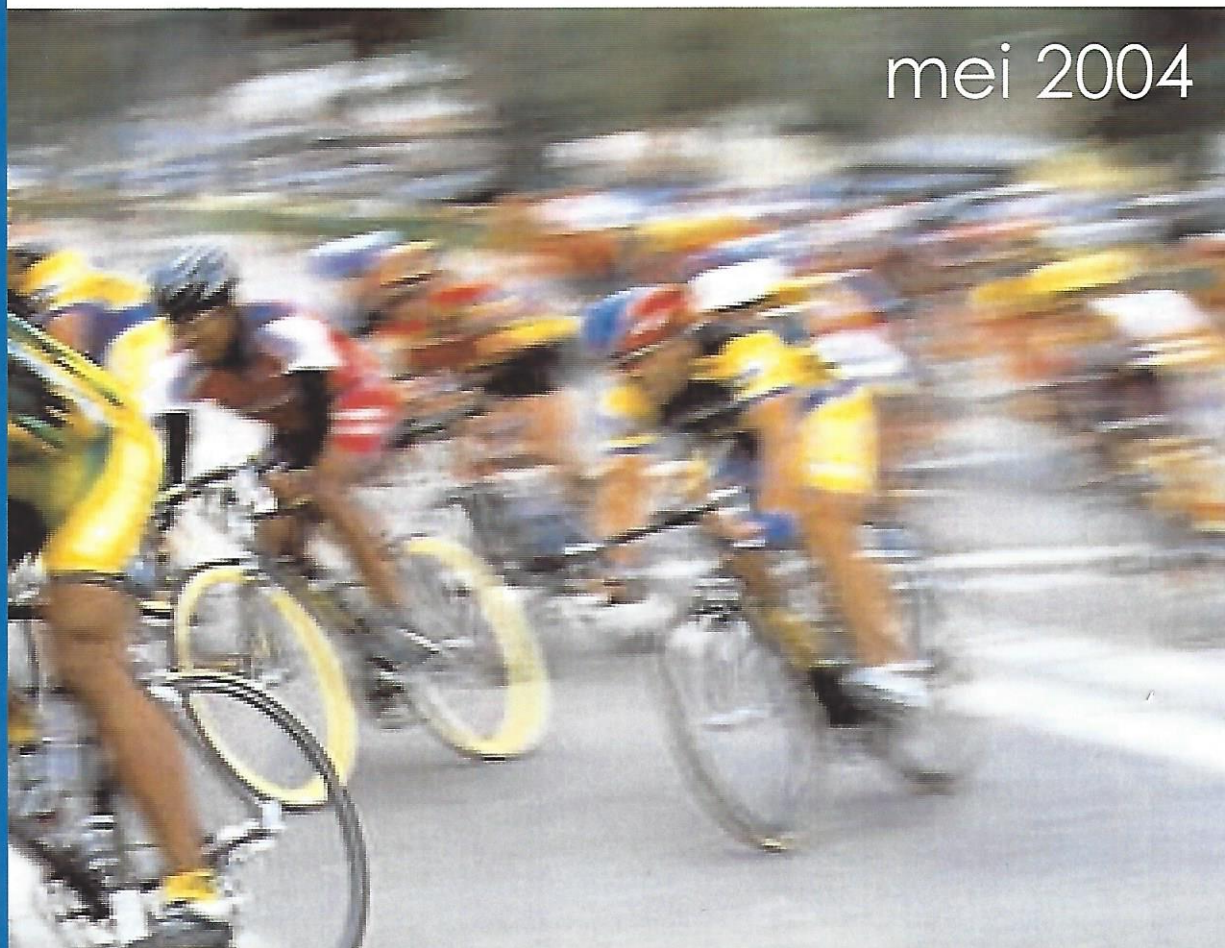


Ondernemen met
maatschappelijk vastgoed
Kopgroep van gemeenten
neemt voortouw

mei 2004



Colofon:

Gemeente Almere
Gemeente Amersfoort
Gemeente Assen
Gemeente Breda
Gemeente Den Haag
Gemeente Doetinchem
Gemeente Eindhoven
Gemeente Hilversum
Gemeente Lelystad
Gemeente Utrecht
Gemeente Zutphen
Gemeente Zwolle

DHV
Arjan Westerhof
arjan.westerhof@dhv.nl
www.dhv.nl
06 29 098 323

Marc van Leent
info@marcvanleent.nl
www.marcvanleent.nl
06 51 026 684

M3V adviespartners voor organisatie en huisvesting
Krijno van Vugt
vanvugt@m3v.nl
www.m3v.nl
06 15 093 210

INHOUD

Voorwoord

Waar hebben we het over?

Wat komt er op ons af?

Wat kunnen we met vastgoed verdienen?

Waar staan we nu?

Welke lijnen naar de toekomst?

- Samenhangend vastgoedbeleid
- Financiële transparantie
- Organisatieontwikkeling
- Benchmarking

Wat is de rol van de Kopgroep?

