

DE GEMEENTELIJKE VASTGOEDAFDELING IN CRISISTIJD (2013)

*“inzicht in de positie van gemeentelijke buurthuizen op
basis van financieel rendement en maatschappelijke
waarde ten behoeve van gefundeerde besluitvorming en
strategische vastgoedsturing”*

Masterscriptie MRE

N.W.S. (Norman) Middendorp

11 november 2013

TiasNimbas
Business School



VOORWOORD

Voor u ligt mijn sluitstuk van de Executive Master of Real Estate 2013. Wat een geweldige en leerzame periode is dit voor mij geweest. In augustus 2011 kreeg ik van mijn voormalig afdelingshoofd, Marion Bogaers, het akkoord om de eerste twee modules van de MRE opleiding te volgen welke startte in september 2011. Van te voren was hier natuurlijk met het 'thuisfront' over gesproken, want ook in de privé-sfeer zou deze opleiding een en ander gaan betekenen.

Na het behalen van goede cijfers en een positieve evaluatie kreeg ik het akkoord om de volledige MRE opleiding te volgen. Met een overdosis ambitie en moed ben ik vervolgens verder gegaan...en nu is het november 2013. Na 13 afgeronde modules met mooie eindcijfers en een afgeronde scriptieperiode staat nu de kerstperiode met een 'studie-loze' kerstvakantie voor de deur en is 'mijn bul' in handbereik ! Ik kan het bijna niet geloven...

Ik heb vele momenten gekend, waarbij stress/spanningen en (vooral mijn eigen) pressie de boventoon voerde, waardoor ik niet altijd de 'fijnste' persoon ben geweest voor mijn (directe) omgeving. Echter de ontzettend gezellige klas, de kennis en kunde die we met elkaar hebben kunnen delen en de energie die zij mij hebben gegeven gedurende deze tijd hebben ervoor gezorgd dat deze MRE-periode een geslaagd hoofdstuk is geworden in mijn leven.

Daarnaast heeft mijn vrouw Bibi mij ontzettend goed bijgestaan. Zij was het luisterend oor en heeft mij weten te motiveren om tóch weer achter het bureau te zitten, terwijl de zon buiten scheen. Zonder haar bijdrage was het nooit gelukt deze MRE-periode zo mooi af te sluiten. Mijn ouders hebben eveneens al mijn ups en downs van dichtbij mee mogen maken. Ook zij fungeerde als klankbord en ondersteuning gedurende deze periode. Woorden zeggen niet genoeg... oprecht heel erg veel dank voor jullie steun !

Marion Bogaers wil ik eveneens hartelijk bedanken. Door haar heb ik de kans gekregen om deze prachtige opleiding te volgen. Zij heeft van begin af aan het vertrouwen in mij gehad en daarbij nooit getwijfeld aan mijn kunnen, wat ik erg aan haar waardeer. Ook mijn 'MRE-collega' Ruud Lukasse wil ik bedanken voor zijn steun en begeleiding. Ruud is mijn sparringspartner en heeft mij mede naar een hogere niveau gebracht. Ruud, hartelijk bedankt voor alles...en we gaan samen door met het professionaliseren van de vastgoedafdeling !

Mijn eerste scriptiebegeleider Norbert Bol wil ik daarnaast danken voor de ondersteuning en richting die hij mij gegeven heeft bij het tot stand komen van deze scriptie. Ondanks dat ik na de vakantieperiode redelijk van mijn stuk was gebracht, heeft hij gezorgd voor dat kleine stapje in de goede richting wat mij uiteindelijk verder heeft gebracht tot het maken van deze Masterscriptie.

Tot slot dank ik het "Tias-team" in de naam van Ingrid, Dirk, Ankie en Karlijn en wil ik ze allen bedanken voor de fijne tijd die ik heb gehad op de TiasNimbis, waarbij ik persoonlijk tegen Karlijn nog wil zeggen: Sorry voor de vele mails, waarin ik vroeg naar de eindresultaten van de diverse modules...soms kon ik de spanning gewoon even niet meer aan.

Dit hoofdstuk van ruim 2 jaar is nu klaar, maar met dezelfde overdosis ambitie en moed begin ik aan het volgende hoofdstuk en dat is het omzetten van deze ambitie in een mooie carrière binnen de gemeente Eindhoven. Ik ben er helemaal klaar voor !!

Hopelijk tot ziens en laat het jullie allemaal goed gaan !

Norman Middendorp
Eindhoven, 11 november 2013

"You have to learn the rules of the game...and then you have to play better than anyone else"
Albert Einstein

SAMENVATTING

2007...de eerste Amerikaanse hypotheekbank New Century Financial raakt in de problemen en in twee dagen tijd keldert het aandeel van de hypotheekbank met ruim 40%. De eerste grote scheuren in de vastgoedmarkt worden zichtbaar, maar volgens president Bush is het niet meer dan '*a blip on the radar*' van de Amerikaanse economie. Nederland hoeft zich volgens Wouter Bos (op dat moment Minister van Financiën) helemaal geen zorgen te maken. Dit is namelijk een Amerikaans probleem. Inmiddels weten we in Europa en Nederland op nationaal en lokaal niveau wel beter.

Naar aanleiding van de crisistijd worden gemeenten gedwongen om harde bezuinigingsmaatregelen te treffen die effect hebben op bestaande programma's, subsidieverstrekingen én het vastgoed dat ten dienste staat aan deze programma's (zoals de buurthuizen). Binnen de gemeentelijke vastgoedafdeling zijn er momenteel echter onvoldoende indicatoren voorhanden om strategische te kunnen sturen op het (maatschappelijk) vastgoed. Het gevolg daarvan is dat door dit gebrek aan inzicht minder goed gefundeerde besluiten genomen worden op strategisch (vastgoed)niveau.

Deze Masterscriptie stelt een grafisch model beschikbaar voor gemeente in crisistijd, waarmee door relatief weinig inspanning het Financieel Rendement en de Maatschappelijke Waarde voor de deelportefeuille buurthuizen (als onderdeel van het maatschappelijk vastgoed) wordt weergegeven, zodat gedurende de aanhoudende bezuinigingsmaatregelen op strategische (vastgoed)niveau snel doch adequate besluiten genomen kunnen worden.

Dit betekent niet dat het model alleen toegepast kan worden gedurende de crisistijd. Ook in goede tijden zal het model bruikbaar zijn, omdat het een bijdrage levert aan het verhogen van inzicht, waarmee een fundament voor besluitvorming en verdere strategische vastgoedsturing ontstaat. De huidige (vastgoed)crisis zorgt echter voor de legitimiteit om het nu te ontwikkelen.

Een gemeentelijke organisatie is in vele opzichten niet te vergelijken met een commerciële onderneming. Zo ook op gebied van vastgoed en de strategische vastgoedsturing hierop. Bij een gemeente staat het vastgoed centraal om politieke doelstellingen te ondersteunen, terwijl commerciële ondernemingen bepaalde rendementen willen behalen met het vastgoed dat ze in eigendom hebben en dit dus inzetten voor speculatiedoeleinden. Goede strategische vastgoedsturing binnen een gemeente kan dus niet plaatsvinden zonder invloed van de betreffende beleidsdiensten.

De bedoeling van het model is om deze werkterreinen met elkaar te verbinden, waarbij het gemeentelijk vastgoed enerzijds met een 'beleggersbril' en anderzijds met een 'maatschappelijke bril' bekeken wordt, wat uiteindelijk zorgt voor een gecombineerd inzicht.

Het financieel rendement zal door de gemeentelijke vastgoedafdeling bepaald worden middels toepassing van de IRR-methode. Om de IRR te kunnen bepalen zijn in de basis parameters omschreven welke hierop van invloed zijn. Deze bestaan uit een aankoopwaarde, inkomsten, uitgaven, verkoopwaarde en een geprognostiseerd rendement. Naarmate de vastgoedafdeling verder doorontwikkeld is (op basis van het model van Joroff et al (1993)), kunnen deze parameters uitgebreid worden.

De maatschappelijke waarde zal worden bepaald door de gemeentelijke beleidsdiensten die betrokken zijn bij dit type vastgoed, waarbij maatschappelijke waarde is gedefinieerd als "de mate waarin de huidig gehuisveste programma's / activiteiten in maatschappelijk vastgoed (lees hier buurthuizen) bijdragen aan de geformuleerde beleidsdoelstellingen aangevuld met de bijdrage die zij vertegenwoordigen met betrekking tot het verzorgingsgebied."

Op basis van deze twee onderdelen zijn inputformulieren ontwikkeld die het uiteindelijke financieel rendement en maatschappelijke meerwaarde kunnen weergeven van buurthuizen. Het *gecombineerde inzicht* van deze twee waarden zal vervolgens vertaald worden in een kwadrantenmodel (als afgeleide van de BCG-matrix), zodat middels dit inzicht gefundeerde besluitvorming en strategische vastgoedsturing kan plaatsvinden. Bijkomend voordeel is dat hiermee integrale afwegingen, samenwerking tussen de betrokken afdelingen, vervolgkeuzes en -acties bewerkstelligd worden.

Voor het kwadrantenmodel en benodigde inputformulieren verwijs ik graag naar de **bijlagen** in deze Masterscriptie. Alle onderdelen zijn gebouwd in EXCEL, waarbij het begrip 'praktische toepasbaarheid' centraal heeft staat. Derhalve zijn de inputformulieren eenvoudig in te vullen.

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1		
DE MASTERSCRIPTIE MRE-2013 / TIASNIMBAS TE TILBURG		
1.1	INLEIDING	1
1.2	INTRODUCTIE GEMEENTE EINDHOVEN, SECTOR GROND & VASTGOED	1
1.3	AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK	1
1.4	PROBLEEM- EN DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK	3
1.5	ONDERZOEKSVRAGEN	3
1.6	SCOPE VAN HET ONDERZOEK	4
1.7	RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK	4
1.8	METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	4
Hoofdstuk 2 THEORETISCHE ACHTERGROND		
ORGANISATIE EN MANAGEMENT		
2.1	DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE...EEN KORTE INTRODUCTIE	7
2.2	WETTELIJKE KADERS IN RELATIE TOT VASTGOED EN INVESTERINGEN	8
2.2.1	Gemeentewet en de Wet Dualisering Gemeentebestuur	8
2.2.2	Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV)	8
2.2.3	Wet Financiering Decentrale Overheden (Wet Fido)	9
2.2.4	Effect van de crisis - Wet Houdbare Overheidsfinanciën (Wet Hof) & M.K.B.A.	9
2.3	MANAGEMENT (ALGEMEEN)	10
2.3.1	Managementniveaus	10
2.3.2	Portefeuillesturing binnen het strategisch management	11
2.3.3	De BCG-matrix	11
2.4	EEN AFGELEIDE...VASTGOEDMANAGEMENT	12
2.4.1	Typen vastgoedmanagement: REM, CREM & PREM	13
2.4.2	Prestatie-criteria REM vs C/PREM	13
2.4.3	Verschillen en overeenkomsten...CREM vs PREM	14
2.5	RENDEMENT OP VASTGOED NADER BEKEKEN	15
2.5.1	Financieel rendement	15
2.5.2	Maatschappelijk rendement	17
2.6	ALGEMENE CONCLUSIE	19
Hoofdstuk 3 THEORETISCHE ACHTERGROND		
DE GEMEENTELIJKE VASTGOEDORGANISATIE EN HAAR OMGEVING		
3.1	VASTGOED VAN GEMEENTEN	20
3.1.1	Maatschappelijk vastgoed en/of Publiek vastgoed?	20
3.1.2	De deelportefeuille buurthuizen	21
3.2	VASTGOEDSTRATEGIEËN VOOR GEMEENTEN	22
3.2.1	Ontwikkelstadia van gemeente volgens Joroff	22
3.2.2	Vastgoedstrategieën volgens Van Leent (2008)	23
3.3	EFFECTEN VAN DE CRISIS...ER ZIJN KANSEN	24
3.4	INTERNE ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN... VAN 'GOVERNMENT' NAAR 'GOVERNANCE'	27
3.5	CONCLUSIE	28
Hoofdstuk 4		
VAN THEORIE NAAR (CONCEPTUEEL) MODEL		
4.1	RESUMÉ: PROBLEEM-, DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAAG	29
4.2	DE "INGREDIËNTEN" VAN HET MODEL NADER VERKLAARD	30
4.2.1	De aanleiding (crisistijd)	30
4.2.2	Het fundament van het nader te ontwikkelen model	31
4.2.3	De assen van het nader te ontwikkelen model: Financieel rendement en Maatschappelijke waarde	31
4.2.4	Nader te ontwikkelen model is tool voor het strategisch vastgoedmanagement	32
4.2.5	Een passende vastgoedstrategie...	33
4.2.6	Vanuit welke rol acteren?	34
4.3	DE INPUT TEN BEHOEVE VAN HET GRAFISCHE MODEL...DE BASIS WORDT GELEGD	35
4.3.1	Het Financieel Rendement (Y-as)	35
4.3.2	De Maatschappelijke Waarde (X-as)	37
4.4	HET KWADRANTEN MODEL – DE GRAFISCHE VERTALING	38
4.4.1	<i>Linksonder</i> – handelsportefeuille voor gemeenten	39
4.4.2	<i>Rechtsonder</i> – kernvoorraad voor gemeenten	40
4.4.3	<i>Linksboven</i> – handelsportefeuille of melkkoe voor gemeenten	40
4.4.4	<i>Rechtsboven</i> – eveneens kernvoorraad, melkkoe of afstoten met behoud van activiteiten	40
4.5	CONCLUSIE: REFLECTIE OP DE THEORIE EN KOPPELING MET DE PROBLEEMSTELLING (HOOFDSTUK 1)	41

Hoofdstuk 5		
TOETSING VAN HET MODEL IN DE PRAKTIJK		
5.1	HET TOETSINGSGEBIED	43
5.2	INPUTFORMULIER “FINANCIEEL RENDEMENT”	44
5.3	INPUTFORMULIER “MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE”	46
5.4	RESULTATEN IN HET KWADRANTEN-MODEL	46
5.5	DE POSITIES NADER BESCHOUWD	47
5.6	CONCLUSIE: REFLECTIE OP CONCEPTUEEL MODEL EN KOPPELING MET DE DOELSTELLING (HOOFDSTUK 1)	49
Hoofdstuk 6		
CONCLUSIES, AANBEVELINGEN EN REFLECTIE		
6.1	CONCLUSIES, AANBEVELINGEN & REFLECTIE	51
6.2	ALGEMENE CONCLUSIES	51
6.3	AANBEVELINGEN	51
6.4	REFLECTIE MET BETREKKING TOT DE MASTERSCRIPTIE	52
Literatuurlijst		
BOEKEN-SCRIPTIES-ARTIKELEN-INTERNETSITES-INTERVIEWS		

Bijlagen	
I	Inputformulier (SJABLOON) om Financieel Rendement met betrekking tot buurthuizen te bepalen
II	Inputformulier (SJABLOON) om Maatschappelijke Waarde met betrekking tot buurthuizen te bepalen
III	Inge vulde inputformulieren wat betreft buurthuizen in de wijk Stratum door de vastgoedafdeling van de gemeente Eindhoven
IV	Inge vulde inputformulieren wat betreft buurthuizen in de wijk Stratum door de betrokken beleidsdiensten van de gemeente Eindhoven
V	Uiteindelijke grafische vertaling van het Financieel Rendement en Maatschappelijke Meerwaarde wat betreft de buurthuizen in de wijk Stratum in het kwadrantenmodel

1.1 INLEIDING

Begin 2007 raakte de eerste Amerikaanse hypotheekbank, New Century Financial, in de problemen. In twee dagen tijd kelderde het aandeel van deze hypotheekbank met ruim 40%. De eerste grote scheuren in de vastgoedmarkt werden zichtbaar. Volgens president Bush was het niet meer dan '*a blip on the radar*' van de Amerikaanse economie. Volgens minister van Financiën Wouter Bos hoefde Nederland zich al helemaal geen zorgen te maken. Dit was een Amerikaans probleem.¹ Inmiddels weten we in Europa en Nederland wel beter. De (vastgoed)crisis is hard ingeslagen, zowel op nationaal als lokaal niveau.

