeentelijke organisatie, zal de financiering voor verwerving, realisatie of grote renovatie van een centrale concernafdeling komen.

Figuur – Relatie Financiering en rendementseis



Rendementseis

Algemeen gesteld; de rendementseis is de basisrente plus opslag voor vastgoed. Er zijn verschillende oorzaken voor het feit dat gebouwen niet volledig courant zijn en een opslag derhalve gerechtvaardigd is. Soms komen meerdere oorzaken voor binnen een project. Deze oorzaken van incourantheid behoeven een toelichting:

- Bijzondere door de gebruiker geëiste specifieke voorzieningen; in het algemeen betreft dit zaken waar een eventuele volgende gebruiker geen behoefte aan zal hebben.
- Locatiespecificiteit; na eventuele vertrek van de gebruiker betekent de objectgrootte een te groot aanbod op de lokale markt. Ook al is het bouwwerk volledig marktconform ontworpen, toch blijft zo goed als zeker een deel leeg staan, indien de gebruiker na de contractduur vertrekt.
- Beperkte courante restwaarde van specifieke delen.

- Vereiste additionele investeringen, die na vaceren de incourantheid en de daarmee samenhangende leegstand of huurdaling moeten opheffen.

Specifiek; de rendementseis zal moeten passen bij het doel van de organisatie. Wij vinden dat bij het de gemeentelijke vastgoedbedrijf geen opslag van winst er in thuishoort, maar alleen een opslag voor risico.

4.12 Kostprijsdekkend huurstelsel, relatie tussen geldstromen, financiering en waardering

In deze paragraaf wordt toegelicht op welke wijze operationele geldstromen, financiering en waardering op basis van marktwaarde in een kostprijsdekkend huurstelsel invloed op elkaar hebben en voor welke partijen dat relevant is. Dit is vertaald in drie verschillende schema's.

Onder A. wordt een aantal operationele cashflows over een periode van 10 jaar gesplitst in positieve cashflows, de huuropbrengsten en verwachte restwaarde en negatieve cashflows exploitatiekosten en inbrengwaarde.

Op basis van een rendementseis wordt de contante waarde van alle deze cashflows berekend. In eerste instantie zijn de huuropbrengsten hierbij een onbekende. De huuropbrengsten, waarbij alle contant gemaakt cashflows nul is, geldt, zoals beschreven, als de kostprijsdekkende huur.

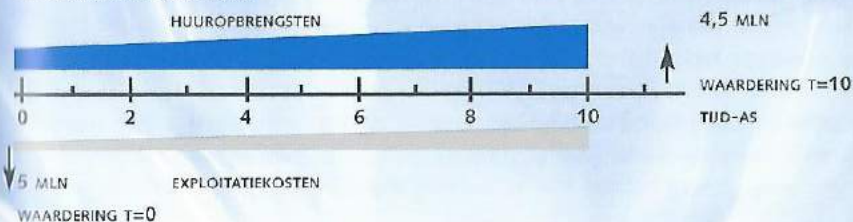
Onder B. worden de rentekosten (als cashflow) in een tijdsperiode van 10 jaar weergegeven.

De hier geschematiseerde rentesprong die halverwege de looptijd plaatsvindt, is een risico van het vastgoedbedrijf die derhalve niet leidt tot een aanpassing van de kostprijsdekkende huur. Dit risico wordt geacht gedekt te zijn door de beschreven opslag van de kapitaalmarktrente. De kostprijsdekkende huur wordt hierop niet aangepast.

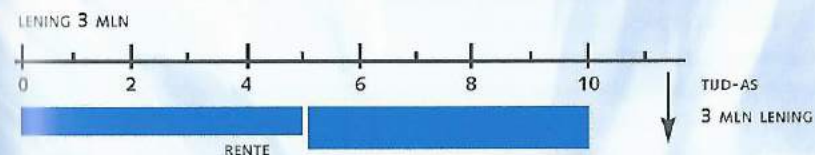
Onder C. is het verwachte waardeverloop en het werkelijke waardeverloop gedurende de periode van 10 jaar weergegeven. In dit laatste diagram is op te maken dat de verwachte eindwaarde niet gedaald is naar 4,5 mln. maar uiteindelijk geëindigd is op 5,0 mln.

Ook hier geldt dat het tussentijdse werkelijke waardeverloop niet geldt tot een aanpassing van de kostprijsdekkende huur. Wel zal de uiteindelijke waarde van 5,0 mln. de basis zijn voor de inbrengwaarde voor een nieuwe verhuurperiode.