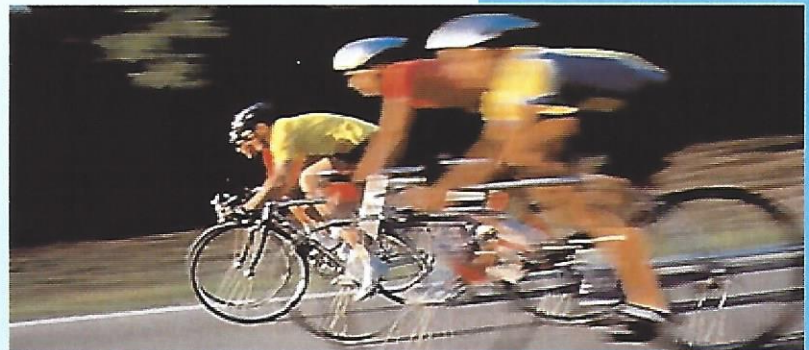
Bijlage:

- Overdruk uit VNG-magazine
- Resultaten Kopgroep

VOORWOORD

Deze brochure is bedoeld voor iedereen die op lokaal niveau bezig is met de professionalisering van het beheren en exploiteren van maatschappelijk vastgoed¹. Het is een pleidooi om maatschappelijk vastgoed nadrukkelijker op de gemeentelijke agenda te zetten als katalysator van maatschappelijke ontwikkelingen. Vandaar de titel: 'Ondernemen met maatschappelijk vastgoed'.

Deze brochure is gebaseerd op de inzichten van de Kopgroep Maatschappelijk Vastgoed² die ruim een half jaar geleden van start is gegaan. In de kopgroep hebben professionals van twaalf gemeenten zich verenigd om te komen tot kennisuitwisseling en kennisontwikkeling. De kopgroep bestaat uit ambtelijke vertegenwoordigers die vanuit verschillende perspectieven bezig zijn met maatschappelijk vastgoed. Bij de een is dit het perspectief van het (toekomstige) gebruik en het 'maatschappelijk' rendement van vastgoed. Bij de andere is dit het perspectief van het eigendom en het 'economisch' rendement van vastgoed. Deze perspectieven tezamen hebben een aantal waardevolle inzichten opgeleverd die in deze brochure met de lezer gedeeld worden.



¹ Onder maatschappelijk vastgoed verstaan we in algemene zin de gemeentelijke gebouwen en terreinen voor de functies onderwijs, sport, cultuur en welzijn.

² In de Kopgroep Maatschappelijk Vastgoed participeren de gemeenten Almere, Amersfoort, Assen, Breda, Den Haag, Doetinchem, Eindhoven, Hilversum, Lelystad, Utrecht, Zutphen en Zwolle.

De brochure gaat in op de vragen:

- wat kan vastgoed voor gemeenten opleveren?
- waar staan gemeenten nu?
- waarom is professionalisering gewenst? en
- langs welke lijnen kan het vastgoedbeheer verder geprofessionaliseerd worden?

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. De kopgroep neemt graag het voortouw bij het realiseren van deze ambitie.

Begeleiders van de Kopgroep Maatschappelijk Vastgoed:

Marc van Leent
Krijno van Vugt
Arjan Westerhof

Vastgoed is op de eerste plaats een manier van kijken. Gebouw is het begrip dat past bij het perspectief van de voorbijganger, huisvesting is het begrip dat past bij het perspectief van de gebruiker, en vastgoed is het begrip dat past bij het perspectief van de eigenaar. Wat opvalt is dat het perspectief van de eigenaar nog niet sterk bij gemeenten is ontwikkeld. Als woningeigenaar zijn bestuurders en medewerkers van gemeenten zich echter zeer bewust van dit perspectief. De waardeontwikkeling van hun woning is voortdurend punt van aandacht en onderwerp van gesprek tijdens feestjes. Voor de waardeontwikkeling van gemeentelijk vastgoed is deze aandacht er in veel mindere mate. Dat is het vastgoed dat blijkbaar na 40 jaar afgeschreven is en nodig gesloopt moet worden.

Waar hebben we het over

In deze publicatie wordt onder de vastgoedfunctie verstaan: de wijze waarop de verantwoordelijkheid voor het eigendom, de ontwikkeling, het beheer en de exploitatie van gemeentelijke accommodaties is georganiseerd en gefinancierd. 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.

We hebben het dus niet over de gebouwen voor de eigen ambtelijke organisatie³, niet over vastgoed in de vorm van openbare ruimte en bijbehorende opstallen en ook niet over vastgoed dat in het kader van stedelijke ontwikkeling tijdelijk in eigendom en beheer is.

Van het maatschappelijk vastgoed zijn tot op heden 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).

³ Met maatschappelijke vastgoed is (heel) veel geld gemoeid. Geschatte herbouwwaarde gemeentelijk vastgoed met maatschappelijke functie: 200 miljoen euro per 100.000 inwoners.

Op basis van de cijfers van de kopgroepdeelnemers wordt de herbouwwaarde (ook wel: verzekerde waarde) van het gemeentelijk maatschappelijk vastgoed geschat op 200 miljoen per 100.000 inwoners. Met maatschappelijk vastgoed is dus (heel) veel geld gemoeid. En dat brengt ons bij de hypothese dat met het professionaliseren van het vastgoedmanagement ook veel 'verdiend' zou kunnen worden. Bijvoorbeeld in de vorm van lagere beheerkosten, hogere restwaarde, en/of betere maatschappelijke prestaties.