Dit sluitstuk van mijn Executive Master of Real Estate gaat over het vastgoed binnen een gemeente in crisistijd. En wel een component binnen het maatschappelijk vastgoed van een gemeente, te weten buurthuizen. In de gemeente Eindhoven, waar ikzelf werkzaam ben, worden deze buurthuizen Vrijetijdsaccommodaties (VTA's) genoemd. Strategische sturing op dit vastgoed, waarmee vanwege het effect van de crisis bezuinigingen gerealiseerd moeten worden, vindt echter in onvoldoende mate plaats.

Wat voegen deze accommodaties nu aan 'waarde' toe voor de directe omgeving en/of stad? Een populaire term in deze is het maatschappelijk rendement. Maar wat is dat eigenlijk en op welke wijze kan dit bepaald worden voor gemeentelijke objecten? Daarnaast is, als gevolg van de crisis, de financiële waarde en positie steeds belangrijker geworden binnen gemeenten. Echter gefundeerde antwoorden kunnen nog in onvoldoende mate (weer)gegeven worden. Derhalve zal de maatschappelijke meerwaarde, het financiële rendement en de combinatie van deze twee met betrekking tot buurthuizen centraal staan binnen mijn Masterscriptie om zo te komen tot gefundeerde besluitvorming en strategische vastgoedsturing.

Allereerst een korte introductie van de sector waarbinnen ikzelf werkzaam ben.

1.2 INTRODUCTIE GEMEENTE EINDHOVEN, SECTOR GROND & VASTGOED

De gemeente Eindhoven heeft in 2006 haar werkzaamheden met betrekking tot vastgoed gecentraliseerd binnen één gemeentelijk organisatieonderdeel. In 2008 is het Grondbedrijf aan dit organisatieonderdeel toegevoegd, waardoor de sector Grond & Vastgoed is ontstaan (sector G&V). Tot slot is in 2009 het cluster Onderwijshuisvesting toegevoegd aan de sector.

Het management team (MT) van de sector G&V wordt momenteel gevormd door één sectorhoofd en 3 afdelingshoofden. In totaal zijn er 60 fte werkzaam binnen de sector.

Ten opzichte van andere gemeenten is de in 2006 gerealiseerde centralisatie van het vastgoed een grote stap vooruit geweest. Henk Bouwmeester gaf in zijn stuk *Vastgoedstrategen verwachten veel van centralisatie* in Real Estate Magazine – 2008 / 60 . 47 aan dat o.a. overheden het vastgoed meer als strategisch middel gaan gebruiken om kerndoelen van de organisatie te bereiken.

Maar met alleen het centraliseren van een vastgoedafdeling ben je er als organisatie nog niet. In het literaire stuk "*Centralisatie vastgoedbeheer alleen leidt niet tot strategisch handelen*" door Monique Arkesteijn, Bart Bankers en Stefan van de Schootbrugge in Real Estate Magazine – 2010 / 70 . 1 wordt aangegeven dat de zes door Bankers onderzochte gemeenten allen beschikken over een stadsvisie. Echter vier van de zes gemeenten kent een vastgoedstrategie, maar één heeft daadwerkelijk een koppeling gemaakt tussen vastgoedvisie en – strategie.

De centralisatie van het vastgoed op zich is dus niet voldoende om goed afgewogen besluiten te kunnen nemen op strategische (vastgoed)niveau. Echter de crisistijd vraagt om snel en gefundeerd (strategisch) handelen, waarbij inzicht in de financiële en de maatschappelijke relevantie zal bijdragen aan het geven van dit (basis)fundament.

1.3 AANLEIDING VAN HET ONDERZOEK

Het is nu eind 2013...de vastgoedcrisis is nog steeds aanwezig en de effecten hiervan zijn dagelijks merkbaar. Zo ook binnen de gemeenten in Nederland. Grondverkoop binnen het grondbedrijf (voorheen de cash-cow binnen de gemeente) zijn volledig stil komen te vallen, waardoor de rentekosten op de niet verkochte gronden

¹ www.rentreview.nl

dagelijks oplopen. Subsidie-aanvragen van partijen in de stad worden strenger beoordeeld en worden in toenemende mate niet meer verstrekt. Investerings worden tegenwoordig zorgvuldiger bekeken, heroverwogen en nader geanalyseerd volgens de Maatschappelijke Kosten-Baten-Analyse en zo zijn er nog diverse aanvullende ontwikkelingen te noemen welke als gevolg van de crisis zijn ontstaan. Het coalitieakkoord 2010-2014 van de gemeente Eindhoven verwoordt in de preambule duidelijk de crisistijd en de effecten die deze heeft voor de stad Eindhoven en haar inwoners:

De bezuinigingstaakstelling die op ons afkomt voedt gevoelens van onzekerheid. Wat de exacte omvang van de bezuinigingen zal zijn is nog niet bekend. Zeker is wel dat het om vele miljoenen gaat. Omdat Eindhoven altijd rijk is geweest beschikken we nu niet over een financieel systeem waarmee we de goede keuzes kunnen maken. Als gevolg daarvan geven we in dit coalitieakkoord alleen de financiële hoofdlijnen aan. Uiteraard gaan we zo snel mogelijk preciseren. We willen de bezuinigingen die nodig zijn realiseren binnen onze bestuursperiode, ook als daarvoor meer tijd blijkt te zijn. Passend bij Eindhoven, zoeken wij daarin ook onze eigen kracht. En dan kijken we eerst naar buiten: Wat is nodig? Wat kan en wat kan niet? En vervolgens kijken we naar binnen. Door te werken op de manier waaraan de stad behoefte heeft, is het mogelijk om eerst binnen de eigen organisatie flink te besparen. (Werken aan morgen, Coalitieakkoord PvdA-VVD-D66-GroenLinks, 2010-2014, pagina 5)

Binnen de sector Grond & Vastgoed heeft dit in 2011 geresulteerd in concrete bezuinigingsmaatregelen welke voor 2017 gerealiseerd dienen te zijn (zie tabel 1). Het betreft een plichtsgedreven (eis van het college van B&W) en probleemgedreven (feitelijk grote last van de crisis) verandering.²

Maatregel	Omschrijving	2013 (x €1000)	2014 (x €1000)	2015 (x €1000)	2016 (x €1000)
Afstoten vrijetijdsaccommodaties (VTA's)	Het afstoten van Vrijetijdsaccommodaties (VTA's), waarbij de inhoudelijke programmering rondom deze panden, mede bepalend zal zijn voor de afzonderlijke toekomst van deze objecten.	200	250	250	250
Versoberen onderhoud gemeentelijk vastgoed	Bijstellen MJOP's	200	250	350	350
Verkoop panden (inclusief aanvulling)	Uit de verkoop van panden dient voor 2017 in totaal € 11 mln. te worden gerealiseerd. De taakstelling vanaf 2017 tot en met 2022 zal jaarlijks € 1 mln. bedragen, waardoor in totaal voor €17 mln. vastgoed verkocht zal worden.	1.500 + 3.000	1.000 + 3.000	1.000	1.000
Verlagen totaalplafond cultuur totaal	Betere benutting van cultureel vastgoed	300	400	500	500
Systeeminnovaties onderwijshuisvesting, kostendekkende huur, terugvorderen leegstand, maatschappelijk vastgoed (beter bezetten/afstoten), energiebesparende maatregelen	Betere dataregistratie van vastgoedobjecten, uitvoeren van gebiedsanalyses, toepassen van energie besparende maatregelen in gebouwen.	600	900	900	900
Totalen		5.800	5.800	3.000	3.000

Tabel 1

Overzicht bezuinigingsmaatregelen sector Grond & Vastgoed van heden tot 2017, gemeente Eindhoven, eigen bewerking (2013) na interview Joost van Stiphout (Projectleider bezuinigingen / Adviseur Concern Control) sector PM/STAF (2013)

Ondanks de centralisatie in 2006 vindt er momenteel onvoldoende (strategische) sturing plaats op het eigen vastgoed, hoewel de noodzaak groter is dan ooit tevoren. De vastgoedportefeuille van de gemeente Eindhoven kende in het tweede kwartaal van 2013 480 gebouwen³ met een totale WOZ-waarde van € 568.000.000 (2013) welke onderverdeeld zijn in vier hoofdcategorieën, te weten Eigen Huisvesting, Maatschappelijk Vastgoed, Ruimtelijk Ontwikkelings-Vastgoed en Overig Vastgoed. De grondregistraties vanuit het Grondbedrijf zijn hierbij buiten beschouwing gelaten. Het maatschappelijk vastgoed wat hierin vertegenwoordigd is (met de daarbij behorende VTA's (buurthuizen)), kent in totaal 240 gebouwen met een totale waarde van € 293.000.000!

² Implementatieplan, module 9, Organisatievaardigheden, MRE opleiding TiasNimbas, 2012

³ Gemeentelijk Vastgoedinformatiesysteem (Planon), stand per april 2013.

Ingegeven door de crisistijd (en de concrete bezuinigingsmaatregelen die hieruit voortvloeien) is de noodzaak om gefundeerde besluiten te kunnen nemen hoger dan ooit te voren. Om hieraan te kunnen voldoen wordt van gemeenten inzicht vereist om zo strategische vastgoedsturing mogelijk te maken.

1.4 PROBLEEM- EN DOELSTELLING VAN HET ONDERZOEK

Het managementprobleem is dat naar aanleiding van de crisistijd gemeenten gedwongen zijn om bezuinigingsmaatregelen te treffen die effect hebben op bestaande programma's, subsidieverstrekingen en het vastgoed dat ten diensten staat aan deze programma's (zoals de buurthuizen), maar dat onvoldoende indicatoren voorhanden zijn om strategische te kunnen sturen op dit (maatschappelijk) vastgoed. Het gevolg daarvan is dat door gebrek aan inzicht nauwelijks goed gefundeerde besluiten genomen kunnen worden op strategisch (vastgoed)niveau.

De probleemstelling kan derhalve geformuleerd worden als:

De crisistijd vraagt om snel doch adequaat handelen. Echter in relatie tot het maatschappelijk vastgoed ontbreekt het inzicht in de financiële positie, maatschappelijke meerwaarde en de relatie die deze twee onderdelen tot elkaar hebben, waardoor strategische vastgoedbeslissingen niet op een snelle en effectieve wijze genomen kunnen worden.

Waarbij de doelstelling omschreven kan worden als:

Het beschikbaar stellen van een grafisch model voor gemeenten in crisistijd, waarmee door relatief weinig inspanning het financieel rendement en de maatschappelijke meerwaarde voor de deelpartefeuille buurthuizen (als onderdeel van het maatschappelijk vastgoed) wordt weergegeven, zodat gedurende de aanhoudende bezuinigingsmaatregelen op strategische (vastgoed)niveau snel doch adequate besluiten genomen kunnen worden.

Het model dient praktisch toepasbaar te zijn en uiteindelijk voor het strategisch management van een kleine, middelgrote en grote gemeente inzicht te geven, zodat op basis hiervan gefundeerde besluitvorming en uiteindelijk strategische vastgoedsturing mogelijk gemaakt wordt.

1.5 ONDERZOEKSVRAGEN

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden zal er een centrale onderzoeksvraag omschreven moeten worden, welke als volgt luidt:

Op welke wijze kan er een model ontwikkeld worden dat inzicht geeft in het financiële rendement en de maatschappelijke meerwaarde van buurthuizen, zodat middels dit gecombineerde inzicht op strategisch (vastgoed)niveau binnen gemeenten gefundeerde besluiten genomen kunnen worden?

Deelvragen waarnaar onderzoek gedaan zal worden om uiteindelijk resultaat te kunnen bieden, zijn:

- Hoe ziet een gemeentelijke organisatie eruit?
- Binnen welke wettelijke kaders dient zij (eveneens met betrekking tot vastgoed) te werken?
- Wat wordt verstaan onder strategisch (vastgoed)management?
- Wat wordt verstaan onder het begrip financieel rendement?
- Welke methoden om financieel rendement te bepalen zijn beschikbaar en best toepasbaar voor gemeenten?
- Wat wordt verstaan onder het begrip maatschappelijk rendement?
- Welke methoden om maatschappelijk rendement te bepalen zijn beschikbaar?
- Verschaffen bestaande modellen snel inzicht of zijn het langdurige trajecten?
- Wat is maatschappelijk vastgoed?
- Behoren buurthuizen eveneens tot het maatschappelijk vastgoed?
- Wanneer is strategisch handelen mogelijk binnen een gemeentelijke vastgoedorganisatie?
- Welke vastgoedstrategieën zijn bekend voor gemeenten?
- Welke rollen en verantwoordelijkheden hebben gemeenten in relatie tot vastgoed?
- Wat zijn de effecten van de crisis in relatie tot de vastgoedorganisatie?
- Kan toetsing van het nieuwe model in praktijk uitgevoerd worden?

1.6 SCOPE VAN HET ONDERZOEK

Gezien de huidige crisis is integrale vastgoedsturing binnen een gemeente essentiëler dan ooit. Een dergelijke strategische vastgoedsturing op gemeentelijk niveau is beter toe te passen indien zowel het financieel rendement als ook de maatschappelijke meerwaarde inzichtelijk wordt gemaakt. De crisis vraagt echter wel om snel handelen. Het op korte termijn vergaren van informatie en deze eenvoudig verwerken is daarom een vereiste om besluitvorming op een snelle doch fundamentele basis toe te kunnen passen.

Binnen mijn onderzoek zullen uitsluitend de buurthuizen als onderdeel van het maatschappelijk vastgoed nader bestudeerd worden, omdat de buurthuizen binnen diverse gemeente een prominente rol vervullen binnen de bezuinigingsmaatregelen (bron: Nieuwsuur, Gemeenten in crisistijd, augustus 2013).

De grafische weergave van de uiteindelijke positie dient op een eenvoudige manier geduid te worden op basis de combinatie financiële rendement en maatschappelijke meerwaarde. Over de wijze waarop financieel rendement bepaald kan worden, is veel geschreven. De high light zal belicht worden. Met name de maatschappelijke meerwaarde van een object is lastiger te definiëren en hierin zal stelling genomen moeten worden.

Toetsing van het conceptueel model zal gebeuren door deze toe te passen op enkele VTA's (buurthuizen) binnen een stadsdeel of wijk van de gemeente Eindhoven. Op deze manier wordt op basis van resultaten inzicht verschaft in de onderlinge relaties en/of verschillen welke uiteindelijk van invloed zullen zijn op de besluitvorming en verdere strategische afweging/sturing hierop.