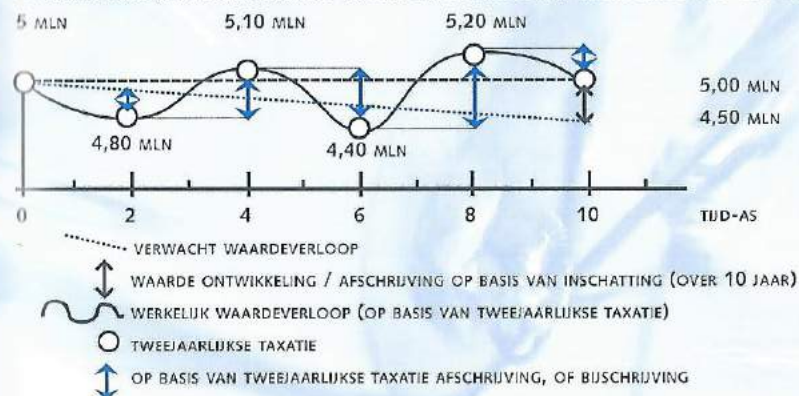
A. OPERATIONELE CASHFLOWS



B. CASHFLOWS FINANCIERING (BIJV. LENING ZONDER AFLOSSING)



C. WAARDERING (O.B.V. MARKTWAARDE TEN BEHOEVE BOEKHOUDING, TIJDENS EXPLOITATIE GEEN CASHFLOW)



4.13 Conclusie

In dit hoofdstuk is een businessplan uitgewerkt voor een centraal vastgoedbedrijf dat haar werkzaamheden invult als een maatschappelijke ondernemer binnen de gemeentelijke organisatie. Een ondernemer die streeft naar transparante relaties waarbij zij zich laat leiden door continuïteitsoverwegingen en bedrijfseconomische principes, maar die in relatie tot haar afnemers vanuit de beleidsverantwoordelijkheid niet gericht is op het realiseren van zo veel mogelijk winst. Een maatschappelijk(e) vastgoedondernemer derhalve.

Het vastgoedbedrijf heeft hierbij als doel de efficiency, de effectiviteit en de transparantie van de vastgoeddiensten bij de realisatie van de gemeentelijke doelstellingen te vergroten.

Voor dit vastgoedbedrijf is een financieel stelsel beschreven waarin alle financiële relaties die zo'n vastgoedbedrijf kent in samenhang zijn uitgewerkt.

Wij zijn ervan overtuigd dat zo'n vastgoedbedrijf kan 'aarden' in een gemeentelijke organisatie en dat zij daadwerkelijk in staat is om de efficiency, de effectiviteit en de transparantie te vergroten. Uiteraard dient er naast een politiek, ook een organisatorisch draagvlak te zijn. Organisatorisch zullen procedures herschreven dienen te worden, bij de implementatie van dit business model. Begrippen als marktconform, kostprijsdekkend zullen in de gemeentelijke organisatie haar plaats dienen te vinden.



Case Gouda

5.1 Inleiding

Voor het door ons beschreven financiële stelsel waarin het vastgoedbedrijf binnen een gemeentelijke instelling aan zou kunnen functioneren, is gezocht naar een roeel toetsingskader door implementatie bij een gemeentelijke organisatie.

In eerste instantie is door ons gekozen voor de gemeente Rotterdam, echter na enkele gesprekken met de leiding van het OBR, werd ons duidelijk dat zij zelf al ver gevorderd waren in hun professionalisering (het OBR doet bijvoorbeeld al mee aan de ROZ/IPD vastgoedindex) en dat ze gelet op de werkdruk vanuit de interne organisatie geen serieuze aandacht aan ons project konden geven.

Daarna is verder gezocht en is de gemeente Gouda bereid gevonden mee te werken. In deze organisatie waren tijdens ons onderzoek een aantal zaken actueel op de sector middelen en ondersteuning. Een van deze kwesties was een vraagstuk 'afstoten van gemeentelijke panden' en het daaraan gekoppelde veranderingstraject. Dit onderzoek werd daarom ook als welkome aanvulling op dit proces ervaren.

In het intake gesprek is gewerkt met een probleemstelling, doelstelling en plan van aanpak. Deze items zijn verwoord in een memo, welk in bijlage 8.2 is opgenomen.

5.2 Analyse organisatie

Voor deze analyse van de huidige organisatie zijn er gesprekken geweest met de heer Epping, in zijn functie bij de Gemeente Gouda als directeur van de sector middelen en ondersteuning. Door hem is een weergave overlegd van de organisatiestructuur, die feitelijk nog volledig operationeel is. Schematisch is de organisatiestructuur weergegeven in bijlage 8.3.

In de gemeentelijke (administratieve) organisatie is geen specifieke afdeling vastgoed als zodanig ingericht. Binnen de gemeente Gouda is deze - via deze sector middelen en ondersteuning - bij facilitaire zaken ondergebracht. Facilitaire zaken behelst ook inkoop, huishoudelijke diensten en automatisering.