***Met maatschappelijk vastgoed is (heel) veel geld gemoeid. Geschatte herbouw-
waarde gemeentelijk vastgoed met maatschappelijke functie: 200 miljoen euro per
100.000 inwoners.***



Waar staan we nu

Voorafgaand aan de start van de kopgroep heeft in 2002 een expertmeeting van deskundigen van gemeenten en daarbuiten (o.a. woningcorporaties en universiteiten) plaatsgevonden. Daarbij werden de volgende karakteristieken aan het gemeentelijke vastgoedmanagement toegedicht:

- Maatschappelijk vastgoed is 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.

- Maatschappelijk vastgoed is 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.

- Maatschappelijk vastgoed is 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.

- Maatschappelijk vastgoed is 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.

Hoewel de deelnemers aan de kopgroep op verschillende terreinen verbeterlagen hebben gemaakt of maken, geldt ook voor hen een aantal van bovengenoemde kenmerken. Deze kenmerken zijn aanleiding om actief na te denken over de professionalisering van de gemeentelijke vastgoedfunctie.

Afzonderlijke kopgroepgemeenten hebben onder meer gewerkt aan: ontwikkelen van (strategisch) vastgoedbeleid, implementeren van nieuwe organisatiestructuren, duurzaam uitbesteden van operationele werkzaamheden, inventariseren van economische waarde, uitwerken van huursystematiek en implementeren van uniforme registratiesystemen, ontwikkeling van wijkontwikkelingsplannen en hierop gebaseerde integrale accommodatieplannen.

Deze verbeterlagen zijn door afzonderlijke gemeenten uitgevoerd, er zijn geen gemeenten, ook niet bij de kopgroep, die 'alles' op orde lijken te hebben. Wij realiseren ons goed dat professionalisering nooit 'af' is; de dynamiek van het werkveld dat continu door maatschappelijke ontwikkelingen in beweging is, verhindert dat. Het is niettemin onze overtuiging dat er meer rendement uit vastgoed(management) valt te halen.

Flinke verbeterlagen zijn gemaakt maar vanuit vastgoedperspectief is er ook door kopgroepgemeenten nog een lange weg te gaan; er valt nog meer rendement uit vastgoed te halen.



Wat komt er op ons af

In relatie tot het vraagstuk van maatschappelijke vastgoed zijn er belangrijke ontwikkelingen geïdentificeerd die op ons af komen. De consequenties daarvan zijn niet vrijblijvend, en vragen een visie op maatschappelijk vastgoed.

Emancipatie van maatschappelijke instellingen: dit resulteert in nieuwe verhoudingen en relaties tussen partijen. Voorbeelden hiervan zijn:

- doordecentralisatie van onderwijsbudgetten, vooral in het voortgezet onderwijs;
- privatisering en verzelfstandiging van maatschappelijke instellingen; kinderopvang is daar een voorbeeld van;
- opkomst van woningcorporaties en zorginstellingen op het terrein van leefbaarheid.

Primaire processen van maatschappelijke instellingen (blijven) veranderen: dit vraagt flexibele vastgoedformules waarmee ingespeeld kan worden op steeds veranderende inzichten. Voorbeelden van veranderende inzichten zijn:

- vervagen van grenzen tussen werken, leren en recreëren;
- grotere mogelijkheden van ICT voor thuisleren, thuisopvang, thuiszorg en dergelijke;
- voortgaande differentiatie in leervormen en groepsgrootte binnen onderwijs;
- radicale verschuivingen in de zorgsector (extramuralisering).



Nieuwe dwarsverbanden ontstaan: dit veronderstelt de keuze voor een meer integraal vastgoedperspectief; het sectoraal perspectief belemmert samenhang en synergie.

Voorbeelden van nieuwe dwarsverbanden zijn:

- clustering van voorzieningen uit oogpunt van ruimtegebruik, dagindeling en integratie en afstemming van primaire processen van verschillende voorzieningen; ook met wonen en kantoren;
- herwaardering van maatschappelijke voorzieningen als katalysator van stedelijke vernieuwing;
- opkomst nieuwe vormen van (maatschappelijke) dienstverlening als buitenschoolse opvang, facilitaire diensten, fitness e.d.

De emancipatie van instellingen, verandering van primair proces en het ontstaan van nieuwe dwarsverbanden zijn belangrijke ontwikkelingen die niet genegeerd mogen worden. Deze ontwikkelingen stellen nieuwe eisen aan attitude, flexibiliteit en perspectief van het vastgoedmanagement.