1.7 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK

Maatschappelijke relevantie:

Gemeentelijk maatschappelijk vastgoed dient bedrijfsdoelen van een gemeente te faciliteren. Zo ook buurthuizen binnen een bepaalde stad of wijk. Programma's en/of activiteiten die hier gehuisvest worden, zoals een biljartvereniging of kaartclub, zullen in algemene zin een meerwaarde hebben voor de directe leefomgeving. Echter de crisis zorgt er momenteel voor dat de gemeente gedwongen wordt om harde keuzes te maken. Ook met betrekking tot haar vastgoed. Mijn onderzoek biedt gemeenten een model om naast het financieel rendement ook de maatschappelijke meerwaarde op een snelle doch adequate manier vast te stellen. Dit zal bijdragen aan meer inzicht in de effecten, zodat beter afgewogen (strategische) besluitvorming kan plaatsvinden.

Wetenschappelijke relevantie:

Daarnaast zal mijn onderzoek een bijdrage leveren aan de bestaande literatuur en onderzoeken op gebied van financiële en maatschappelijk meerwaarde voor gemeenten (in crisistijd anno 2013), echter gespecificeerd naar buurthuizen als onderdeel van het maatschappelijke vastgoed.

1.8 METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

Voor dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van de van de regulatieve (ontwerpgerichte) cyclus (van Strien, 1986) en bestaat uit de volgende fasen:

Probleemstelling + definitie
Diagnose
Plan / ontwerp van de oplossing
Implementatie
Evaluatie

PROBLEEMSTELLING + DEFINITIE
Hoofdstuk 1
In dit hoofdstuk wordt achtergrondinformatie verschaft hoe te komen tot het onderzoek van mijn Masterscriptie. Onderwerpen, zoals de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, onderzoeksvraag, bijbehorende deelvragen, scope van het onderzoek, methodologische verantwoording en de relevantie zullen hierin beschreven worden. Dit wordt aangevuld met een korte introductie van de sector waarbinnen ikzelf werkzaam ben.

DIAGNOSE
Hoofdstuk 2
Omdat de geformuleerde probleemstelling zich in het veld van de gemeentelijke organisatie bevindt, is een korte introductie van deze organisatie op zijn plaats. Het bijbehorende juridisch kader en de invloed die dit heeft met betrekking tot het gemeentelijk vastgoed en investeringen zal aanvullend worden belicht. Daarmee wordt de context van een gemeentelijke organisatie duidelijk. Aansluitend bij de doelstelling zal het nader te ontwikkelen model inzicht verschaffen ten behoeve van het strategisch management om zo gefundeerd besluiten te kunnen nemen. Diverse theorieën op gebied van strategisch (vastgoed)management en de afgeleide vastgoedstrategieën zullen daarom nader toegelicht worden in dit hoofdstuk om vervolgens af te sluiten met een visie op de begrippen financieel rendement en maatschappelijke meerwaarde. Deze theoretische achtergrondinformatie zal als basis dienen voor mijn nader te ontwikkelen model.
Hoofdstuk 3
In dit hoofdstuk zal op basis van gevonden literatuur nader worden ingezoomd op de gemeentelijke vastgoedorganisatie. Daarbij wordt aansluiting gezocht met het vorige hoofdstuk, waarin meer een algemeen kader geschetst is, maar eveneens relevant voor mijn uiteindelijke model. Allereerst zal het maatschappelijk vastgoed met een doorkijk naar buurthuizen binnen een gemeente nader worden bekeken. Vervolgens zal beschreven worden wanneer een gemeentelijke vastgoedorganisatie op strategisch niveau zou kunnen handelen en welke vastgoedstrategieën hierbij toegepast kunnen worden. De rollen en verantwoordelijkheden dienen hierbij eveneens helder te zijn. Tot slot wordt een korte toelichting gegeven op het feit dat de crisistijd vooral gezien moet worden als kans.
PLAN / ONTWERP VAN DE OPLOSSING
Hoofdstuk 4
In de voorgaande hoofdstukken zijn verschillende theorieën en modellen met betrekking tot management en de gemeentelijke (vastgoed)organisatie besproken. In dit hoofdstuk zullen kort de probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvraag nogmaals belicht worden, waarna onderdelen van de gevonden theorie nader toegelicht worden welke relevant zijn voor mijn nader te ontwikkelen model. Uitkomst dient een werkbaar model te zijn wat inzicht geeft in het financiële rendement, de maatschappelijke meerwaarde en de combinatie van deze twee met betrekking tot buurthuizen om op basis van deze uitgangspunten strategische besluitvorming en sturing op het vastgoed mogelijk te maken.
IMPLEMENTATIE
Hoofdstuk 5
Nu het kwadrantenmodel en de inputformulieren ontwikkeld zijn, zal toetsing van het model in de praktijk plaatsvinden. In dit hoofdstuk zal het toetsingsgebied nader verklaard worden, waarna door middel van het inputformulier “financieel rendement” de IRR voor de buurthuizen in dit toetsingsgebied bepaald zal worden. Vervolgens zullen de beleidsdiensten middels het inputformulier “maatschappelijke waarde” de activiteiten beoordelen, waarna de resultaten van deze twee componenten zal zorgen voor een grafische vertaling in het kwadrantenmodel. Tot slot zullen de posities nader belicht worden en wordt gereflecteerd of het model voldoet aan de omschreven doelstelling
EVALUATIE
Hoofdstuk 6
In dit laatste hoofdstuk zullen de conclusies en aanbevelingen met betrekking tot het uitgevoerde onderzoek nader toegelicht worden. Deze conclusies en aanbevelingen zullen meer inzicht en handvatten geven voor aanvullend, toekomstig onderzoek. Tot slot wordt middels de reflectie-paragraaf deze Masterscriptie afgerond.

Het onderzoek van mijn Masterscriptie betreft een toegepast onderzoek, waarbij door gebruikmaking van kwalitatief onderzoek een oplossing wordt gezocht om middels een grafisch model de positie van buurthuizen (binnen een stadsdeel of wijk) inzichtelijk te maken. Dit zal gebeuren op grond van de combinatie financieel rendement en maatschappelijke meerwaarde, zodat gedurende de crisistijd snel doch adequaat strategische vastgoedbeslissingen genomen kunnen worden.

Typerend voor kwalitatief onderzoek is dat data in de vorm van woorden wordt verzameld en deze vertaald zal worden naar een methodiek, model of theorie.

Bovenstaand omschreven onderzoeksopzet betreft een inductieve onderzoeksmethode (generaliseren op grond van een aantal specifieke waarnemingen), waarbij mede door het houden van exploratieve interviews en een gedegen literatuurstudie de nadruk komt te liggen op aspecten/onderdelen die het model op basis van bevindingen verder vorm zal geven.

De contactmomenten met drs. ing. Norbert Bol (1^e begeleider) hebben bijgedragen aan een juiste afbakening en daarmee de benodigde diepgang wat betreft mijn onderzoek. De ervaring van de heer Ruud Lukasse (2^e begeleider) als portefeuillemanager en het feit dat Ruud eveneens een MRE opleiding heeft gevolgd, hebben bijgedragen aan een prettige begeleiding met sparringsmomenten op niveau gedurende dit traject.

Aansluitend bij de doelstelling zal het nader te ontwikkelen model inzicht verschaffen ten behoeve van het strategisch management om zo gefundeerd besluiten te kunnen nemen. Diverse theorieën op gebied van strategisch (vastgoed)management en de afgeleide vastgoedstrategieën zullen daarom nader toegelicht worden in dit hoofdstuk om vervolgens af te sluiten met een visie op de begrippen financieel rendement en maatschappelijke meerwaarde. Deze theoretische achtergrondinformatie zal als basis dienen voor mijn nader te ontwikkelen model.

Volgens De Bis & Verkerk (2003) en Sikma (2005) is de rol van de gemeente als volgt te omschrijven: "Het ten uitvoer brengen van het landelijke en provinciale overheidsbeleid, het vaststellen en ten uitvoer brengen van het gemeentelijk beleid en het voorzien in de behoefte van de eigen organisatie en maatschappij".

De bestuurlijke organisatie bestaat uit het algemeen bestuur (gemeenteraad) en het dagelijks bestuur (college van burgemeester en wethouders, afgekort het college van B&W).

begroting en controleert het financiële



Wethouders kunnen vanuit de gemeenteraadsleden worden benoemd. Het college van B&W voert de besluiten van de gemeenteraad uit en is verantwoordelijk voor de financiën van de gemeente. Wethouders zijn verantwoordelijk voor een eigen portefeuille, zoals financiën, sport, onderwijs of vastgoed en de wethouder komt op voor de belangen vanuit zijn taakgebied. Aanvullend voert het college van B&W ook wetten/regelingen van het Rijk en de provincie uit (medebewind).

De gemeentesecretaris is het hoofd van de ambtelijke organisatie en vormt de verbinding tussen het college van B&W en ambtelijke apparaat. De ambtelijke organisatie dient uitvoering te geven aan het gemeentelijke

beleid en organisatorisch kan deze ingedeeld worden in sectoren, diensten en/of directies. Gemeente-ambtenaren verantwoorden aan het college en het college aan de gemeenteraad.

Wat betreft (financiële) sturing zijn eveneens verschillen aan te merken. De gemeenteraad stuurt op basis van programmabegroting, het college op grond van de collegebegroting en de top van de ambtenaren op basis van kostenplaatsen. Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV, zie eveneens paragraaf 2.2.2) betreft de regelgeving met betrekking tot de begroting en verantwoording hiervan.

2.2 WETTELIJKE KADERS IN RELATIE TOT VASTGOED EN INVESTERINGEN

In relatie tot vastgoedbezit hebben gemeente te maken met wettelijke kaders. Hieronder een korte beschrijving van enkele wetten die betrekking hebben op de gemeentelijke organisatie.

2.2.1 Gemeentewet en de Wet Dualisering Gemeentebestuur

De Gemeentewet dateert uit 1992 en in deze wet wordt de structuur van de gemeentelijke bestuursorganen geregeld met de daarbij behorende samenstelling en bevoegdheden. Het betreft een algemene regeling die wordt ondersteund door diverse medebewindswetten. De verhouding tussen Provincie en het Rijk, financiële regels met betrekking tot begroting, jaarrekening, administratie en controle hierop worden eveneens nader geregeld in de gemeentewet.

In relatie tot vastgoed verwijst Mac Gillavry (2006) naar artikel 160 van de Gemeentewet, waarin bijvoorbeeld het college de bevoegdheid krijgt om besluiten te nemen tot privaatrechtelijke rechtshandelingen, zoals het aan- en verkopen van onroerend goed en grondtransacties.

In 2002 is de Wet Dualisering Gemeentebestuur van kracht geworden welke de taakverdelingen tussen gemeenteraad, burgemeester, wethouders en ambtenaren nader beschrijft. Als gevolg van deze wet zijn de rollen van gemeenteraad en wethouders duidelijk ontvlochten. Het college van B&W vormt hierbij het dagelijkse bestuur.

Daarbij is in de wet bepaald dat wethouders niet vanuit de gemeenteraad benoemd hoeven te worden, maar eveneens van buitenaf aangesteld kunnen worden. Omdat in dit geval de binding van de wethouder en zijn fractie minder sterk is, kan de gemeenteraad op objectieve(re) wijze het college controleren. Met betrekking tot deze controlerende taak kan de gemeenteraad haar positie versterken door inschakeling van een rekenkamer en griffier (ondersteuner). Zie hiervoor eveneens de afbeelding in figuur 1.

2.2.2 Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (BBV)

Daarnaast beschrijft Mac Gillavry (2006) regels met betrekking tot het BBV. Dit is een uitvloeisel van de Gemeentewet en schrijft voor dat gemeenten een begroting, meerjarenraming, jaarrekening en jaarverslag dienen op te stellen. De minister van Binnenlandse Zaken geeft binnen het BBV de uitwerkingsregels welke het doel dienen om de informatievoorziening van gemeenten aan diverse belanghebbenden te waarborgen. Dit is van belang omdat het college, maar ook haar burgers en maatschappelijke organisaties recht hebben op informatie, de gemeenteraad budgetrecht heeft en toezichthouders ter toetsing van de sluitende van de begroting en rekening de informatie nodig hebben.

Financiële regels ten aanzien van het vastgoed zijn gebaseerd op het BBV en de gemeentelijke financiële verordening. Het BBV schrijft hier documenten voor op basis van:

- Door de gemeenteraad gestelde normen:
 - a) *Beleidsbegroting*: het programmaplan en paragrafen (beleidsuitgangspunten die effect hebben op financiële positie).
 - b) *Financiële begroting*: basis voor de controle van getrouwenbeeld en rechtmatigheid van de begroting.
- Bijsturing door de gemeenteraad:
 - a) *Jaarverslag*: de programmavertegenwoordiging en rapportage aan de hand van de gestelde uitgangspunten bij de begroting.
 - b) *Jaarrekening*: programmarekening met toelichting en de balans met toelichting.
- Meting door het college van B&W:
 - a) *Productenraming*: een gedetailleerde versie van de programmabegroting.
 - b) *Productenrealisatie*: gedetailleerde versie van de jaarstukken met uitvoeringsgericht informatie.

Op drie punten zal het BBV volgens Mac Gillavry (2006) invloed hebben op het gemeentelijk vastgoedbezit, te weten:

- 1) Conform bovengenoemde documenten en onderdelen, zal de belangstelling voor het te voeren vastgoedbeleid toenemen;
- 2) Het BBV bevat voorschriften ten aanzien van de wijze van afschrijving, waardering, baten en lasten en de verplichte registratie van de bezittingen. Conform artikel 212 Gemeentewet moet elke gemeente een uitwerkingsnota opstellen met regels voor de waardering en afschrijving van vaste activa, waarvoor het BBV een algemeen kader geeft;
- 3) De toegenomen vergelijkbaarheid tussen de gemeentelijke verslagleggingen zal het beter mogelijk maken de eigen prestaties af te zetten tegen die van soortgelijke gemeenten. Toegenomen transparantie maakt vergelijkingen makkelijker voor toezichthouders en onderzoekers.

2.2.3 Wet Financiering Decentrale Overheden (Wet Fido)

Kaders met betrekking tot de wijze waarop gemeenten om moeten gaan met hun eigen vermogen en vreemd vermogen staan gekaderd in de Wet Fido. Mac Gillavry (2006) beschrijft de uitgangspunten die hiervoor van toepassing zijn, te weten:

- *Bijdragen aan kredietwaardigheid* met als doel het vermijden van grote fluctuaties in de rentelasten, die mogelijk consequenties kunnen hebben voor de financiële positie om een uitstekende kredietwaardigheid te behouden.
- Het stellen van een kader met betrekking tot de *financieringsfunctie en renterisico*. Het moet de publieke taak ondersteunen en niet fungeren als een “profitcenter”
- *Transparantie bevorderen* door het opnemen van een financieringsparagraaf in de begroting en het jaarverslag verplicht te stellen. De verplichting tot opnemen van financieringsparagrafen is opgenomen in de voorschriften vanuit de BBV.
- Het financieringsstatuut en de financieringsparagrafen in de begroting en jaarverslag dienen door de gemeente zelf opgesteld te worden. De gemeente kan (binnen de gestelde kaders) *autonoom besluiten* wat zij verstaat onder haar publieke taak en welke financiële uitzettingen zij vanuit dat oogpunt wil aangaan. Hierdoor wordt zowel extern (voor de toezichthouder) als intern (tussen college en raad) helder gemaakt welke risico's er worden gelopen.
- *Aansluiting bij financiële toezicht* met als belangrijk toetsingskader hierin het handhaven van het EMU-saldo (geen hoger vorderingstekort dan 3%). Indien een hoger tekort dreigt, kan de Minister van Financiën ingrijpen.
- *Minder frequente rapportageverplichting* wat inhoudt dat in bijvoorbeeld de rapportage over de naleving van de Wet Fido geen aparte rapportage vereist is, omdat dit in de financieringsparagraaf in het jaarverslag naar voren kan komen.