Administratief worden geen periodieke verlies en winstrekeningen van deze afdeling gerapporteerd aan de concerndirectie.

Overigens wordt niet al het vastgoed in deze sector vertegenwoordigd en gerapporteerd. Een deel ervan is ondergebracht bij de sector educatie, recreatie en zorg en onderwijs

5.3 Analyse huidige vastgoedportefeuille

Bij de aanvang van de door ons beoogde analyse is eerst een kader opgesteld van de analyse doelstellingen. Aan de hand van dit kader zijn documenten, gegevens, data, etc verzameld en zijn koppelingen tot stand gebracht tussen diverse gegevensbronnen.

Ieder pand is gelabeld met een omschrijving, een objectcode en een budget. De budgetstatus geeft de som van de uitgaven (lees: exploitatiekosten) en inkomsten (al dan niet subsidiestromen) weer. Feitelijk gaat het hier om een budgettair vastgestelde verlies en winstrekening per object. Een gekoppelde balans per object was helaas niet voorhanden, nadeel hiervan is dat transitorische posten niet in een boekjaar te rapporteren en/of inzichtelijk te maken zijn. Het betreft hier nog te ontvangen kosten/opbrengsten, voorzieningen, etc.

Op deze wijze kunnen de werkelijke cijfers nogal afwijken van de budgetcijfers, daarnaast kunnen ze een vertekend beeld geven indien ze niet "boekhoudkundig" volledig gespecificeerd zijn naar de objectcode. Een object zou mogelijkerwijs gunstige dan wel minder gunstige resultaten kunnen genereren, terwijl de feitelijke volstrekt anders is.

In deze analyse is gewerkt met een willekeurige bepaalde steekproef. Dit omdat de werkzaamheden die betrekking zouden hebben op genoemde extracomptabele werkzaamheden te omvangrijk zouden worden voor de analyse en de daarop volgende case.

De totale vastgoedportefeuille bestaat uit ca. 181 objecten, deze zijn zeer divers van karakter en bestaan uit strategische aankopen (o.a. ten behoeven van gebiedsontwikkeling), huisvesting van de eigen organisatie, huisvesting van gesubsidieerde instellingen.

De objecten waar een marktwaarde aan toegerekend kan worden vertegenwoordigen een vastgoedportefeuille met een verzekerde waarde van ca. € 55 mln. Een werkelijke of getaxeerde waarde (niet op basis van WOZ) was niet voorhanden.

De gehele vastgoedportefeuille genereert jaarlijks ca. € 3,5 mln aan huur-opbrengsten.

5.4 Case

Ten behoeve van het onderzoek is een steekproef genomen uit de totale portefeuille en deze is, op basis van een locatieonderzoek, onderverdeeld in objecten met marktpotentie en objecten zonder marktpotentie. Voor beide categorieën is gekozen uit zeven objecten.

Naast deze data, waren er ook objectlijsten met kostenplaatsen, kostensoorten, en daaraan gekoppelde verzekerde waarde.

Omdat voor het onderzoek ook de WOZ waarde belangrijk was, is in samenwerking met een aantal medewerkers van de gemeente een aanvullende database gegenereerd, zodat ook deze gegevens gekoppeld zouden kunnen worden aan de specifieke objectcodes (lees: objecten).

Tevens waren er geen gegevens van het aantal m² BVO voorhanden. Deze gegevens zijn - voor zover dat mogelijk was - uit de vigerende huurcontracten gedistilleerd en weer gekoppeld aan de specifieke objectcode.

Het verhuurbaar vloeroppervlak (m² VVO) per object is bij het ontbreken van feitelijke gegevens in het kader van deze analyse met een vuistregel ingeschat.

Het terreinoppervlak per specifiek object is steekproefsgewijs met behulp van het kadaster (kadaster online) vastgesteld. De huidige database van de gemeente kon dit soort specifieke detailinformatie niet voorzien.

Bestaande beschikbare Informatie

- M² BVO
- M² terreinoppervlak
- Verzekerde waarde
- (gerealiseerde) Exploitatiekosten
- (gerealiseerde) Huuropbrengsten
- Verzekerde waarde
- WOZ waarde

5.5 Toetsingskader

Aan de hand van het in hoofdstuk 4 beschreven model zullen in deze case studie de analyse gegevens ingevoerd dienen te worden, teneinde nadere analyses en/of conclusies mogelijk te maken.

Het model vereist een aantal specifiek benoemde gegevens die voor een groot deel bij deze case beschikbaar waren. Naast de deze bekende en/of toegankelijke gegevens was ook nadere informatie noodzakelijk die - zoals eerder aangegeven - niet in de gemeentelijke database toegankelijk of voorhanden was.