Wat kunnen we met vastgoed verdienen

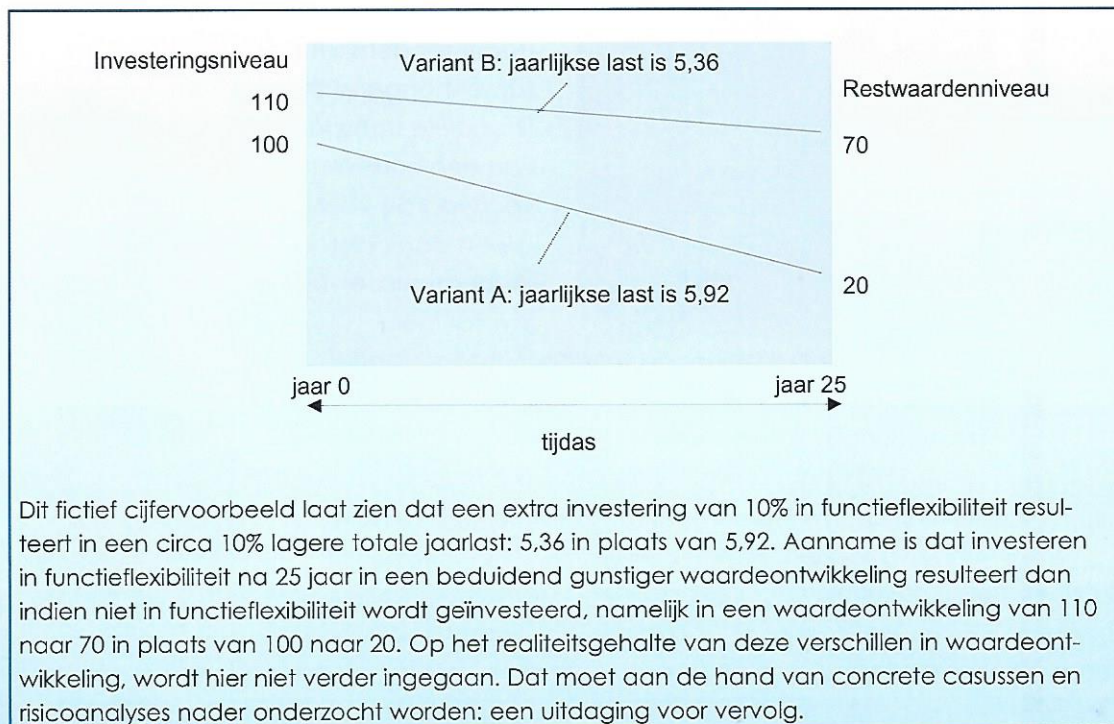
In de kopgroep leeft de overtuiging dat met vastgoed meer verdiend kan worden dan tot dusverre gedaan wordt. Deze verdiensten zou je daarna kunnen bezuinigen op de gemeentebegroting, maar deze verdiensten zou je ook weer kunnen inzetten om de maatschappelijke effectiviteit en kwaliteit van dit vastgoed te vergroten. Dat is een (politieke) keuze.

Waar zitten deze extra verdiensten? We noemen er zes.

- 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 functieflexibiliteit en duurzaamheid van nieuwbouw zou een gunstiger waardeontwikkeling gerealiseerd worden; dit kan per saldo leiden tot lasten die over de gehele exploitatieperiode bezien, lager zijn (zie cijfervoorbeeld).
- 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.

Zes manieren om te verdienen: beter benutten van gronden, vrijmaken van locaties, optimaliseren van huuropbrengst, efficiënter ruimtegebruik, sturen op waardeontwikkeling en vergroten inkoopkracht.



Welke lijnen naar de toekomst

Om meer rendement uit vastgoed te halen, maatschappelijk en/of bedrijfseconomisch, is het nodig om vastgoed te het herkennen en erkennen als een cruciale discipline binnen de gemeentelijke organisatie. Professionalisering is het credo. Daarvoor moeten naar de mening van de kopgroepdeelnemers flinke stappen gezet worden. In de hoofdstukken hierna wordt een aantal lijnen daarvoor verkend:



Door de kopgroep zijn de volgende vier stappen op weg naar professioneel vastgoedmanagement benadrukt:

- samenhangend vastgoedbeleid: huidig beleid is vaak te sectoraal van insteek en er wordt te weinig ingespeeld op de specifieke dynamiek van vastgoed. Hoger rendement begint bij beter en samenhangend beleid.
- financiële transparante: het introduceren van een huur-verhuursysteem is voorwaarde voor financiële transparantie: alleen dan ontstaat een kosten en rendementsbewuste attitude bij klant en leverancier.
- organisatieontwikkeling: de spreiding (fragmentatie) van verantwoordelijkheid en kennis van vastgoed over uiteenlopende diensten en afdelingen, belemmert een professionaliteit.
- benchmarking: professionalisering door te leren van elkaar en elkaar te 'prikken' staat in de wereld van het maatschappelijk vastgoed nog geheel in de kinderschoenen. Meten is weten.

Voorgaande punten hebben betrekking op de vastgoedkant van het vraagstuk i.c. het aanbod aan accommodaties voor maatschappelijke voorzieningen.

Kopgroepdeelnemers benadrukken dat ook de vraagzijde verbeterd moet worden. Diensten Maatschappelijke Ontwikkeling (of vergelijkbaar) en de maatschappelijke instellingen zelf moeten in deze professionalisering meegaan. Op beleidsniveau moeten zij zich ontwikkelen tot 'strategische' opdrachtgevers. Op operationeel niveau moeten zij de instellingen coachen bij het vervullen hun rol als klant en huurder.