2.2.4 Effect van de crisis - Wet Houdbare Overheidsfinanciën (Wet HOf) & M.K.B.A.

Wet Houdbare Overheidsfinanciën

Op 25 september 2012 werd het wetsvoorstel Wet Houdbare Overheidsfinanciën (wet HOf) ingediend door de staatssecretaris van Infrastructuur en Milieu, Atsma, de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Spies, en de minister van Financiën, De Jager.⁴

De Wet HOf is het voorstel waarmee de Nederlandse regering ministers van financiën wil verplichten een zogenaamd trendmatig begrotingsbeleid te voeren. Daarnaast wil de regering de minister daarbij binden aan een aantal Europese begrotingsregels (Reestman, 2013).

Hierbij moeten gemeenten een gelijkwaardige bijdrage leveren aan het terugdringen van het EMU-tekort. Daarvoor moeten gemeenten per kabinetsperiode met het kabinet afspraken maken over het emusaladopad voor gemeenten. Concreet heeft dit de volgende gevolgen:

- Lokale overheden hebben samen een schuld opgebouwd van circa 0,8 procent van het BBP (Van Wijk, 2012). Als de Wet Houdbaarheid Overheidsfinanciën (HOf) een feit is, dreigen sancties voor gemeenten als ze te veel investeren.
- Noodzakelijke gemeentelijke investeringen (vervangings- en uitbreidingsinvesteringen) kunnen bemoeilijkt worden, maar deze Europese maatregel zorgt wel voor het (her)overwegen van een geplande investering.

⁴ Internetpagina: <http://www.parlementairemonitor.nl>

- Keuzeafwegingen met betrekking tot geplande investeringen zullen verder bepaald worden op basis van de maatschappelijke kosten en baten van de investeringen. Om deze effecten te kunnen beoordelen, is een analysekader (Maatschappelijke Kosten Baten Analyse) opgesteld.

Maatschappelijke Kosten-Baten Analyse (MKBA)

Een uitvloeisel van de Wet HOf is dat investeringen middels een Maatschappelijke Kosten Baten Analyse (MKBA) gewogen worden. De MKBA geeft feitelijk de onderbouwing van de investering weer, waarbij legitimiteit, effectiviteit, efficiëntie en risico's van deze investeringen in beeld gebracht worden. Hierdoor vindt er een goed gefundeerde onderbouwing plaats om een investering al dan niet uit te voeren. Ook is het mogelijk dat de analyse leidt tot het herijken van een investering, zodat deze een (meer) positief resultaat kan behalen.⁵

Wat de uitwerking van de MKBA bemoeilijkt is dat de gemeentelijke begroting werkt volgens het zogeheten baten-lastenstelsel, terwijl het Rijk werkt met een kas-verplichtingen stelsel. Omdat deze twee stelsels niet met elkaar communiceren is de verwerking (bij invoering van de Wet Hof en verwerking van de MKBA) complexer uit te voeren.⁶ Het was de bedoeling dat de hele rijksoverheid in 2006 zou overstappen op het baten-lastenstelsel, maar dat is niet doorgegaan.⁷

Zoals verwoord in bovenstaand stuk is de gemeentelijke organisatie gehouden aan wettelijke kaders en regels welke van invloed zijn op de organisatiestructuur en de uiteindelijke bedrijfsvoering. De vastgoedcrisis heeft eraan bijgedragen dat (onder andere door Europese bemoeienis) regels op financieel gebied zijn aangescherpt, waarbij gemeenten breder inzicht dienen te verschaffen bij het nemen van financiële (vastgoed)beslissingen. Mijn nader te ontwikkelen model zal hieraan een bijdrage leveren, zodat op nog betere wijze inzicht verschaft kan worden aan het college van B&W en uiteindelijk gemeenteraad.

2.3 MANAGEMENT (ALGEMEEN)

Het nader te ontwikkelen model zal inzicht verschaffen voor het strategisch management. In dit hoofdstuk zullen kort de verschillende managementniveaus toegelicht worden, waarbij een instrument om portefeuillesturing mogelijk te maken (mijn uiteindelijke doel) nader belicht zal worden.

2.3.1 Managementniveaus

Management is volgens De Leeuw (2000) als besturen, oftewel het doelgericht beïnvloeden van een onderdeel van een organisatie en van interne en externe processen. Het gaat om 'realiseren' en is dus meer dan alleen beslissen. Binnen de verschillende besturingsniveaus worden managementtaken onderscheiden. Het betreft het strategisch management, tactisch management en operationele management.

Door De Leeuw (2000) wordt strategisch management omschreven als het managen van die aspecten die voor de continuïteit van de organisatie cruciaal zijn. Het is sterk gericht op de omgeving en de hoofdstructuur van de organisatie dient gemanaged te worden.

Tactisch management is, uitgaande van wat voor het strategisch management nodig is, het structureel besturen van de organisatie en werd ook wel het organisatorisch management genoemd, vanwege het verband tussen de structuur en de organisatie.

Tot slot wordt het operationele management omschreven als het geheel van besturende taken welke de dagelijkse gang van zaken zo goed mogelijk moet laten verlopen.

Geredeneerd vanuit de bedrijfskunde is de definitie die bij strategisch management behoort te omschrijven als de bestudering van de processen omtrent leidinggeven, samenwerken, organiseren in organisaties die een zekere zin van continuïteit nastreven, in een steeds veranderende omgeving. De organisaties zijn geen doel op zich maar een middel.

Het woord strategie is afkomstig van het Griekse woord "Strategos" wat kunst of vaardigheden van de generaal betekent. Strategisch management is hierbij het proces dat wordt vormgegeven door afstemming van de organisatie op de omgeving (Marcus & Van Dam, 2009).

⁵ INTERVIEW Hans Coops (Medewerker Planning & Control – sector Control), gemeente Eindhoven

⁶ INTERVIEW Bart Bankers (Senior Accountmanager – Sector Grond & Vastgoed), gemeente Eindhoven

⁷ Internetpagina: www.parlement.com

Eenvoudig gezegd kan het worden gedefinieerd als een plan waarin staat aangegeven wat een organisatie wil doen om haar doelstellingen te bereiken.

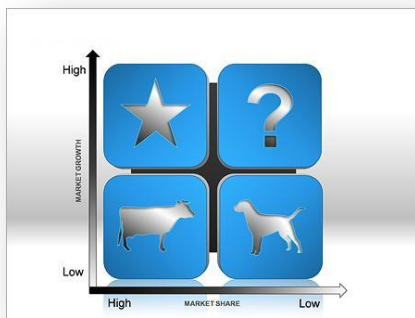
Het gaat om het managen van bedrijfsprocessen aangevuld met het managen van meerdere interne en externe perspectieven en belangen (Bol, 2012).

2.3.2 Portefeuillesturing binnen het strategisch management

Bij de klassieke richting staat strategisch management synoniem aan strategische planning (Marcus & Van Dam, 2009). Door middel van strategische plannen vindt een onderneming een evenwicht tussen de middelen, sterkten en zwakte van de onderneming enerzijds en kansen en bedreigingen uit de omgeving anderzijds. Belangrijke grondlegger is Igor Ansoff (1918-2002) en pionier hiervan in de jaren 80-90 was Michael Porter (1947). Binnen deze benadering dient eerst een analyse gemaakt te worden op welke gebieden een onderneming sterk en zwak is om vervolgens de omgeving van de organisatie te scannen wat betreft mogelijke kansen en/of bedreigingen. Op basis hiervan zal men een keuze maken voor een bepaalde strategie om doelstellingen te kunnen realiseren om vervolgens concrete plannen te maken om de strategie door te voeren in de organisatie.

Diverse modellen kunnen bovenstaand proces ondersteunen, zoals de *SWOT-analyse*, *Productlevenscyclus*, *5 krachtenmodel van Porter* en de *BCG-matrix* (Bol, 2012). De laatste zal in het kader van portefeuilletheorie nader uitgelicht worden in de volgende paragraaf.

2.3.3 De BCG-matrix



Figuur 2

De Boston Consultancy Group-Matrix (2013)

De Productlevenscyclus (PLC) kan behulpzaam zijn bij het bepalen van de portefeuillestrategie op gebied van acquisitie, beheer en dispositie (Wollaert, 2012). Een product kent binnen de PLC een introductiefase (verlies), groeifase (winst), volwassenheid (winst) en krimpfase (afname winst). Aanvullend stelt Wollaert (2012) dat de Boston Consultancy Group-matrix (BCG-matrix) een portefeuillemanagementtheorie is welke is afgeleid van deze PLC.

De BCG-matrix richt zich op 3 aspecten (Marcus & Van Dam, 2009), te weten:

- 1) Omzetontwikkeling, uitgedrukt in relatief marktaandeel
- 2) Marktontwikkeling, uitgedrukt in marktgroei
- 3) Geldstroomontwikkeling, uitgedrukt in cashflow

Zoals figuur 2 laat zien dat de matrix bestaat uit 4 kwadranten, waarbij op de verticale as de marktgroei en op de horizontale as het relatieve marktaandeel (eigen marktaandeel ten opzicht van de concurrent) wordt afgezet. De kwadranten zijn in relatie tot de PLC te benoemen als Question Marks (introductie fase), Stars (groeifase), Cash Cows (volwassenheid) en Dogs (krimp).

Question Marks vertegenwoordigen een hoge marktgroei en laag relatief marktaandeel. Dit levert een grote, negatieve cashflow op, maar kunnen wel de 'sterren van morgen' worden.

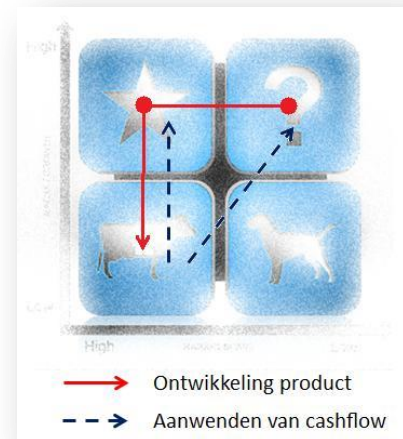
Stars hebben een positie binnen het model, waarbij producten eveneens een hoge marktgroei kennen, maar daarbij een hoog relatief marktaandeel vertegenwoordigen. Zij leveren een beperkte positieve of beperkte negatieve cashflow op. Aangetekend dient te worden dat door de hoge marktgroei de kans op toename van het aantal concurrenten groot is.

De Cash Cows, ook wel de melkkoeien genoemd, vertegenwoordigen producten waarmee het geld wordt verdiend. Lage marktgroei met een hoog relatief marktaandeel en grote positieve cashflow.

Tot slot de Dogs zijn producten waarbij de onderneming zich af moet vragen of en zo ja, wanneer je met deze activiteit wil stoppen. Dogs hebben een lage marktgroei en een laag relatief marktaandeel en genereren een beperkte positieve dan wel negatieve cashflow.

De investeringsstrategieën die hierbij van toepassing kunnen zijn staan vermeld in onderstaande tabel, waarbij in figuur 3 eveneens de mogelijke ontwikkeling van het product binnen het kwadrant weergeeft.

KWADRANT	INVESTERINGSSTRATEGIE
 Question Marks	investeren of desinvesteren
 Stars	beschermen en verder investeren
 Cash Cows	investeren om marktaandeel op peil te houden
 Dogs	desinvesteren

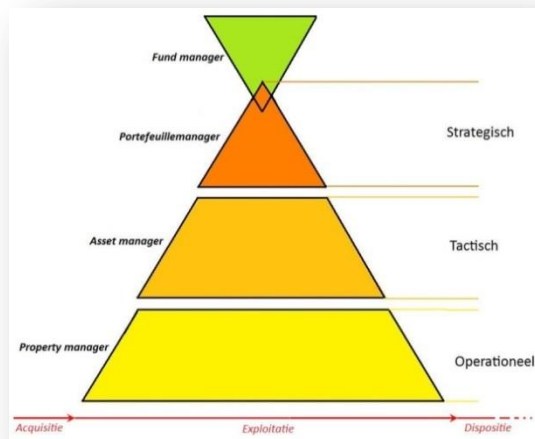


Figuur 3

De kwadranten uit de Boston Consultancy Group-Matrix incl. bijbehorende investeringsstrategie en mogelijke productontwikkeling, eigen bewerking (2013) na Marcus & Van Dam (2009)

Het nader te ontwikkelen model zal als hulpmiddel dienen en inzicht verschaffen voor het strategisch managementniveau. Op grond van nader te bepalen uitgangspunten kan het management van een vastgoedafdeling op basis van de resultaten verdere strategische besluiten nemen. Als instrument om portefeuillesturing mogelijk te maken, zou een afgeleide van de BCG-matrix daarbij kunnen dienen als basis. Het voordeel van deze matrix is de werking met een assenstelsel, waarmee door de verschillende kwadranten op een eenvoudige wijze direct inzicht verschaft wordt.

2.4 EEN AFGELEIDE...VASTGOEDMANAGEMENT



Figuur 4

Vastgoedbeheerpiramide, eigen bewerking (2013) na Janssen (2011)

Organisaties beschikken over bedrijfsmiddelen om hun doelstellingen te realiseren. Vastgoed wordt volgens Bakker (2011) naast de factoren Arbeid, Informatie, Kapitaal en Techniek gezien als één van de bedrijfsmiddelen van een organisatie. In deze paragraaf zal het management met betrekking tot vastgoed nader belicht worden. Theorieën over vastgoedmanagement zijn volgens Den Heijer (2011) gebaseerd op de veronderstelling dat vastgoed op een positieve of negatieve manier waarde levert aan prestaties. Vastgoedmanagement is erop gericht om invloeden achteraf te meten (zoals het verzamelen van gegevens en creëren van referenties voor de toekomst) én het sturen van deze invloeden vooraf (het nemen van management-beslissingen op basis van bestaande management-informatie).

Vastgoedmanagement houdt rekening met alle betrokken partijen (stakeholders) en dient vertegenwoordig te zijn in alle niveaus van strategisch tot operationeel, waarmee vastgoedmanagement een onderdeel is van het besluitvormingsproces. Het vastgoedmanagement is overeenkomstig de drie verschillende algemene managementniveaus ook te vertalen in een vastgoedbeheerpiramide (zie figuur 4). In aanvulling op Bankers (2009) en zijn gevonden literatuur kunnen de volgende omschrijvingen per managementniveau beschreven worden.

- *Vastgoedmanagement op strategisch niveau*

De gewenste portefeuillesamenstelling wordt op het strategisch niveau bepaald. Bij Fund- en portefeuillemanagement (Janssen, 2011) gaat het om het maken van strategische keuzes ten aanzien van de beleggingsstructuur van de hele portefeuille op lange termijn.