Hiervoor is de bovenstaande informatie aangevuld met:

- M² VVO
- Marktwaaarde (2003 en 2013)
- Gecorrigeerde vervangingswaarde (2003 en 2013)

Hierbij is met de volgende uitgangspunten gewerkt:

Algemeen:

- Vormfactor m² VVO/ m² BVO: 85%
- Indexering: 2,5%
- Rendementseis 1: 6,5% (objecten zonder marktpotentie)
- Rendementseis 2: 7,5% (objecten met marktpotentie)
- Cashflows vinden medio jaar plaats
- Geen leegstand
- Alle bedragen excl. BTW en prijspeil 1/1/2003 (tenzij anders vermeld)

Per object vastgesteld (objecten met marktpotentie):

- BAR (2003): 7,0% - 9,0%
- BAR (2013): 7,5% - 10,0%
- Markthuur: € 110 – € 160 per m² VVO (prijspeil 2003)
- Markthuur: € 120 – € 205 per m² VVO (prijspeil 2013)
- Onderhoudskosten: € 10 - € 25 per m² BVO
- Vaste lasten: € 3 - € 8 per m² BVO
- Beheerkosten: € 5 per m² BVO

Per object vastgesteld (objecten zonder marktpotentie):

- Vervangingswaarde 2003: op basis van de verzekerde waarde
- Groei vervangingswaarde 2013: op basis van jaarlijkse inflatie
- Correctie 2003: 10% - 40%
- Correctie 2013: 20% - 65%
- Geen tussentijdse investeringen
- Onderhoudskosten: € 10 - € 25 per m² BVO
- Vaste lasten: € 3 - € 8 per m² BVO
- Beheerkosten: € 5 per m² BVO

Ter completering zijn hieronder de kerngegevens behorend bij de gemeentelijke exploitatie van de genoemde steekproef over 14 objecten - over het boekjaar 2003 - weergegeven

GEMEENTELIJKE EXPLOITATIE		
OPPERVLAK PORTEFEUILLE	M ² BVO 19.778	M ² VVO 16.811
WOZ WAARDE	€ 13.957.363	PER M ² VVO € 830
VERZEKERDE WAARDE	€ 23.809.621	€ 1.416
HUUR	PER JAAR € 662.299	PER M ² VVO € 39

Analyse en uitkomsten model

Aan de hand van de feitelijke gegevens, aangevuld met bovenstaande aannamen en gegevens, is uiteindelijk door middel van een zogenaamd DCF-model berekend wat de kostprijsdekkende huur zou kunnen zijn voor de twee genoemde categorieën objecten.

In onderstaand overzicht is aan de hand van alle verzamelde gegevens, op basis van een stelsel van kostprijsdekkende huur, een onderverdeling gemaakt naar de twee beschreven categorieën.

EXPLOITATIE OBV KOSTPRIJSDEKKEND HUURSTELSEL

OPPERVLAK		M ² BVO	M ² VVO
PORTEF. OBJECTEN MET MARKTPOTENTIE		5.590	4.752
PORTEF. OBJECTEN ZONDER MARKTPOTENTIE		14.188	12.060
TOTAAL PORTEFEUILLE		19.778	16.811
			PER M ² VVO
PORTEF. OBJECTEN MET MARKTPOTENTIE	O.B.V. MARKTWAARDE	€ 7.592.277	1.598
PORTEF. OBJECTEN ZONDER MARKTPOTENTIE	O.B.V. GECORR. VERVANGINGSWAARDE	€ 16.568.014	1.374
TOTAAL		€ 24.160.291	1.437
KOSTPRIJSDEKKENDE HUUR		PER JAAR	PER M ² VVO
PORTEF. OBJECTEN MET MARKTPOTENTIE		€ 598.552	€ 126
PORTEF. OBJECTEN ZONDER MARKTPOTENTIE		€ 1.280.376	€ 106
TOTAAL		€ 1.878.929	€ 112

Uitkomsten

In bovenstaand overzicht is de uitkomst van de genomen steekproef voor de genoemde categorieën verrassend.

Uit de verzamelde cijferreeks is op te maken dat de door de gemeente Gouda – gerealiseerde - ontvangen huuropbrengsten gemiddeld € 39 per m² VVO bedragen. Als uitkomst van het in hoofdstuk 4 beschreven financiële stelsel, blijkt dat de kostprijsdekkende huur bij genoemde objecten gemiddeld € 112 per m² VVO zou moeten bedragen.

Deze kostprijsdekkende huursom komt overeen met vergelijkbare marktconforme gegevens. De werkelijk gerealiseerde huuropbrengst echter, wijkt wel significant af van deze gecalculeerde kostprijsdekkende huur.