Professionalisering aan twee kanten; professionalisering vraagt niet alleen aandacht voor de aanbodzijde van vastgoed, voor beleid, financiën, organisatie en informatie, maar ook voor de vraagzijde. De actoren aan de vraagzijde moeten zich ontwikkelen tot strategische opdrachtgevers en zelfbewuste klanten



Samenhangend vastgoedbeleid

Het huidige vastgoedbeleid is vaak sectoraal van insteek en er wordt te weinig ingespeeld op de specifieke dynamiek van vastgoed. Kenmerken zijn:

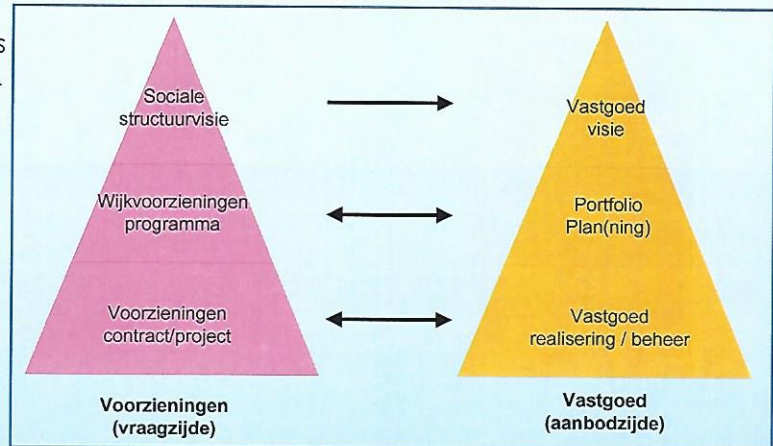
- Sectoraal van insteek: meerjarenplannen worden van per sector opgesteld (onderwijs, welzijn, sport e.d.). Dwarsverbanden worden maar beperkt gelegd.
- Geen aandacht voor specifieke vastgoedinvulshoek; er wordt primair vanuit het geformuleerde sociale beleid gekeken naar accommodatievragen. De invulshoek van wat met grond en gebouw nog meer mogelijk is, ontbreekt vaak.

In de kopgroep is gepleit voor nieuwe terminologie:

- 'accommodatiebeleid' bij een sterke koppeling van inhoud en vastgoed;
- 'voorzieningenbeleid' en 'vastgoedbeleid' voor (grotere) gemeenten die eigen dynamiek van beide invulshoeken willen benadrukken.

Bijgaand schema weerspiegelt beide invulshoeken, elk geordend conform de hiërarchische drieslag visie-programma-projecten. Op elk niveau is het bijbehorende beleidsinstrument benoemd. Bij gemeenten zijn deze instrumenten soms anders getiteld of opgenomen in een groter geheel. Wijkvoorzieningenprogramma gaat ook wel door het leven als wijkvoorzieningenplan of wijkontwikkelingsplan. Portfolioplanning kan ook gelezen worden als meerjarige investeringsplanning.

Portfolioplanning kan ook gelezen worden als meerjarige investeringsplanning.



Portfolioplanning

Kern van het vastgoedbeleid is het portfolioplan waarin per object de toekomst van gebouw en gebruik wordt vastgelegd, zoals in onderstaand schema als mogelijkheden is aangegeven variërend van optimalisering van het object tot herontwikkeling.

	handhaven primair gebruik	wijzigen primair gebruik
handhaven gebouw	optimalisering	hergebruik
wijzigen gebouw	renovatie	herontwikkeling

Voor het opstellen van een portfolioplan zijn de volgende stappen geïdentificeerd:

1. Plan van aanpak; bezint eer gij begint.
2. Vraagzijde: kwantitatieve en kwalitatieve analyse van toekomstige vraag.
3. Aanbodzijde: analyse van functionaliteit, imago, techniek en waarde van huidige objecten.
4. Koers op hoofdlijnen: keuzes per stad/gemeente, stadsdeel, wijk en/of sector.
5. Investeringskeuze per object: handhaven, verbeteren, herbestemmen of herontwikkelen.
6. Financiële toetsing: vergelijking kasstromen met behulp van contante waarde-methode.
7. Besluitvorming en communicatie.

Het Portfolioplan is een dynamisch instrument dat door periodieke actualisering richting geeft aan operationele vastgoedactiviteiten op het gebied van beheer en ontwikkeling. De meerjarenplanningen voor investeringen en onderhoud kunnen als bijlagen van het portfolioplan worden gezien.

Portfolioplan is de kern van het vastgoedbeleid: onmisbare schakel tussen visie en operatie, tussen maatschappelijke vraag en beschikbare middelen.

Financiële transparantie

De kopgroep acht het essentieel dat er een scheiding komt 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. De kopgroep staat een transparante aanpak voor 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.