De hoofddoelstellingen worden binnen dit niveau aangegeven in een vastgoedbeleidsplan wat de uitgangspunten bevat voor opbouw van het vastgoed in portefeuilles en van de exploitatie van het vastgoed. Het betreft hier de lange termijn samenstelling van de portefeuille, op basis van een huurdersanalyse en financiële analyse om zo beleggingsbeleid voor de vastgoedportefeuille te bepalen (Bankers, 2009).

- *Vastgoedmanagement op tactisch niveau*

Het asset management bevindt zich op het tactische niveau. Volgens Janssen (2011) gaat het hierbij om het optimaliseren van een strategische positie, waarbij wordt ingespeeld op vooruitzichten op basis van verschillende marktontwikkelingen op korte- en middellangetermijn. Op dit niveau wordt het beheerplan opgesteld, waarbij verwezen wordt naar de beslissingen uit het strategische plan. Dit beheerplan omschrijft de werkzaamheden die horen bij één of meerdere complexen. Noodzakelijk hierbij is de terugkoppeling naar het strategische management (Bankers, 2009).

- *Vastgoedmanagement op operationeel niveau*

Ook wel het gebouwenmanagement genoemd (Janssen, 2011). Op dit niveau worden de beheersacties uit de tactische laag verder vertaald naar concrete activiteiten op objectniveau, welke verwoord staan in een actieplan. Hierbij staat vermeld door wie wanneer actie ondernomen moet worden (Bankers, 2009).

2.4.1 Typen vastgoedmanagement: REM, CREM & PREM

Real Estate Management (REM) beziet het vastgoedmanagement vanuit het beleggers- en investeerdersperspectief en Bakker (2011) omschrijft dit op basis van Van Driel (2010) als “de doelstelling vanuit de belegger het aan hem toevertrouwde vermogen, de vastgoedportefeuille, zo goed mogelijk te beheren door het creëren van maximale inkomsten bij doelmatige uitgaven op basis van (een lange termijn) visie”. Rendement, liquiditeit, spreiding, risicoreductie en horizon zijn kernwoorden die hierbij van toepassing zijn. De focus ligt op realiseren van financiële doelen.

De eigenaar is bij Corporate Real Estate Management (CREM) ook vaak de gebruiker van het vastgoed. CREM kan het beste omschreven worden als:

het managen van de (eigen) vastgoedportefeuille van een onderneming door deze portefeuille en de diensten af te stemmen op de behoeften van het primaire proces om daarmee maximale toegevoegde waarde te creëren voor het bedrijf en optimaal bij te dragen aan de totale prestatie van de onderneming. (Bakker, 2011, pp. 22-23)

Bij Public Real Estate Management (PREM) wordt het managen van een vastgoedportefeuille binnen een overheidsinstantie verstaan, waarbij volgens Evers et al (2002) een balans gevonden dient te worden tussen:

- Behoeften van een *gebruiker*;
- *Politieke* doelen die de overheid wil bereiken;
- Het *financiële* beleid van de overheidsinstantie.

2.4.2 Prestatie-criteria REM vs C/PREM

Indien gesteld wordt dat het maatschappelijk vastgoed eveneens bekeken kan worden vanuit een ‘beleggers-bril’ (dus vanuit een investeringsperspectief) dan is het interessant om een overzicht te hebben op grond van welke verschillende prestatie-criteria vastgoedbeslissingen kunnen worden gezien. Van Driel (2010) heeft hiervan een overzicht gemaakt welke te zien is in figuur 5 op de volgende pagina.

Prestatie-criteria	REM	C/PREM
DOEL	Rendement - Maximale opbrengsten - Minimale kosten - Waardeontwikkeling - Duurzaamheid	Rendement/mate van winstgevendheid /duurzaamheid - Maximale (indirecte) opbrengsten - Minimale kosten Maximale ondersteuning/bijdrage aan primaire proces
Acquisitie	Bijdragen aan portefeuillerendement Passend in portfolio-beleid Vastgoedmarkten Anticyclisch (tegen de conjunctuurgolven in)	Locatie/vastgoedkeuze ondersteunend aan ondernemingsdoelen Binnen de uitgangspunten tav kosten, m2, locaties, (interne)opbrengsten Financiering Juridische/fiscale aspecten Duurzaamheidsaspecten Commerciële aspecten
Exploitatie	Objectbeleid - Performance-analyse - Markthuur - Timing bij investeringen/verkoop Relatiebeheer - Klantgericht Dagelijks beheer Energiemanagement	Performance-analyse vastgoed - Bijdrage aan primaire proces - Financiering - Kostprijsdekkende huur - Toetsing strategische uitgangspunten - Benchmarking Facility management - Interne klant - Huisvestingsmanagement - Energiemanagement - Park-/gebiedsmanagement
Dispositie	Waardeontwikkeling Minimale kosten Herinvestering	Verkoop Beëindiging van huur Uitbreiding/krimp Wijziging bedrijfsvoering primair proces

Figuur 5

Prestatie-criteria REM vs C/PREM, eigen bewerking (2013) na Bakker (2011) en Van Driel (2010)

2.4.3 Verschillen en overeenkomsten...CREM vs PREM

Een gemeentelijke organisatie is anders georganiseerd en er dient op andere wijze verantwoording afgelegd te worden indien dit vergeleken wordt met een (commerciële) onderneming. Dit leidt eveneens tot verschillen en overeenkomsten tussen CREM (ondernemingen) en PREM (zoals een gemeente).

Van de Schaaf (Public Real Estate, Succesfull Management Strategies, 2002) stelt de volgende overeenkomsten en verschillen vast tussen CREM en PREM:

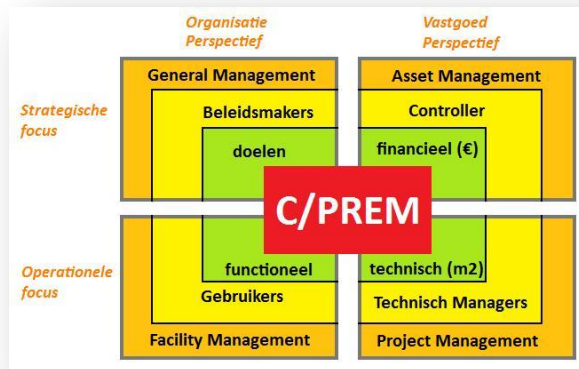
De overeenkomsten zijn dat beiden typen vastgoedmanagement de verschillende niveaus kennen van handelen (missie, strategisch, tactisch en operationeel) en net als bij een CREM-afdeling dient de gemeentelijke vastgoedorganisatie rekening te houden met diverse belangen.

De verschillen kunnen samengevat worden als:

- Bij beleggers draait het bezit van vastgoed om het behalen van rendement tegen een bepaald risico, terwijl gemeenten niet gewend zijn te denken in termen als "Return on Investment".
- Vastgoedmanagement binnen een gemeente heeft te maken met politieke sturing en wetgeving. Daarbij zijn kosten en opbrengsten, in vergelijking met ondernemingen, met betrekking tot het vastgoed vaak niet zo belangrijk. Voornamelijk gelden de maatschappelijke/sociale doelen.
- Een gemeentelijk vastgoedbedrijf kent veel meer diverse stakeholders, wat resulteert in minder bewegingsvrijheid voor de vastgoedmanager.
- Tot slot zijn bij de overheid/gemeenten de gebouwen voor publiek openbaar, terwijl ze daarnaast ook de autoriteiten moeten beschermen.

Het gemeentelijk vastgoed is een middel om politieke doelstellingen te kunnen ondersteunen. Noort (2011) stelt dat het C/PREM-principe eveneens benaderd kan worden vanuit de gemeentelijke organisatie met betrekking tot het vastgoed als bedrijfsmiddel. Daarbij wordt het "General Management" vertegenwoordigd door het bestuurlijk apparaat en haar beleidsdoelen, het "Facility Management" door de beleidsdiensten met

daaraan gekoppeld de functionele wensen, vanuit “Project Management” de technische staat en tot slot het “Asset Management” de financiële kosten. In figuur 6 is het C/PREM-principe nader uitgewerkt.



Figuur 6
C/PREM-principe, eigen bewerking (2013) na Dewulf, Krumm & De Jonge (2000) & Den Heijer (2006) en Noort (2011)

De economische optimalisatie is niet de hoofddoelstelling binnen een overheidsorgaan. Investeerders wensen een zo hoog mogelijk financieel rendement op hun investering, maar een overheid streeft naar het optimaal (niet zo tastbare) maatschappelijk rendement.

Daarnaast heeft de overheid een diversiteit aan gebruikers, zoals maatschappelijke organisaties. Een grote uitdaging wat betreft het managen van publiek vastgoed is volgens Bakker (2011) “het lange termijnkarakter en de bijbehorende strategie versus de snel wisselende samenstelling van politieke doelstellingen en het zo goed en snel mogelijk verenigen van de belangen van stakeholders”.

De gewenste portefeuillesamenstelling wordt op het strategisch niveau bepaald, waarbij het gemeentelijk vastgoed als middel kan dienen om politieke doelstellingen te kunnen ondersteunen. Dit neemt niet weg dat de inzet van maatschappelijk vastgoed vanuit een ‘beleggers-bril’ bekeken kan worden. De crisistijd zorgt er wellicht voor dat dit noodzakelijk wordt geacht. Het nader te ontwikkelen model zal in ieder geval rekening houden met dit perspectief.

2.5 RENDEMENT OP VASTGOED NADER BEKEKEN

In deze paragraaf staat het begrip rendement centraal. Beleggers, maar ook overheden willen namelijk een bepaald rendement behalen op de investeringen die zij doen. Voor beleggers prevaleert echter een ander soort rendement dan voor overheden. Maar vrijwaart dit overheden ervan om niet als een belegger naar investeringen (zoals vastgoed) te kijken?

2.5.1 Financieel rendement

De term financieel rendement kan gedefinieerd worden als de opbrengst van een belegging of investering uitgedrukt in een percentage van het daarmee samenhangende geïnvesteerde bedrag. Zoals reeds verwoord draait het bezit van vastgoed bij beleggers om het behalen van rendement tegen een bepaald risico. Maar ook binnen een gemeente kan men de vraag stellen of de vastgoedportefeuille wel voldoende rendement oplevert.

Van der Schaaf (Public Real Estate, Succesfull Management Strategies, 2002) merkt op dat een gemeente bij haar strategiebepaling eveneens kan handelen door met de ‘beleggers-bril’ een gebouw te beschouwen als investering met een rendementseis en marktwaarde.

In de praktijk gebruiken beleggers verschillende methoden om te bepalen of het financieel interessant is een bepaalde investering te doen (Van Gool, 2007). Methoden die veel gebruikt worden, zijn de BAR-methode, NAR-methode en IRR, zoals weergegeven in de tabel op de volgende pagina.

Methode	Betekenis
Bruto aanvangsrendement (BAR)	Het bruto aanvangsrendement wordt berekend door de huuropbrengst in het eerste jaar van de exploitatie te delen door de totale investering. Het betreft een percentage. $BAR = \frac{\text{bruto jaarhuur in eerste exploitatiejaar}}{\text{de totale investering incl. K.K.}} * 100\%$
Netto aanvangsrendement (NAR)	Bij het bepalen van het BAR-percentage wordt er geen rekening gehouden met de exploitatiekosten in het eerste jaar. Het netto aanvangsrendement houdt hier echter wel rekening mee, waardoor de formule er als volgt uitziet: $NAR = \frac{((\text{bruto jaarhuur in eerste exploitatiejaar} - \text{totale exploitatiekosten in eerste jaar}) / \text{de totale investering incl. K.K.}) * 100\%$
Internal Rate of Return (IRR)	Het interne rendement (IRR) is volgens Keeris (2001) "het begrip waarmee de discontovoet wordt aangeduid, waarbij het totaal van de tijd-gewogen inkomsten en uitgaven over de beschouwde periode nihil is". Voor uitwerking zie hieronder en figuur 7

Brounen (2011) merkt hierbij op dat de BAR/NAR-methode geen 100% goede financiële analyse geeft, omdat deze uitkomst namelijk niets zegt over het rendement over een bepaalde looptijd, maar alleen bij aanvang. Voor de berekening van de IRR, is gebruikmaking van de NCW-formule (Netto Contante Waarde) een vereist. Deze is als volgt te bepalen:

$$NCW = \sum CF \text{ jaar } 0 + \frac{CF \text{ jaar } 1}{(1+r)^1} + \frac{CF \text{ jaar } 2}{(1+r)^2} + \frac{CF \text{ jaar } 3}{(1+r)^3} + \text{etc.}$$

BEGIN r 25% ↑ dit is een aanname...NCW is NIET gelijk aan 0	Jaar (n)	inkomsten	uitgaven	cashflow	CW
	0	€ 0	-€ 1.000.000	-€ 1.000.000	-€ 1.000.000
	1	€ 500.000	-€ 100.000	€ 400.000	€ 320.000
	2	€ 900.000	-€ 50.000	€ 850.000	€ 544.000
	3	€ 700.000	-€ 10.000	€ 690.000	€ 353.280
				NCW =	€ 217.280
				IRR =	???

RESULTAAT r 38% ↑ Nu is NCW gelijk aan 0	Jaar (n)	inkomsten	uitgaven	cashflow	CW
	0	€ 0	-€ 1.000.000	-€ 1.000.000	-€ 1.000.000
	1	€ 500.000	-€ 100.000	€ 400.000	€ 320.000
	2	€ 900.000	-€ 50.000	€ 850.000	€ 544.000
	3	€ 700.000	-€ 10.000	€ 690.000	€ 353.280
				NCW =	€ 217.280
				IRR =	38%

Figuur 7

Berekening van de IRR, ook bruikbaar voor gemeenten?, eigen bewerking (2013) na Brounen (2011)

Indien de IRR van een investering hoger is dan het vereiste rendement, is de investering te kwalificeren als financieel aantrekkelijk. Gemeenten hebben haar (maatschappelijk) vastgoed gedurende een lange periode in bezit en daarom is het bepalen van een IRR ten opzichte van een BAR en/of NAR objectiever te noemen.

2.5.2 Maatschappelijk rendement

Het begrip maatschappelijk rendement is ten opzicht van het begrip financieel rendement minder 'tastbaar' en wordt net als het begrip maatschappelijk vastgoed in het spraakgebruik te pas en te onpas gehanteerd, zonder duidelijk af te bakenen wat hier nu onder verstaan wordt. Een volledig A4 is te vullen met de verschillende begripsomschrijving. Een relevante selectie staat hieronder verwoord.

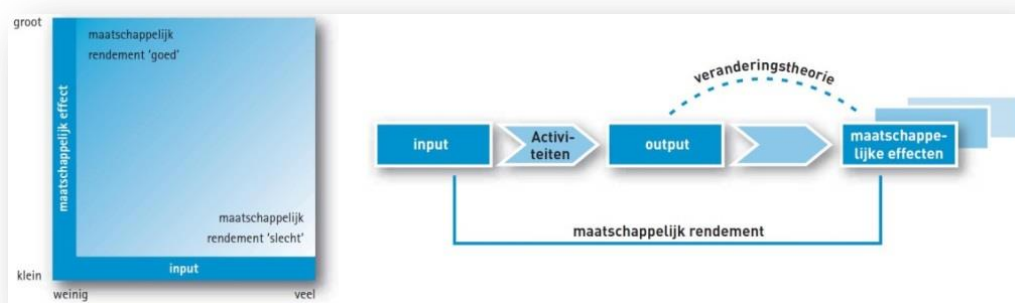
Het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties hanteert de volgende definitie:

Maatschappelijk rendement is de toegevoegde waarde van een project, interventie, maatregel of investering voor de hele maatschappij. Het geeft antwoord op de vraag hoe de kosten van een project zich verhouden tot de maatschappelijke baten, waarbij de baten datgene zijn waar je het, als organisatie in het sociale domein, allemaal voor doet. (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2011, pp 9.)