Deze huuropbrengst is slechts 1/3 van de door ons berekende kostprijsdekkende huur. Hoewel er sprake is van enige leegstand kan dit niet geheel de verklaring zijn voor dit grote verschil. Een nadere analyse rechtvaardigt een onderzoek naar dit verschil, hetgeen bij de conclusies verwoord zal worden.

Balans

Aan de hand van de door ons verzamelde steekproef gegevens hebben we extracomptabel een balans en verlies en winstrekening opgesteld van de situatie zoals die zou zijn wanneer alleen deze objecten op de balans zouden staan. Daarna is dezelfde exercitie uitgevoerd voor deze objecten op basis van het door ons beschreven financiële stelsel, met kostprijsdekkende huren.

De volgende uitgangspunten zijn hierin genomen:

- In de huidige situatie is uitgegaan van de werkelijk geboekte/toegekende opbrengsten en exploitatiekosten en de huidige WOZ waarden.
- Voor de situatie waarbij het vastgoedbedrijf op basis van het door ons beschreven stelsel zou opereren is een balans opgesteld die uitgaat van de gecorrigeerde vervangingswaarde cq. marktwaarde en is in de verlies en winstrekening uitgegaan van de kostprijsdekkende huur.

Overige uitgangspunten:

- In het vermogen van de nieuwe situatie is een herwaarderingsreserve opgenomen en het direct beleggingsresultaat.
- In beide gevallen zijn de exploitatie kosten gelijkwaardig opgenomen. Een hogere opbrengst/rendement heeft in dit theoretisch model geen grote gevolgen voor de exploitatiekosten.
- Er is niet uitgegaan van renovatiekosten, extra beheer en administratiekosten, aanschaf boekhoudpakket, reorganisatiekosten, etc.

HUIDIGE SITUATIE

ACTIVA		PASSIVA	
ONROEREND GOED IN EXPLOITATIE	13.957.363	EIGEN VERMOGEN	
		KAPITAAL	13.957.363
ONROEREND GOED IN ONTWIKKELING		AGIO	
OVERIGE BELEGGINGEN		HERWAARDERINGSRESERVE	
LIQUIDITEITEN		ALGEMENE RESERVE	
		WINST BOEKJAAR	
		SUB TOTAAL	
		KORTLOPENDE SCHULDEN	
		LANGLOPENDE SCHULDEN	
		VOORZIENINGEN	
BALANSTOTAAL	13.957.363	BALANSTOTAAL	13.957.363

VERLIES EN WINSTREKENING

THEORETISCHE HUUROPBRENGSTEN	662.299
HUURDERVING	-
BRUTO HUUROPBRENGSTEN	662.299
EXPLOITATIEKOSTEN	1.103.752
NETTO HUUROPBRENGSTEN	(441.453,00)
OPBRENGSTEN OVERIGE	-
BELEGGINGEN	-
INTERESTBATEN	-
BELEGGINGSOPBRENGST	-
GEACTIVEERDE INTEREST	-
INTEREST LASTEN	
BEDRIJFSLASTEN	
DIRECT BELEGGINGSRESULTAAT VOOR	
BELASTINGEN	(441.453,00)
AANDEEL DERDEN	
DIRECT BELEGGINGSRESULTAAT (VERLIES)	(441.453,00)

NIEUWE SITUATIE, EXPLOITATIE OBV. KOSTPRIJSDIEKENDE HUUR

ACTIVA		PASSIVA	
ONROEREND GOED IN EXPLOITATIE	24.160.291	EIGEN VERMOGEN	
		KAPITAAL	13.957.363
ONROEREND GOED IN ONTWIKKELING		AGIO	
OVERIGE BELEGGINGEN		HERWAARDERINGSRESERVE	9.427.751
(OBJECTEN ZONDER MARKTPOTENTIE)		ALGEMENE RESERVE	
LIQUIDITEITEN		WINST BOEKJAAR	775.177
		SUB TOTAAL	
		KORTLOPENDE SCHULDEN	
		LANGLOPENDE SCHULDEN	
		VOORZIENINGEN	
BALANSTOTAAL	24.160.291,00	BALANSTOTAAL	24.160.291

VERLIES EN WINSTREKENING

THEORETISCHE HUUROPBRENGSTEN	1.878.929
HUURDERVING	-
BRUTO HUUROPBRENGSTEN	1.878.929
EXPLOITATIEKOSTEN	1.103.752
NETTO HUUROPBRENGSTEN	775.177
OPBRENGSTEN OVERIGE	-
BELEGGINGEN	-
INTERESTBATEN	-
BELEGGINGSOPBRENGST	-
GEACTIVEERDE INTEREST	-
INTEREST LASTEN	
BEDRIJFSLASTEN	
DIRECT BELEGGINGSRESULTAAT VOOR	
BELASTINGEN	775.177
AANDEEL DERDEN	
DIRECT BELEGGINGSRESULTAAT	775.177