Huursystematiek

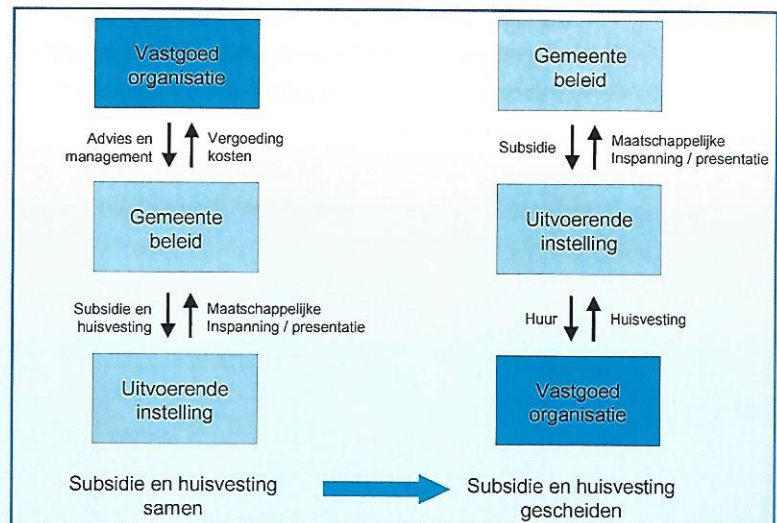
Ten behoeve van transparantie is een adequate huursystematiek nodig. De Kopgroep vindt dat zowel een kostprijs-georiënteerde als markt-georiënteerde benadering mogelijk zijn.

Bij kostprijsbenadering:

Kostprijs-elementen zijn kosten voor administratief beheer, onderhoud,

zakelijke lasten, financiering. De kosten voor administratief beheer en zakelijke lasten dienen vastgesteld te worden op het niveau van de gehele portefeuille. Andere kosten zoals specifieke (object)beheerslasten 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 waardering¹ (bestaande bouw) dan wel investeringssom (nieuwbouw).

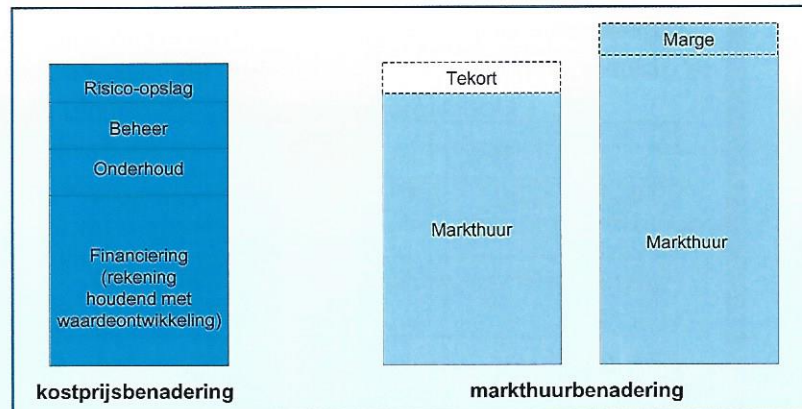


Bij de financiering dient rekening gehouden te worden met de redelijkerwijs te verwachten waardeontwikkeling.

Tevens dient 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 een rol als: rentefluctuaties, kostenstijgingen, lengte huurcontracten en marktomstandigheden een belangrijke rol.

Bij markthuurbenadering:

In plaats van de kostprijs kan ook gekozen worden voor het principe van de markthuur; deze huur kan bijvoorbeeld door een makelaar vastgesteld worden. Hierbij moet niet uitgesloten worden dat de markthuur, gelet op het incourante karakter van sommige objecten, onder het niveau van de kostprijs komt te liggen. In dat geval dient conform de nieuwe voorschriften uit het BBV het gekapitaliseerde verschil tussen kostprijs huur en markthuur, de onrendabele top, eenmalig worden afgeschreven.



Ontvlechten van subsidie en huisvesting geeft impuls aan het kosten- en kwaliteitsbewust gedrag van gebruiker en het rendementsbewuste gedrag van leverancier; zowel een marktgeoriënteerde als kostprijsgeoriënteerde huursystematiek zijn daarvoor mogelijk.

¹ waardering van bestaand maatschappelijke vastgoed is specifiek vraagstuk; het hanteren van de historische kostprijs heeft nadelen. Het voert te ver om hier verder op in te gaan.

Organisatie-ontwikkeling

Binnen de kopgroep is een aantal organisatiemodellen verkend. Deze zijn:

- Kennisnetwerk: vastgoed blijft dicht bij de beleidsafdelingen van de gemeente. Professionalisering vindt plaats via kennisnetwerk, ondersteund door helpdesk en centrale database.
- Gemeentelijk vastgoedbedrijf: al het maatschappelijk vastgoed wordt geconcentreerd in een professioneel vastgoedbedrijf. Maatschappelijke instellingen zijn de klanten van dit bedrijf. Voor de vastgoeddiensten wordt een reguliere huur betaald. Bij de subsidieverstreking wordt hiermee rekening gehouden.
- Voorzieningencorporatie: de voorzieningencorporatie lijkt op het gemeentelijke vastgoedbedrijf. De voorzieningencorporatie opereert echter onafhankelijk van de gemeente en richt zich ook op maatschappelijk vastgoed dat traditioneel niet binnen gemeentelijke invloedssfeer valt (bv. zorg en kleinschalige detailhandel).

	werkgebied	rol	positie
kennis netwerk	voorzieningen per sector	coördinerend	binnen dienst
gemeentelijk vastgoedgebedrijf	gemeentelijke voorzieningen	coördineren en initiërend	binnen gemeente
voorzieningencorporatie	alle relevante voorzieningen	initiërend	naast gemeente

Nadere afweging

Tijdens verschillende bijeenkomsten van de kopgroep zijn deze organisatiemodellen verkend vanuit de thema's: vastgoed(beleid), organisatie en financiën. Daaruit is het volgende beeld naar voren gekomen.