De Kam en Deuten (2006) geven aan dat "een werkdefinitie voor maatschappelijk rendement kan zijn: maatschappelijk rendement is de verhouding tussen de *outcome* en de *input* (investeringen die gedaan zijn om die *outcome* te realiseren)". Deze definitie wordt verfijnd in de publicatie van de stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting (SEV) door dit aan te vullen met "waarbij een goed rendement uitgedrukt kan worden als: een groot maatschappelijk effect met weinig input. Omgekeerd is er sprake van een slecht rendement bij een klein maatschappelijk effect en veel input" (pp. 11).

Peters (2008) spreekt van maatschappelijke waarde en geeft op basis van Keeris (Vastgoedbeheer Lexicon, 2001) hierbij aan dat "maatschappelijke waarde kan worden uitgedrukt als bijdrage van goederen en diensten aan het sociale en/of economische welzijn van de samenleving" (pp 41). Het is "een begrip waarmee in het algemeen de bruikbaarheid van het betreffende vastgoedobject voor de (potentiele) gebruikers wordt aangeduid" (pp 43). Waarbij "de bruikbaarheid wordt gerelateerd aan de mate waarin het prestatieniveau tegemoetkomt aan de huisvestingsvraag, gelet op de gewenste wijze van bedrijfsvoering" (pp 43).

Souverein (2013) stelt de definitie die de SEV stelt aan maatschappelijk rendement gelijk staat aan sociaal rendement. De sociale component vertegenwoordigd in deze de begrippen leefbaarheid, sociale verbanden, lokale verankering en draagvlak. Met leefbaarheid wordt hier bedoeld dat het vastgoed bijdraagt aan de veiligheid en leefbaarheid in de buurt of wijk waar een corporatie haar woongelegenheden heeft. Sociale verbanden zijn ontwikkelingen die deze verbanden in de wijk versterken. Lokale verankering wil zeggen dat de huurder van het maatschappelijk vastgoed zijn activiteiten richt op de lokale gebruikers. De term draagvlak heeft betrekking op nieuwe initiatieven en heeft te maken met realisatie van bijvoorbeeld een nieuw onroerend goed.



Figuur 8
Overzicht maatschappelijk rendement, SEV (2007)

Verwijzend naar figuur 8 wordt onder het begrip *INPUT* de middelen, investeringen en bronnen verstaan die nodig zijn om de activiteiten te kunnen doen (in de meeste gevallen geld, maar kan ook gebruik van materiaal en inzet van personeel zijn).

OUTPUT is te omschrijven al het tastbare resultaat van de activiteiten, zoals het aantal huurders dat wordt aangesproken op rommel in gemeenschappelijke ruimten.

Met *OUTCOME* worden de maatschappelijke effecten bedoeld die als gevolg van de output in de maatschappij ontstaan. Anders gezegd; welk verschil maakt de investering?

Maar wat zijn nu de reden om het maatschappelijk rendement inzichtelijk te willen hebben? De SEV (2007) geeft voor woningcorporaties hiervoor 3 motieven:

- Beter willen begrijpen hoe een investering werkt om vanuit daar het eigen maatschappelijk ondernemerschap te verbeteren;
- Het willen verantwoorden van de maatschappelijke prestatie;
- De maatschappij invloed wil laten geven op investeringen (m.a.w. 'social governance').

Om daadwerkelijk het maatschappelijk rendement te meten, bestaan er volgens de SEV enkele methoden om dit binnen corporaties te realiseren, afhankelijk van het rendementsresultaat wat verwacht wordt (tastbaar, voor wie, eenmalig of herhaling?). In figuur 9 is dit schematisch weergegeven.

Kritische kanttekening hierbij is dat Janssen (2012) in zijn onderzoek aangeeft dat Maas (2009) op basis van verschillende inzichten tot de conclusie is gekomen dat er van de in totaal 30 verschillende methoden, slechts 4 methoden echt geschikt zijn voor non-profit organisaties.

	A Effectenkaart	B Slim meten	C SROI	D Waarde(n)zeef	E Storytelling	F Maatschappelijke audit
resultaat	toegankelijk overzicht bouwstenen MR	makkelijk te meten indicatoren / monitor / benchmark	investeringsratio, opgenomen in een toelichtend rapport	investeringskeuze voor/door maatschappij	een robuust, overtuigend verhaal in een vorm naar keuze	rapport / 'social governance'
tellen	-	x	x			
vertellen	-				x	
tellen én vertellen	-			x		x
inzicht voor intern gebruik	x	x	x		x	x
gedeeld inzicht met belanghouders	x (mits gezamenlijk opgezet)	x (mits gezamenlijk opgezet)	x (mits gezamenlijk opgezet)	x (bij presentatie resultaat)	x (bij presentatie resultaat)	x
eenmalig gebruik	x	x	x	x	x	
geschikt voor herhaling en vergelijk		x	x			x

Figuur 9
Overzicht methoden om maatschappelijk rendement te bepalen, SEV (2007)

Dit zijn de OASIS (Ongoing Assessment of Social Impacts), SCBA (Social Costs-Benefit Analysis), LEM (Local Economic Multiplier) en de SROI methode (die ook in figuur 9 vermeld staat). De SROI-methode is daarbij volgens Janssen (2012) de meest geschikte methode vanwege zijn duidelijke format, wat ontbreekt bij de overige 3 methoden. Daarnaast is er voor de toepassing van deze methodiek weinig kennis nodig, kost de toepassing weinig geld en is de scope groot.

Het nader te ontwikkelen model zal inzicht geven in het financiële rendement en de maatschappelijke meerwaarde van het gemeentelijk vastgoed. De combinatie van deze twee componenten zal de uiteindelijke positie laten zien binnen het model. Een IRR geeft ten opzicht van een BAR/NAR-methode op financieel gebied meer inzicht en is daarmee completer in de beeldvorming. De vastgoedorganisatie dient er wel op ingericht zijn om de basisinformatie, welke nodig is voor de bepaling van de IRR, op eenvoudige wijze te kunnen leveren. De maatschappelijke meerwaarde, in de vorm van maatschappelijk rendement en/of waarde óf sociaal rendement en/of waarde, is lastiger te bepalen. Dit komt mede, omdat de begrippen en de bijbehorende definities erg uiteenlopen. Daarnaast zijn de methoden om dit te bepalen erg divers qua structuur, tijdsplan en toepasbaarheid. Voor mijn model dient er toch een afgewogen keuze bepaald te worden vanuit welk perspectief ik de maatschappelijke meerwaarde zal willen bepalen waarbij efficiëntie, eenvoud en snelheid (i.v.m. de aanhouden crisis en bezuinigingsmaatregelen) basisvereisten zijn. In hoofdstuk 4 zal de uiteindelijke keuze bepaald worden.

2.6 ALGEMENE CONCLUSIE

In dit hoofdstuk heb ik antwoord willen geven op de deelvragen:

- *Hoe ziet een gemeentelijke organisatie eruit?*
- *Binnen welke wettelijke kaders dient zij (eveneens met betrekking tot vastgoed) te werken?*
- *Wat wordt verstaan onder strategisch (vastgoed)management?*
- *Wat wordt verstaan onder het begrip financieel rendement?*
- *Welke methoden om financieel rendement te bepalen zijn beschikbaar en best toepasbaar voor gemeenten?*
- *Wat wordt verstaan onder het begrip maatschappelijk rendement?*
- *Welke methoden om maatschappelijk rendement te bepalen zijn beschikbaar?*
- *Verschaffen bestaande modellen snel inzicht of zijn het langdurige trajecten?*

Het hoofdstuk heeft een algemeen beeld geschetst van de gemeentelijke organisatie (als totaal) en de wettelijke kaders en regels welke van invloed zijn op de organisatiestructuur en de uiteindelijke bedrijfsvoering.

Het nader te ontwikkelen model zal als hulpmiddel dienen voor het strategisch managementniveau binnen de gemeentelijke vastgoedorganisatie. De BCG-matrix is op strategisch niveau een veel toegepaste portfolio-analyse instrument, waarmee aanvullend investeringsstrategieën bepaald kunnen worden.

Mede door het duidelijke overzicht en de eenvoud van deze matrix zou dit prima als fundament kunnen dienen wat betreft het nader te ontwikkelen model, waarmee op basis van het financieel rendement en de maatschappelijke meerwaarde inzicht verschaft kan worden. Vervolgens zal op grond van dit gecombineerde inzicht strategisch vastgoedbeslissingen gemaakt kunnen worden ten behoeve van het (maatschappelijk) vastgoed.

Ondanks dat gemeente, in vergelijking tot commerciële ondernemingen, in de regel met een 'maatschappelijke bril' kijken naar het vastgoed, ontslaat dit de gemeenten wellicht niet van de verplichting om het maatschappelijk vastgoed vanuit een 'beleggers-bril' te bekijken. Het nader te ontwikkelen model zal in rekening houden met dit perspectief. De crisis vraagt om snel handelen en zonder inzicht kan dit niet op een gefundeerde en adequate manier gebeuren.

In het volgende hoofdstuk zal de gemeentelijke vastgoedorganisatie nader beschouwd worden.

In dit hoofdstuk zal op basis van gevonden literatuur nader worden ingezoomd op de gemeentelijke vastgoedorganisatie. Daarbij wordt aansluiting gezocht met het vorige hoofdstuk, waarin meer een algemeen kader geschetst is, maar eveneens relevant voor mijn uiteindelijke model.

Allereerst zal het maatschappelijk vastgoed met een doorkijk naar buurthuizen binnen een gemeente nader worden bekeken. Vervolgens zal beschreven worden wanneer een gemeentelijke vastgoedorganisatie op strategisch niveau zou kunnen handelen en welke vastgoedstrategieën hierbij toegepast kunnen worden. De rollen en verantwoordelijkheden dienen hierbij eveneens helder te zijn.

Tot slot wordt een korte toelichting gegeven op het feit dat de crisistijd vooral gezien moet worden als kans.

3.1 VASTGOED VAN GEMEENTEN

De gemeentelijke vastgoedportefeuille is over het algemeen divers te noemen en is vanuit een bepaalde historie gegroeid. Maar waarom hebben gemeenten vastgoed nog in eigendom en is al dat vastgoed wel nodig? Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven kan het C/PREM-principe eveneens benaderd worden vanuit de gemeentelijke organisatie met betrekking tot het vastgoed als bedrijfsmiddel. Ik zal mij hierbij beperken tot het *maatschappelijk* vastgoed van een gemeente. Wat wordt hier nu daadwerkelijk onder verstaan?

3.1.1 Maatschappelijk vastgoed en/of Publiek vastgoed?

Maatschappelijk vastgoed is verwant aan het begrip publiek vastgoed. Deze termen komen vaak in het spraakgebruik met elkaar overeen, maar hebben nader beschouwd in de kern een verschillende betekenis.

Maatschappelijk vastgoed is te definiëren op basis van gebruik, gebruiker of type gebouw en kan omschreven worden als:

Op basis van gebruik

Maatschappelijk vastgoed biedt ruimte aan activiteiten die (lokaal) als maatschappelijk nuttig worden gezien. We hebben het dan over onderwijs, jeugdzorg, kinderopvang, (medische) verzorging, cultuur, religie, enzovoort. Deze definitie geeft ook ruimte aan commerciële functies die een belangrijke maatschappelijke rol vervullen. Bijvoorbeeld de buurtsuper, fitness en de gameshop die de lokale jeugd spelenderwijs van de straat houdt. Een brede definitie dus; wat valt er niet onder?!

Op basis van gebruiker

Maatschappelijk vastgoed biedt ruimte aan niet-winstbeogende instellingen op gebied van onderwijs, welzijn, zorg, sport enzovoort. Dit sluit commerciële partijen uit. Deze definitie sluit aan bij de opvatting van voormalig minister van der Laan (2008-2010) in zijn brief over het woningcorporatiestelsel. Begrijpelijk als het gaat om de noodzaak om te verhelderen en de rol en positie van corporaties aan te scherpen, ook in de Europese discussie over staatssteun. Maar is dit handig en verstandig? Vanuit het perspectief van de burger of klant blijkt niet of nauwelijks een verschil te bestaan tussen commerciële en niet-commerciële kinderopvang. Ook in andere sectoren komen 'commerciële' partijen in beeld, welzijn bijvoorbeeld. Moet dan het verschil in rechtsvorm bepalend zijn voor wat wel en wat niet maatschappelijk vastgoed is?!

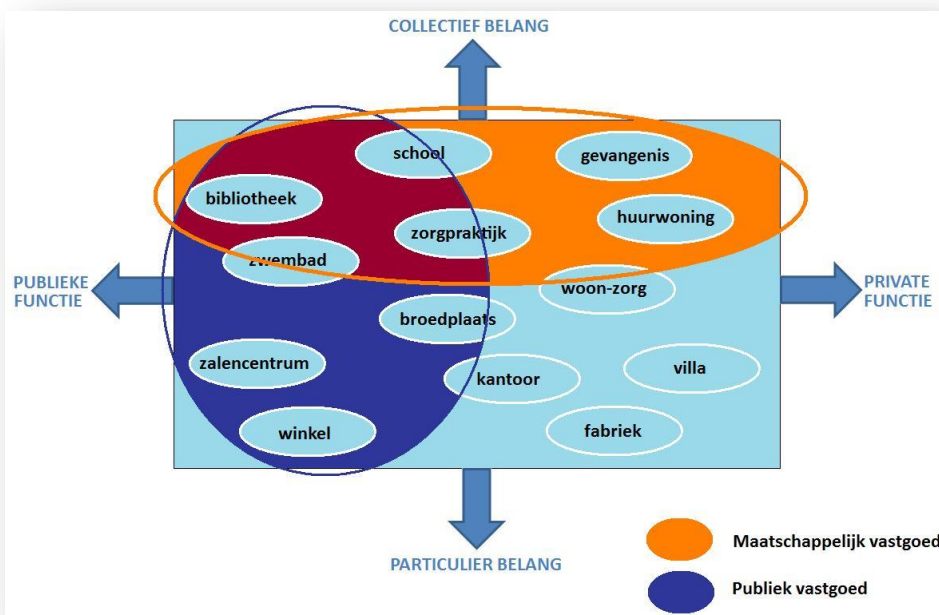
Op basis van gebouw

Maatschappelijk vastgoed is bedrijfsmatig onroerend met een verblijfs- en publieksfunctie. Het geeft maatschappelijk vastgoed een plaats tussen kantoren en woningen enerzijds (wel verblijfsfunctie, geen publieksfunctie) en winkels (geen verblijfsfunctie, wel publieksfunctie) anderzijds. Verwant aan deze definitie is om maatschappelijk vastgoed te zien als een kruising van openbare ruimte en bedrijfsonroerend goed. Deze definitie zegt ook iets over de financiering van dit vastgoed; enerzijds vanuit de opbrengsten door verhuur (aan bedrijven) en anderzijds uit bronnen van waaruit ook de openbare ruimte wordt gefinancierd. (Moel, Van Leent en Van der Wal, 2009, pp. 11)

Van Leent (2012) geeft enkele jaren later aan dat onder het begrip publiek vastgoed het vastgoed met een publieksfunctie moet worden verstaan. De financiering met betrekking tot het vastgoed speelt hierbij eveneens een belangrijke rol om de scheiding tussen publiek en maatschappelijk vastgoed te duiden. Publiek vastgoed (zoals een bakkerij) wordt 'particulier' gefinancierd, terwijl maatschappelijk vastgoed (zoals scholen) via collectieve middelen worden gefinancierd.