5.6 Conclusies

Uit de case is naar voren gekomen dat het totaal aan exploitatiekosten en vermogensbeslag niet in verhouding is met de opbrengst van de portefeuille. Een veranderingsvoorstel om bijvoorbeeld panden (die strategisch daarvoor in aanmerking zouden kunnen komen) af te stoten, zou wellicht als discussiestuk kunnen dienen om deze problematiek nader te beklemtonen.

Implementatie

Wanneer het model zal worden overgenomen door de gemeente, zal er eerst een nader onderzoek dienen plaats te vinden voor het soort en type te hanteren informatiesysteem. Een en ander zou dan nader in een automatiseringsvraagstuk uitgewerkt kunnen worden. In bijlage 8.4 is een voorbeeld verlies en winstrekening opgenomen en een balans die mogelijk gebruikt zou worden als rapportage tool voor de objecten.

Het intern vastleggen van de administratieve procedures en controle

Een beschrijving van de administratieve organisatie (AO) en een intern controle model, waarbij alle disciplines en controle ijkpunten worden beschreven, is cruciaal maar is vanwege het onderwerp van deze case niet beschreven.

Literatuurlijst

6.1 Boeken

- **R.G. Bosman, c.s.** (1996), KPMG, Jaarboek externe verslaggeving, Samson, Alphen aan den Rijn
- **W.N.J. Rust; F Seyffert; A.C. den Heijer; J.P Soeter.** (1997) Vastgoed financieel, Management studiecentrum Vlaardingen, Delftse Universitaire Pers
- **H.G.P. van Langen** (1985); Huisvestingsmanagement in de onderwijssector. Delftse Universitaire Pers
- **P van Gool, c.s.** (2001), Onroerend goed als belegging, Wolters-Noordhoff B.V. Groningen
- **W. Bonnema, c.s.** (2001) Gemeentefinanciën, Kluwer, Alphen aan de Rijn
- **Geert Dewulf, Peter Krumm, Hans de Jonge.** (2000) Succesful Corporate Real Estate Strategies. ARKO publishers, Nieuwegein
- **G.P.R.M. Dewulf, A.C. den Heijer, L. de Puy, P van der Schaaf.** (1999) Het managen van vastgoed binneneen publieke organisatie Delftse Universitaire pers
- **DHV** (2004), Benchmark Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed
- **Kastelijn, F. drs.** (2003), Rationeel vastgoedbeheer, Dienst algemene en publiekszaken gemeente Eindhoven: Eindhoven
- **Korthals Altes c.s.,** (1996) Handboek Grondbeleid en locatie-ontwikkeling, VUGA
- **P.P. Kohnstamm, P.J. Hulten, L.B. van den Uittenbogaard** (1995) Publiek onroerend goed, Het beheer van de vastgoedvoorraad in de kwartaire sector. Amsterdam; SBV
- **G.M. ten Have** (2000), Taxatieleer onroerende zaken. Houten: Educatieve Partners Nederland B.V.
- **P. van der Schaaf** (1996), Corporate real estate management binnen gemeentelijke organisaties, SBV 3547 A
- **P.J. van Hulten,** Publiek onroerend goed, SBV 3130
- **Zeeuw, J.W. de** (2003), Maatschappelijke voorzieningen, Ecorys Kolpron: Rotterdam

6.2 Artikelen

- **W.H.J.M.E. Raaijmakers (2004)**
Congres Asset Management bij gemeentelijk vastgoed
- **Ir. J.G.F.M. Konickx (2003)**
Asset management bij gemeentelijk vastgoed. NOVAM
- **Drs. W.N.M. van Acht (2003)**
Asset management bij gemeentelijk vastgoed. NOVAM
- **Peter J.M.M. Krumm en Wim van Acht (2003)**
Uitbesteden klaar voor een nieuwe start
- **Pellikaan, R.P.J. (2003)**
Ontwikkeling van een methodiek t.b.v. de performance meting van maatschappelijk vastgoed, afstudeeronderzoek TU: Eindhoven
- **C van Duijn MBA (1997)**
Strategie op vastgoed. Business School
- **Ir. M.J.J. Van Leent, ir. A. Westerhof en drs. K. van Vugt, 2003,**
'Trends en perspectieven': verslag van een expertmeeting met vertegenwoordigers van publieke en private partijen
- **PropertyNL (2004)**
Van traditioneel huisvestingsbeheer naar strategisch vastgoedmanagement
- **W.N.J. Rust (1999)**
Een nieuwe methode voor waardebeoordeling van specifiek bestaand vastgoed