- Professionalisering van vastgoedmanagement vergt vastgoedspecifieke competenties en cultuurkenmerken. Deze competenties en cultuurkenmerken vragen een relatief autonome positie van de vastgoedorganisatie met voldoende kritische massa.
- Het 'kennisnetwerk' en andere vormen van vastgoedcoördinatie spelen onvoldoende in op dynamiek en ratio van vastgoed. Het 'kennisnetwerk' achten de kopgroepdeelnemers te vrijblijvend.
- Bundeling van eigendom en vastgoedmanagement kan via verschillende modellen verwezenlijkt worden:
 - binnen een dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (of vergelijkbaar): relatie met maatschappelijke doelen is hiermee sterk verankerd;
 - onafhankelijk binnen gemeente ('gemeentelijk vastgoedbedrijf'): samenspel met diensten en instellingen kan vanuit onafhankelijke positie plaatsvinden;
 - naast gemeente in samenwerking met woningcorporaties ('voorzieningen-corporatie'): meeste kans op nieuwe cultuur en goed arbeidsmarktpositie, maar verder verwijderd van de maatschappelijke doelstellingen. De kopgroep spreekt daarom een voorkeur uit voor verdere bundeling en professionalisering binnen de gemeentelijke organisatie.
- Parallel aan de professionalisering van vastgoed is het noodzakelijk om ook de vraagzijde te professionaliseren. Dat geldt voor de dienst maatschappelijke ontwikkeling (of vergelijkbaar) in haar rol van 'strategisch opdracht gever' en voor de instellingen in hun rol als zelfbewuste klanten.

Professionalisering vraagt krachtenbundeling; centrale coördinatie en afstemming zijn te vrijblijvend; doorpakken via bundeling van eigendom en (interne en externe) expertise is volgens de kopgroep noodzakelijk

Benchmarking

Woningcorporaties en vastgoedbeleggers zijn uit oogpunt van professioneel vastgoedbeheer nog relatief jonge sectoren. De verzelfstandiging van woningcorporaties eind jaren tachtig/begin jaren negentig is een belangrijk impuls geweest voor de professionalisering van deze sector. Benchmarking komt nu in allerlei verschillende vormen voor (kengetallen, visitatiecommissies, prijsvragen e.d.); het is een issue dat alle lagen van de bedrijfsvoering raakt. Ook de beleggersector is nog relatief jong. De ROZ/IPD-vastgoedindex is een vorm van benchmarking die in deze sector recent een grote vlucht heeft genomen. Deze index registreert de rendementen op vastgoedbeleggingen die gedurende een jaar in portefeuille zijn geweest. Het gaat hierbij om de rendementen als gevolg van huurinkomsten en waardeontwikkeling.

Ook voor de 'sector' van maatschappelijk vastgoed is de weg van benchmarking een cruciale weg voor professionalisering. Professionalisering door te leren van elkaar en elkaar te 'prikken'. De eerste uitgevoerde benchmark bij de twaalf gemeenten van de kopgroep kan gezien worden als eerste stap op deze weg⁵. Voor het vervolg zijn twee aanvullende wegen begaanbaar:

Benchmark voor koplopers

Op basis van ervaringen met de uitgevoerde benchmark wordt een verbeterde versie ontwikkeld die jaarlijks wordt gebruikt door alle deelnemers aan de kopgroep. Voor deze verbeterde versie geldt:

- (opnieuw) definiëren van begrippen, categorieën en toegesneden maatlatten;
- vooralsnog accent leggen op kwalitatief meten van professionele voortgang;
- introduceren van beperkt aantal kengetallen voor onderlinge vergelijking, te weten: bruto vloeroppervlak, aantal objecten en herbouwwaarde van bezit.

⁵ "Benchmark Gemeentelijk Maatschappelijk Vastgoed; presentatie benchmark van de dertien Kopgroep Gemeenten lichting 2003/2004", maart 2004 (aan deze benchmark heeft ook de gemeente Amstelveen meegedaan waardoor hier sprake is van 13 gemeenten).

Benchmark voor koplopers onder koplopers

Voor een kleine groep gemeenten wordt aanbevolen, voor de koplopers onder de koplopers, om een benchmark te ontwikkelen conform de principes van de ROZ/IPD-vastgoedindex. Deze index geeft uitgedrukt in één cijfer de economische prestaties van het vastgoed weer. Dit vergt overigens een flinke investering in procesvoering en informatievoorziening.

Meten is weten; benchmarking is dé manier om van elkaar te leren en elkaar te prikkelen. Een sector (in wording) met professionele ambities kan niet zonder.