Uiteindelijk is de definitie die door Van Leent (2012) gegeven kan worden aan het begrip maatschappelijk vastgoed *"het vastgoed dat nodig is om collectief gedefinieerde doelen te realiseren. Dat vastgoed kan een publieksfunctie hebben, zoals bij een school, maar kan ook privaat van aard zijn, zoals bij sociale woningbouw"*.

Daarmee is de definitie primair een beleidsmatig en bestuurskundig vraagstuk, waarbij de verhouding tussen de in te zetten middelen en de te realiseren effecten zo goed mogelijk afgestemd moet worden.



Figuur 10
Overzicht publiek en maatschappelijk vastgoed, eigen bewerking (2013) na Van Leent (2012)

3.1.2 De deelportefeuille buurthuizen

Buurthuizen vertegenwoordigen een bijzondere plek binnen het publiek vastgoed/maatschappelijk vastgoed. In 1892 werd in de Jordaan te Amsterdam het eerste volkshuis opgericht (Van Leent, 2012). Deze werden opgericht door vertegenwoordigers van de vermogende stand om zo het volkse deel te ontwikkelen. De redenatie was namelijk dat gebrek aan opvoeding de oorzaak was van armoede. De activiteiten in de volkshuizen waren gericht op gemeenschapsvorming, kennisoverdracht, natuurbeleving en culturele vorming.

Met de groei van de welvaart veranderde het karakter van de volkshuizen. In de 20^{ste} eeuw zijn het sociaal-culturele werk en het buurt- en clubhuiswerk ontstaan. Het onderscheid tussen burgerij en volk vervaagde door het ontstaan van een grote middenklasse. Door het ontstaan van wijken kwam het accent steeds meer te liggen op gemeenschapsvorming. De overheid speelde een belangrijke rol bij het tot stand laten komen van nieuwe wijkcentra, maar het was eigenlijk de bedoeling dat mensen het zelf zouden doen. Daarmee waren buurthuizen niet meer voor het volk, maar ván het volk. Vanwege het meer heterogeen worden van de samenleving ging jong niet meer samen met oud, wat resulteerde in bemiddeling en beheer door welzijnswerk. Tegenwoordig is de trend zichtbaar dat buurthuizen worden gebruikt door gelijkgestemde leden, zoals Turken, jongeren, moeders, etc.

Begin deze eeuw is er een herleving merkbaar van wijkgebonden centra welke resulteert in MFA's (multifunctionele accommodaties). Traditionele wijkfuncties worden gecombineerd met andere maatschappelijke functies. Architect Klinger kan in dit kader gezien worden als de grondlegger, toen hij in de jaren '70 de Meerpaal in Dronten en 't Karregat in Eindhoven realiseerde. Het grote verschil tussen de voormalige volkshuizen en de huidige MFA's is dat de laatstgenoemde meer van de organisaties zijn in plaats van het volk of wijk.

Zalencentra worden door Van Leent (2012) gezien als particulier belang met publieke functie, waardoor zij een plaats krijgen binnen het publiek vastgoed. Een zalencentrum is in mijn optiek niet synoniem aan de hedendaagse buurthuizen/wijkgebouwen waarbinnen een diversiteit van functies aanwezig is (zeker binnen MFA's). Hierdoor dienen buurthuizen meer het collectief belang met publieke functie, waardoor ze een plaats verdienen binnen het maatschappelijk vastgoed. Ook gezien het feit dat buurthuizen/wijkgebouwen, bijvoorbeeld in Eindhoven, vanuit het verleden ook met collectieve middelen gefinancierd en gerealiseerd zijn.

3.2 VASTGOEDSTRATEGIEËN VOOR GEMEENTEN

Strategisch handelen op gebied van vastgoed vraagt iets van de vastgoedorganisatie die dit betreft. Binnen diverse gemeenten is het vastgoed al gecentraliseerd, maar zoals eerder beschreven leidt dit niet automatisch tot strategisch handelen. Kan een gemeentelijke vastgoedorganisatie dit wel? Is haar interne organisatie en omgeving daarop ingericht? Zo ja, welke bestaande vastgoedstrategieën kunnen dan interessant voor een gemeente om mee te werken? In de volgende paragrafen zal dit nader bekeken worden.

3.2.1 Ontwikkelstadia van gemeente volgens Joroff

Gemeentelijke vastgoedbedrijven meten hun voortgang in ontwikkeling vaak af door hun positie te beschrijven volgens het model van Joroff et al (1993). Figuur 11 op de volgende pagina, welke een bewerking daarvan is, geeft volgens Olde Bijvank (2010, pag. 20) de professionaliseringsfasen weer van een technisch gerichte organisatie naar een strategische organisatie. Het model van Joroff biedt de mogelijkheid om vastgoedorganisaties te ordenen al naar gelang zij min of meer voldoen aan de omschrijving van de vijf fasen. Joroff veronderstelt 5 competentieniveaus.

Een beschrijving van de verschillende ontwikkelstadia kan als volgt geformuleerd worden:

Beheerder: op dit niveau wordt de ruimtebehoefte van de organisatie met een 'technische insteek' afdoende opgelost. Oplossen van de ruimtebehoefte heeft de nadruk boven kostenbeheersing.

Controller: naast voldoende ruimte, speelt voor de controller de vraag hoe hij de gebouwkosten kan minimaliseren. Hierbij worden interne gegevens voor het management geanalyseerd en eventueel extern gebenchmarked.

Manager: voor de manager verschuift de focus van de gebruiker naar dat van de vastgoedafdeling. Door min of meer standaardproducten aan te bieden, probeert de manager toegevoegde waarde te leveren voor de organisatie. Benchmarking met de markt.

Maatschappelijk ondernemer: binnen de kaders van de organisatie, treedt de ondernemer op als een vastgoedondernemer die probeert interne klanten te koppelen met concurrerend vastgoedaanbod. De ondernemer zoekt de markt op om de beste oplossing te vinden, bijvoorbeeld door middel van uitbesteding en het gebruik maken van marktaanbod.

Strateeg: Op basis van de voorgaande rollen, zoekt de organisatiestrategen naar de mogelijkheden om de ondernemingsstrategie te vertalen naar de vastgoed-strategie. (Mac Gillavry, 2006, pp. 14 en op onderdelen eigen bewerking)

				STRATEEG (strategisch)
BEHEERDER (technisch)	CONTROLLER (analytisch)	MANAGER (probleemoplossend)	MAATSCHAPPELIJK ONDERNEMER (zakelijk)	
- bouwt naar behoefte - richt zich op uitrusting - technische gegevens - gericht op goed onderhoud - focus op bouwmarkt	- inventarisatie gebouwgegevens - gericht op object - genereert informatie over huisvestingskosten - opstellen kaders onderhoudsbeleid en MJOP - minimaliseren gebouwkosten - gaat uit van kostprijsdekkende berekening inclusief doorbelasting van - focus op bouw- en gebouwenmarkt	- sturing door markteconomische drijfveren - standaardiseren gebouwgebruik - waar mogelijk courant en flexibel vastgoed - waarde toevoegen door locatie, omgeving en architectuur - toets marktconformiteit beheer en exploitatiekosten - doorbelasting van rente op geïnvesteerd vermogen - marktgeoriënteerde huurprijs - focus op bouw- gebouw- en grondmarkt	- proactief en meedenken met gebruikers - jaarlijkse meting klanttevredenheid - hanteert gedifferentieerd huurprijsbeleid - heeft een lange termijn planning - managementrapportages op elk gewenst moment - raamcontracten en inkoopvoordeel - focus op integratie van bouw- gebouw- grond- en financiële markt	- de vastgoedeenheden werken nauw samen met beleidsbeslissers - levert op strategisch niveau input - passend binnen de missie van het bedrijf - er is aandacht voor toekomstvisie - er is aandacht voor innovatieve gebouwconcepten - kosten worden doorberekend d.m.v. intern bepaalde rendementseisen - ontstaan van variaties in samenwerking en allianties
ONDSHOUDSPANNINGEN	EXPLOITATIEOVERZICHTEN	MARKTONDERZOEKEN	PORTFOLIOPLANNEN EN RISICOANALYSES	WAARDE TOEVOEGEN DOOR PROGRAMMERING

Figuur 11

Model van Joroff (1993): Professionaliseringsfasen, eigen bewerking (2013) na Olde Bijvank (2010)

Het model van Joroff dient gezien te worden als een groeimodel. Met andere woorden; om te kunnen groeien als vastgoedafdeling dient eerst het vorige niveau volledig beheerst te worden. Er wordt gesteld dat het niet mogelijk is om zonder ervaring en kennis van het voorgaande stadium te opereren als bijvoorbeeld maatschappelijk ondernemer. Op basis van deze rollenbeschrijving kan de vastgoedafdeling worden getypeerd, waarmee ook de prestaties van de afdeling gemeten kunnen worden.

3.2.2 Vastgoedstrategieën volgens Van Leent (2008)

Van Leent (2008) herkent een viertal mogelijke strategieën, dominante motieven, vaak voorkomende organisatorische oplossingen en het hieruit voortvloeiende aandeel van de gemeenten in maatschappelijk vastgoed. Zie eveneens figuur 12.

De *vastgoedloze gemeente*, waarbij de gemeente stuurt op (maatschappelijke) doelen, maar laat het vraagstuk van de middelen, waaronder vastgoed, over aan maatschappelijke en commerciële partners, bijvoorbeeld via subsidies.

De *zuinige gemeente*, waarbij de gemeente haar gebruik tot vastgoed beperkt dat zij zelf gebruikt of laat gebruiken door gemeentelijk gefinancierde instellingen indien dat goedkoper is dan door de markt laten regelen (en zoals hierboven aangeduid, dan te subsidiëren).

De *ondernemende gemeente*, waarbij Van Leent (2008) dit beschrijft als “de ondernemende gemeente wil snel op actuele kansen en ontwikkelingen kunnen inspelen. Het is de gemeente die strategische grondposities inneemt en behoudt, die professionele partner in business van de marktsector wil zijn, en die waar mogelijk geld verdient.”

En tot slot de een *accommoderende gemeente*, waarbij de gemeente vastgoed in bezit heeft om de kwaliteit van het sociale domein te beïnvloeden via eigendom en beheer van maatschappelijke voorzieningen. Met alleen subsidieverstrekking en de inzet van publieksrechtelijke instrumenten alleen, worden de gemeentelijke doelen niet behaald.

Optie	Dominant motief	Organisatorische plek vastgoedbeheer	Marktaandeel sociaal vastgoed
Vastgoedloze gemeente	Helder en transparant	-	Nul
Zuinige gemeente	Kostenbesparing	Facilitaire dienst	Beperkt
Ondernemende gemeente	Slagkracht	Grondbedrijf	Belangrijke speler
Accommoderende gemeente	Inhoudelijke sturing	Maatschappelijke ontwikkeling	Marktleider

Figuur 12

Vastgoedstrategieën voor gemeenten (2008), eigen bewerking (2013)

De keuze van de strategie heeft te maken met lokale omstandigheden, maar ook de politiek gekleurde overwegingen zijn doorslaggevend (sturende overheid of meer liberaal, op hoofdlijnen of op microniveau). Over de motieven kan het volgende medegedeeld worden:

Transparantie — Je kunnen concentreren op het wat (output en outcome), en het hoe (middelen) overlaten aan maatschappelijke partners. Een voordeel van de vastgoedloze gemeente.

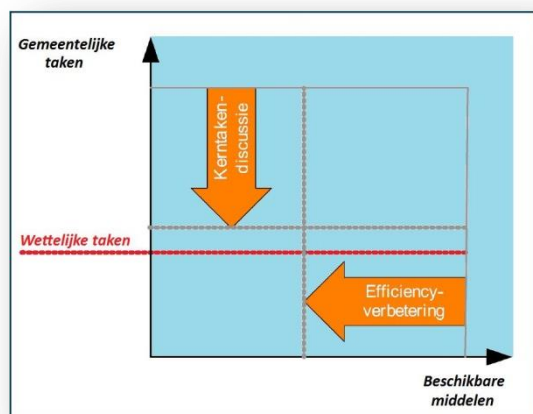
Kostenbesparing — Kostenbesparing door het zelf te doen; je houdt rendement van vastgoedpartijen ('dure auto') in eigen zak. Let op dat je jezelf niet rijk rekent. De risico's die marktpartijen doorrekenen, loop je gedeeltelijk zelf ook. Kostenbesparing hoort bij de zuinige gemeente.

Slagvaardigheid — Snel kunnen handelen op basis van steeds veranderende politieke inzichten; niet afhankelijk hoeven te zijn van (stroeve) vastgoedpartners. Een overweging ten faveure van de ondernemende gemeente.

Sturing — Kunnen sturen op activiteiten en samenhang in maatschappelijke voorzieningen via eigendom en beheer van vastgoed. Een sterk punt van de accommoderende gemeente. (Van Leent, 2008, pp. 21)

Strategische sturing op vastgoed vraagt iets van de gemeentelijke vastgoedorganisatie. Zoals eerder aangegeven is centralisatie van het vastgoed wellicht dé basisvereiste, maar daarmee wordt er nog niet automatisch strategisch gestuurd. Daar is meer voor nodig. Of gemeenten als 'strateeg' kunnen handelen is af te leiden uit de ontwikkelstadia van Joroff. De door Van Leent omschreven vastgoedstrategieën voor gemeenten dateren uit 2008 en zijn wellicht in de context van de huidige crisistijd verouderd. De crisis verlangt namelijk een bepaalde flexibiliteit van de gemeentelijk vastgoedorganisatie welke van invloed zal zijn op de uiteindelijke vastgoedstrategie(ën). In hoofdstuk 4 wordt dit nader beschouwd.

3.3 EFFECTEN VAN DE CRISIS...ER ZIJN KANSEN



Figuur 13

De bewegingen bij gemeenten met maatschappelijk vastgoed,

Gemeenten zijn door de crisis terughoudender geworden met betrekking tot het investeren in maatschappelijk vastgoed en zijn meer gefocust op de doelmatigheid van de eigen (vastgoed) activiteiten. Professionalisering is dan echter een voorwaarde, zo stellen Schönau & Van Marrewijk (2010). Gemeenten kijken nu kritischer dan ooit naar hun maatschappelijke vastgoedactiviteiten en kunnen bij het bepalen of het hebben van maatschappelijk vastgoed tot de kerntaak behoort niet volledig terugvallen op hun wettelijke taken. Zij hebben immers ook maatschappelijke taken. De praktijk zal uitwijzen met welke investeringen gemeenten deze maatschappelijke verantwoordelijkheid zullen invullen.