Bijlages

7.1 Gegevens gemeentelijke vastgoedportefeuille

Gemeente Gouda - versie: 06/09/2004 - Overzicht Portefeuille - Alle bedragen 1/1/2003

adres	omschrijving	Monu- mentaal	Herontw. potentie	m² BVO	m² VVO	Terrein- opp in m²	WOZ waarde
Portef. Objecten met marktpotentie							
Knipmolenweg 2a	peuterspeelzaal		Nee	96	82	96 €	51.277
R de Beerenbroucklaan 3	Kinderdagverblijf		Nee	465	395	250 €	343.965
Markt 71	kantoorpanden gouwestad	Ja	Nee	86	73	86 €	323.998
Turfmarkt 36-38/	kantoor stichting						
Vrouwesteeg 1	welzijn Gouda	Ja	Nee	654	556	654 €	557.695
Bloemendaalseweg 46	Boerderij plus bijgeb.						
	kindercentrum		Nee	1.655	1.407	1.655 €	447.881
Markt 27	Gebouw arti Legi	Ja	Nee	2.000	1.700	2.000 €	656.166
Tristanstaat 18	ontmoetingscentrum		Nee	634	539	634 €	310.385
TOTAAL				5.590	4.752	5.375 €	2.691.367
Portef. Objecten zonder marktpotentie							
Aakwerf 42	basketbalver		Nee	70	60	70 €	62.621
Julianasluispad	recreatiecentrum		Nee	600	510	33.319	
Turfsingel 34	Bibliotheek	Ja	Nee	5.000	4.250	5.000 €	2.420.460
Markt 35-36	Waaggebouw	Ja	Nee	1.500	1.275	1.500 €	477.377
Nieuwe Markt 100	Agietenkapel	Ja	Nee	1.200	1.020	1.200 €	369.830
Boelekade 67	Schouwburgcompl Gouda		Nee	5.200	4.420	5.200 €	7.196.500
Agietenstraat 21	Arcade bioscoop	Ja	Nee	618	525	618 €	739.208
TOTAAL				14.188	12.060	46.907 €	11.265.996
TOTAAL				19.778	16.811	52.282	13.957.363

7.2 Uitwerking plan van aanpak casestudie gemeente Gouda

Memo

Aan: de heer Epping, gemeente Gouda
Van: Arjan Westerhof, Cees van Duijn
Betreft: Case studie in het kader van de MSRE opleiding
Datum: 16 juni 2004

Inleiding

Binnen de gemeentelijke organisatie vindt het vastgoedmanagement vaak decentraal en operationeel plaats. De portefeuille is statisch van karakter, de wijze waarop met objecten wordt omgegaan is veelal kostengedreven. In termen van rendement of waardecreatie wordt niet of nauwelijks nagedacht.

Doelstelling

De doelstelling van ons onderzoek is tweeledig:

- 1 Het inhoud geven aan een vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie, gestoeld op bedrijfseconomische principes, die bovenstaande problemen voortvloeiend op kan pakken. We doen dit door een Businessplan voor het vastgoedbedrijf te schrijven. Het accent zal in dit Businessplan liggen bij het benoemen en beschrijven van de financiële relaties.
- 2 Het implementeren van zo'n vastgoedbedrijf in een gemeentelijke organisatie.

Vereisten

Het financiële stelsel moet daarom:

- passen binnen de gemeentelijke begrotingssystematiek,
- gebaseerd zijn op bedrijfseconomische principes,
- transparant en reëel zijn, zo moeten de huurprijzen recht doen aan locatie, gebouw, en de werkelijke kosten/opbrengsten.

Aanpak (voorstel)

De door ons voorgesteld aanpak is:

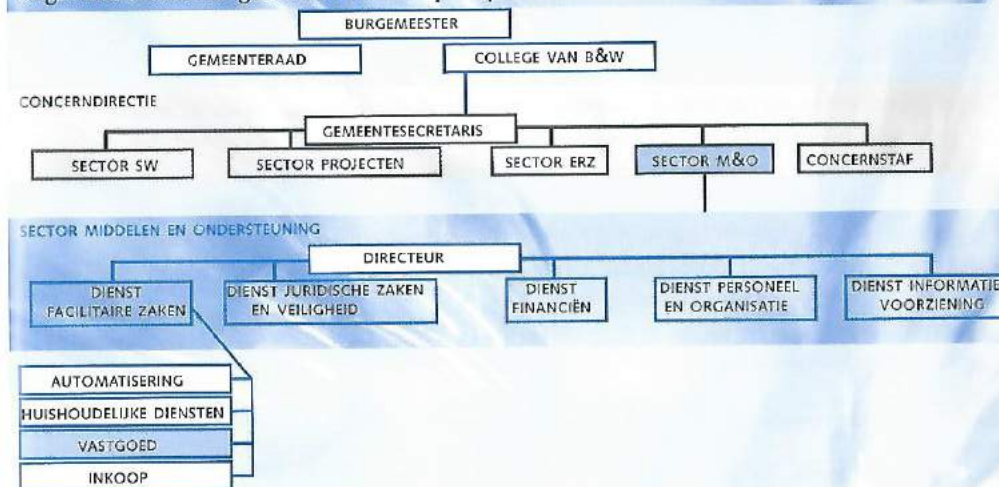
- Pragmatisch en overzichtelijk, voorstel voor ca. 15 objecten, over boekjaar 2003
- Nuttig voor de gemeente Gouda, bijvoorbeeld inzicht in bezit vergroten:
 - > Welke objecten?
 - > Welke instellingen?

Stappenplan

- Stap 1. Eerste bijeenkomst, maken afspraken over objecten, gewenst inzicht en maken lijst noodzakelijke gegevens
- Stap 2. Versturen gegevens (Gouda)
- Stap 3. Aanvullende gegevens (Westerhof en van Duijn)
- Stap 4. In kaart brengen huidige situatie (Westerhof en van Duijn)
- Stap 5. In kaart brengen gewijzigde situatie, na implementatie (Westerhof en van Duijn)
- Stap 6. Presentatie, indien gewenst (Westerhof en van Duijn)

7.3 Organogram gemeente Gouda

Organisatiestructuur gemeente Gouda op 1 april 2004



7.4 Algemene uitwerking balans en V & W rekening

De balansverhoudingen van een onroerend goed bedrijf is ook belangrijk. Uit de balansverhoudingen kan namelijk naar voren komen in hoeverre een onderneming actief is op het gebied van projectontwikkeling, hoe groot de hefboom is door het gebruik van vreemd vermogen, hoeveel niet belegde middelen er in de onderneming aanwezig zijn, etc. Uiteraard zijn er tal van manieren om een balans te presenteren. Op de volgende pagina is een voorbeeld van een balans weergegeven.

ACTIVA

ONROEREND GOED IN EXPLOITATIE	€
ONROEREND GOED IN ONTWIKKELING	
OVERIGE BELEGGINGEN	
LIQUIDITEITEN	
OVERIGE ACTIVA	
BALANSTOTAAL	

PASSIVA

KORTLOPENDE SCHULDEN	€
LANGLOPENDE SCHULDEN	
VOORZIENINGEN	
EIGEN VERMOGEN	
- KAPITAAL	
- AGIO	
- HERWAARDERINGSRESERVE	
- ALGEMENE RESERVE	
- WINST BOEKJAAR	
SUB TOTAAL	
BALANSTOTAAL	

Bij de beoordeling van de winstontwikkeling in het verleden en in de toekomst is een analyse van de resultatenrekening noodzakelijk. Internationale vergelijking leert dat de opzet van winst en verliesrekeningen verschillen vertonen tussen landen. Inmiddels zijn er standaard rapportage richtlijnen van kracht, deze zullen binnen afzienbare tijd bij grote en later wellicht ook bij kleinere vastgoedorganisaties van kracht worden. Gedacht wordt hierbij aan de "Economic Outlook", de Europees richtlijnen jaarrekening verslaggeving, etc.

Hieronder is een analyse model weergegeven die als verlies en winstrekening gebruikt zou kunnen worden.

THEORETISCHE HUUROPBRENGSTEN	€	INTERESTLASTEN	€
HUURDERVING	€	BEDRIJFSLASTEN	€
BRUTO HUUROPBRENGSTEN	€		
EXPLOITATIEKOSTEN	€	DIRECT BELEGGINGSRESULTAAT VOOR	
		BELASTINGEN	€
NETTO HUUROPBRENGSTEN	€	BELASTINGEN	€
OPBRENGSTEN OVERIGE	€	AANDEEL DERDEN	€
BELEGGINGEN	€		
INTERESTBATEN	€		
BELEGGINGSOPBRENGSTEN			
GEACTIVEERDE INTEREST		DIRECT BELEGGINGSRESULTAAT	€



MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

*Professioneel vastgoedbedrijf binnen
de gemeentelijke organisatie*

Auteurs

Ir. A. Westerhof (arjan.westerhof@dhv.nl)

C. Van Duijn MBA (duijn@duijn.nl)

Uitgave

de Kopgroep, 2005

www.de-kopgroep.nl

Ontwerp

Iris Hulshof, Mediamani

www.mediamani.nl