Kopgroep gaat verder

De kopgroep maatschappelijk vastgoed heeft zichzelf laten zien als een bruikbaar vehikel op weg naar verdere professionalisering. Alle deelnemers van de kopgroep hebben in beginsel aangegeven deze weg te willen vervolgen. Nieuwe deelnemers, achtervolgers, hebben zich reeds als nieuwe kopgroepleden gemeld. Essentie van de kopgroep is en blijft het samen ontwikkelen en uitwisselen van kennis. Zoals eerder gezegd: er is nog een lange weg te gaan.

Van deelnemers aan de kopgroep vraagt dit:

- investeren van tijd en energie;
- delen van beschikbare kennis met elkaar;
- actief deelnemen en meewerken aan de jaarlijkse benchmark;
- elkaar helpen en aanmoedigen.

Van bestuur en directie van gemeenten vraagt dit:

- bewust te zijn van maatschappelijke en financiële relevantie van vraagstuk;
- ruimte te geven aan eigen professionals om in de kopgroep te participeren;
- open oog en oor te hebben voor resultaten van de kopgroep;
- intentie om inzichten van de kopgroep daadwerkelijk te implementeren.

Thema's die in 2004 en 2005 worden opgepakt, zijn:

- vastgoedbeleid: portfolioplanning voor maatschappelijk vastgoed nader verkend en uitgetest;
- ROZ/IPD-vastgoed: een erkende maatstaf om rendement te meten, passend maken voor maatschappelijk vastgoed;
- beheer- en exploitatiemodellen voor multifunctionele accommodaties;
- informatisering: het stroomlijnen van operationele en ondersteunende processen door eenduidigheid bij informatisering.

De kopgroep gaat door met het samen ontwikkelen en uitwisselen van kennis. Zoals eerder gezegd: er is nog een lange weg te gaan. Deze weg is avontuurlijk maar niet vrijblijvend!

Bijlagen

Overdruk VNG-magazine

Gemeenten en vastgoed

KOPGROEP MAATSCHAPPELIJK VASTGOED

Deze bestaat uit de volgende gemeenten: Almere, Amersfoort, Assen, Breda, Den Haag, Doetinchem, Eindhoven, Hilversum, Lelystad, Utrecht, Zutphen en Zwolle. Doel is van elkaar te leren en nieuwe kennis te ontwikkelen om meer maatschappelijk en economisch rendement uit vastgoed te halen. De begeleiding is in handen van Arjan Westerhof (vastgoedadviseur bij DHV), Krijno van Vugt (adviseur bij M3V

en Marc van Leent (zelfstandig vastgoedadviseur). Door hen wordt onder andere een benchmark (onderlinge vergelijking) uitgevoerd. De kopgroep buigt zich verder over drie mogelijke manieren om accommodaties te beheeren.

KENNISNETWERK

Vastgoed blijft dicht bij de beleidsafdelingen van de gemeente. Professionalisering gebeurt door een kennisnetwerk, ondersteund door een helpdesk.

GEMEENTELIJK VASTGOEDBEDRIJF

Al het maatschappelijk vastgoed wordt geconcentreerd in een professioneel bedrijf (zie het voorbeeld van Enschede in dit artikel).

VOORZIENINGENCORPORATIE

Lijkt op het gemeentelijk vastgoedbedrijf, maar opereert geheel onafhankelijk van de gemeente. Kan zich ook richten op maatschappelijk vastgoed dat traditioneel niet bij de gemeente hoort, zoals gebouwen voor zorginstellingen.

Overzicht

Resultaten Kopgroep eerste fase

Algemeen:

- November 2003: benchmark gem. vastgoedbeleid
- November 2003: agenda/programma startbijeenkomst
- December 2003: definitief voorstel
- Lijst contactpersonen

Memo's:

- Januari 2004: memo bijeenkomst Amstelveen 19 januari 2004
- Januari 2004: 'Samen onder dak'
- Maart 2004: memo organisatorische modellen
- April 2004: 'Voorzieningencorporatie voor maatschappelijk vastgoed', Marc van Leent

Presentaties:

- Presentatie 'voorlopige resultaten (jan. 2004)
- Presentatie elsert Sikma 'benchmarking is een leerproces'
- Presentatie Arjan Westerhof 'financiën'
- Presentatie Krijno van Vugt 'organisatie'
- Presentatie Marc van Leent 'vastgoedbeleid, begrippen en werkwijze'
- Presentatie 'beknopte presentatie van e ROZ/IPD Vastgoedindex (Hordijk, ROZ directeur)
- Presentatie: Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam Vakgroep Vastgoedbeheer (Rob Zee)
- Presentatie: Besluit begroting en verantwoording 2004, Melchior Kerklaan VNG
- Presentatie 'vastgoed bij universiteiten' door Alexandra den Heijer, TU Delft

Verslag:

- Eindverslag Nigel Jansen (febr. 2004)
- Maart 2004: Conceptrapport

Gemeente Assen



Zwolle

Gemeente Almere



Gemeente Breda

stadsweb

Doetinchem

www.doetinchem.nl



Hilversum



Gemeente Den Haag



gemeente Eindhoven

Utrecht



adviespartners voor organisatie en huisvesting

Marc van Leent
innovatie