Kansen in deze tijden van crisis zijn volgens Schönau & Van Marrewijk (2010):

- 1) Professionalisering: door het professionaliseren van de eigen vastgoedafdeling. Zelfs de gemeenten die hierin al voorlopen ten opzichte van de rest geven aan dat ze nog een lange weg te gaan hebben. Doordat niet inzichtelijk en vergelijkbaar is wat op objectniveau de panden kosten en opleveren kan feitelijk niet gestuurd worden.
- 2) Optrekken met marktpartijen: de gemeentelijke bijdrage in de vorm van subsidie zal minder worden, waardoor de huurders van maatschappelijk vastgoed dit zullen gaan merken. Marktpartijen zijn terughoudend wat betreft het ontwikkelen, financieren, beheren en exploiteren vanwege de onrendabele toppen in dit vastgoedsegment. Marktpartijen zijn dan in een huursituatie afhankelijk van de gemeentelijke bijdrage of bij eigendom moeten ze een positieve exploitatie nastreven (marktconforme huurprijzen). Gestreefd moet worden naar een sluitende business case, waarbij gemeenten door middel van samenwerking tot professioneel handelen over kunnen gaan en waarmee risicospreiding met betrekking tot het doen van investeringen wordt vergroot (en dus het risico voor gemeenten kleiner wordt).
- 3) Samenwerking: minder middelen kunnen zorgen voor de noodzaak om ruimten echt efficiënter te gaan gebruiken en functies te gaan combineren. Het is nu nog vaak afhankelijk van 'onbewust handelen'. Dit moet veranderen door o.a. een heldere taakverdeling en duidelijkheid over de procesmatige en financiële betrokkenheid van gemeenten.

Aanvullend wordt het principe van “de markt, tenzij...” steeds vaker door gemeente gehanteerd, omdat voorheen aangenomen werd dat gemeenten eigendommen zouden verwerven voor het ondersteunen van haar maatschappelijke doelen.

Echter, tijden zijn veranderd. De crisis heeft inmiddels zijn sporen nagelaten en gemeenten gaan zich eveneens bezinnen hoe om te gaan met het eigen vastgoed. Er dient meer geredeneerd te worden vanuit de “beleggersbril”, waarbij risico en rendement van belang zijn. Als een belegger geen interesse heeft in de acquisitie van een object dan is de verhouding risico/rendement voor hem niet gunstig genoeg. Indien een gemeente in dit geval wel overgaat tot aankoop van dat object, aanvaardt zij een lagere risico /rendementsverhouding dan in de markt aanvaardbaar wordt geacht. Indirect is dit een vorm van subsidie om maatschappelijke doelen te verwezenlijken.

In november 2009 is de sector Grond & Vastgoed van de gemeente Eindhoven op werkbezoek geweest bij het Ontwikkelbedrijf Rotterdam (OBR), welke dit principe van “*marktparticipatie wel of niet*” hanteert. De uitgangspunten staan hieronder beschreven.

Draagt de ontwikkeling bij aan een gemeentelijk beleidsdoel?

De gemeentelijke vastgoedportefeuille wordt alleen ingezet ten behoeve van gemeentelijke beleidsdoelen en doelstellingen die vanuit wet- en regelgeving zijn opgelegd (wetgeving m.b.t. onderwijshuisvesting).

Kan het vastgoed binnen de bandbreedte van de financiële randvoorwaarden worden ontwikkeld?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, zal eerst een haalbaarheidsstudie naar de ontwikkeling moeten worden uitgevoerd. De financiële randvoorwaarde van de gemeente is dat kostendekkend moet worden geëxploiteerd, eventueel via een financiële bijdrage vanuit een andere beleidsdienst of een deelgemeente. Daarnaast zal een globale inschatting gemaakt moeten worden of de markt het (financieel) zal kunnen oppakken.

Kan de markt de ontwikkeling zelf doen, terwijl de gemeentelijke doelstellingen worden gewaarborgd?

Moet de gemeente eigendom hebben om de gemeentelijke doelstellingen te kunnen bereiken? Of kunnen die doelstellingen ook worden gerealiseerd door middel van het publiekrecht of het privaatrecht. In het eerste geval staan de gemeente instrumenten als bestemmingsplannen, handhaving, welstandseisen of de Monumentenwet ter beschikking. In het tweede geval kan de gewenste invulling van een object worden vastgelegd in het grondcontract, door het object te huren en dóór te verhuren aan maatschappelijke partners of via design-and-construct (een marktbenadering waarin, binnen de kaders, meer verantwoordelijkheid bij de markt wordt neergelegd).

Wil de markt het doen?

Is de markt bereid een ontwikkeling op te pakken? Past de ontwikkeling binnen de expertise van de marktpartij?

Worden de risico's gedragen door de markt en is er vastgelegd hoe om te gaan met de risico's?

De volgende financiële risico's zijn te onderscheiden:

Kosten: Past de ontwikkeling binnen de financiële randvoorwaarden? Hierbij moet rekening worden gehouden met aankoopkosten, verkoopopbrengsten, exploitatiekosten en kosten voor de burger.

Daarbij is het van belang dat de financiële risico's niet alsnog op de gemeente worden afgewenteld.

Kwaliteit: Hierbij gaat het om duurzaamheid en om de kwaliteit van het gebouw en het beheer.

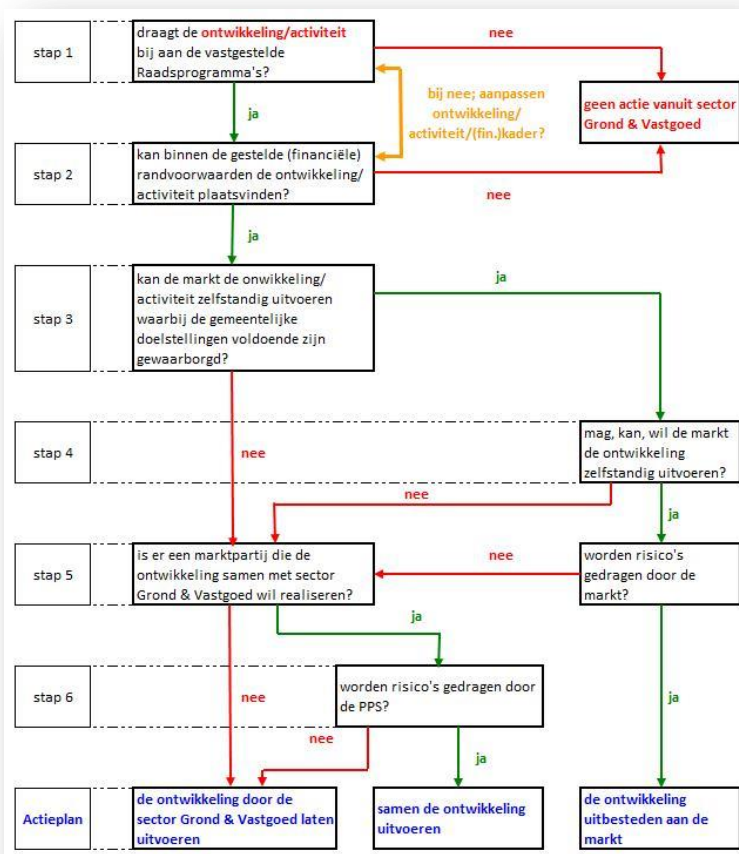
Snelheid: Wordt de ontwikkeling binnen de gewenste tijdspanne opgeleverd?

Schaalgrootte: Door het eigendom bij de gemeente te houden, heeft de gemeentelijke portefeuille voldoende volume om objecten strategisch in te zetten en goed beheer te voeren. (Molengraaf (OBR), 2009, pp. 49).

Lukasse (2009) stelt in een interne memo dat gemeenten niet betrokken moeten zijn bij vastgoed, tenzij:

- 1) wet/regelgeving dit vereist/noodzakelijke maakt;
- 2) zeggenschap nodig is ten aanzien van activiteiten of in verband met strategische locaties;
- 3) het financieel aantrekkelijk is;
- 4) de markt het niet wil/kan oppakken.

De sector Grond & Vastgoed heeft op basis hiervan en naar aanleiding van het werkbezoek (als afgeleide van het OBR) het volgende stappenplan opgesteld om na te gaan of bij een vastgoedontwikkeling / -activiteit marktparticipatie tot de mogelijkheden behoort.



Figuur 14

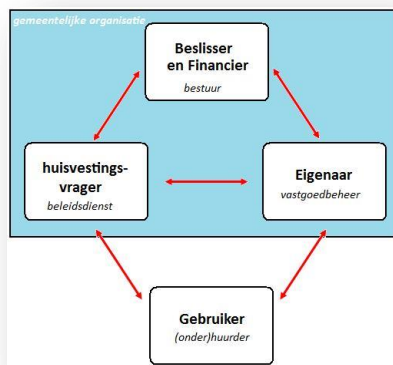
Stappenplan afweging marktparticipatie Grond & Vastgoed – Gemeente Eindhoven, eigen bewerking (2013) na OBR (2009)

'Gelukkig' biedt de crisis ook kansen voor gemeenten. Het is wellicht hét alibi om structurele veranderingen door te kunnen voeren. De kerntakendiscussie staat centraal wat consequenties heeft voor de gemeentelijke activiteiten en de rol van het maatschappelijk vastgoed hierin. De 'beleggersbril' zal vaker opgezet (moeten) worden en keuzen of gemeenten al dan niet betrokken dienen te zijn bij vastgoedontwikkelingen dienen meer afgewogen te worden. Uiteindelijk zal deze bewustwording resulteren in (kosten)efficiëntie en een uitgekristalliseerde rol die beter past bij de gemeenten en haar (toekomstige) kerntaken.

3.4 INTERNE ROLLEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN... VAN 'GOVERNMENT' NAAR 'GOVERNANCE'

Op gebied van vastgoedmanagement zijn, zoals geschetst in de vorige paragrafen, zowel binnen de gemeentelijke organisatie als daarbuiten diverse belanghebbende aan te wijzen. Om een kader te kunnen bepalen, is het van belang de diverse rollen en bijbehorende verantwoordelijkheden binnen een gemeente te beschrijven in relatie tot het vastgoed.

Noort (2011) verwijst naar het rekenkameronderzoek 'Droom, wens, werkelijkheid' (van Harmersveld, 2007), waarin verondersteld wordt dat er binnen het ambtelijke apparaat van een gemeentelijke organisatie drie rollen te onderscheiden zijn. Het betreft de rol van beleidsmaker, eigenaar en gebruiker. Mac Gillavry (2011) maakt op basis van deze veronderstelling een onderscheid tussen bestuur, eigenaar, huisvestingsvrager en gebruiker (zie figuur 15). De taken en verantwoordelijkheden horende bij de rollen staan verwoord in de tabel.



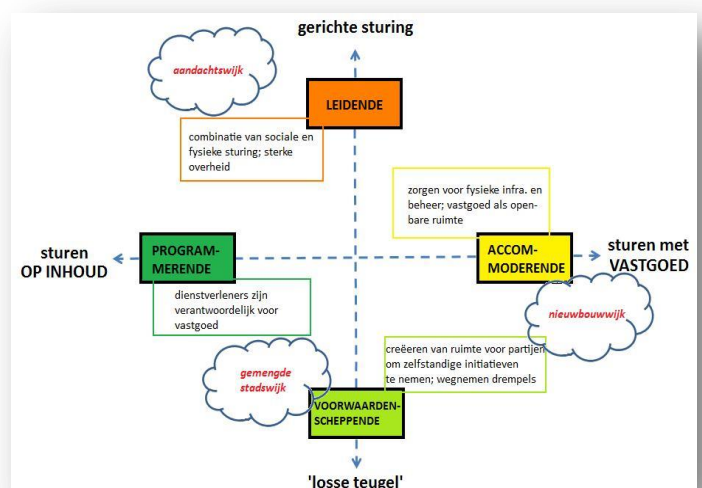
Belanghebbenden	Rol	Verantwoordelijkheden (taken)
Bestuur	Beslissende en financier	Integrale besluitvorming Verdeling beschikbare middelen
Vastgoedbeheer	Eigenaar	Investering Beheer Portefeuillemanagement
Beleidsdienst	Huisvestingsvrager	Bepalen van ruimtebehoefte Toedelen van ruimte Bepalen gebruikvoorzieningen
(onder)huurder	Gebruiker	Gebruik Exploitatie

Figuur 15

Rolverdeling bij gemeentelijk vastgoed, eigen bewerking (2013) na Noort (2011)

Van Leent (2012) concludeert aanvullend dat door de veranderende rol van de overheid maatschappelijke vraagstukken tegenwoordig anders geïnterpreteerd en opgelost worden. In algemene zin betreft het een verschuiving van de alles bepalende overheid (government) naar beleid dat wordt ontwikkeld in coalities (governance). Improvisatie en spontaniteit staan voor een nieuwe trend en stelt de gebruiker centraal.

Governance is geen keuze of plan, maar is een manier om de context waarbinnen wij gevangen zitten te interpreteren. Hierbinnen kunnen uiteenlopende beleidskeuzes gemaakt worden en diverse rollen vervuld worden. In figuur 16 zijn vier gemeentelijke rollen, binnen het domein van maatschappelijke voorzieningen, weergegeven.



Figuur 16

Rollenverdeling gemeenten, eigen bewerking (2013) na Van Leent (2012)

Ze zijn geordend naar twee dimensies, te weten “hardware” (hoe actief stuurt de gemeente op het vastgoed) en “software” (hoe actief stuurt de gemeente op programma’s en subsidie). Hieronder een toelichting op de rollenverdeling volgens Van Leent (2012).

Leidinggevende gemeente: deze vervult een actieve rol. Ze initieert, coördineert en selecteert partijen waarmee ze samen wil werken. Ze kan de leidende rol zelf ambiëren of kan deze opgelegd krijgen (burgers en maatschappelijke partners gaan er vanuit dat gemeente deze rol oppakt) onder het motto “daar hebben we de overheid toch voor?”.

Voorwaardenscheppende gemeente: staat haaks op de leidinggevende gemeente en initieert en coördineert juist niet, maar laat ze over aan de bedrijven, instellingen en particulieren. Ondersteunen kan de gemeente hierin wel. ‘Slapende’ initiatieven en ambities worden losgemaakt en waar mogelijk met elkaar verbonden.

Accomoderende gemeente: hier ontstaat de overeenkomst met de openbare ruimte. De gemeente zoekt binnen iedere wijk naar aantrekkelijke plekken waar burgers, instellingen en bedrijven elkaar kunnen treffen voor uiteenlopende activiteiten. Ze laat de verantwoordelijkheid voor activiteiten en programma’s bij de partijen zelf.

Programmerende gemeente: deze staat tegenover de accomoderende gemeente en concentreert zich op programma’s en activiteiten. Instrument hiervoor is bijvoorbeeld de subsidieverordening, waarmee de gemeente de meest geschikte partij selecteert en afspraken maakt om haar maatschappelijke doelen te bereiken.

Van Leent (2012) merkt tot slot op dat het niet gewenst is om in iedere situatie voor dezelfde rol te kiezen. Dit kan namelijk op wijkniveau al verschillen. Zie hiervoor eveneens figuur 16.

De sluitende opmerking van Van Leent (2012) dat overheden niet in iedere situatie dezelfde rol kan vervullen is in mijn optiek juist. Het nader te ontwikkelen model zal op basis van de resultaten zorgen dat strategische sturing plaats kan vinden en bepaalt daarmee ook de rol/positie die de overheid vervolgens naar buiten toe aan zal nemen. Deze rol wordt vertaald naar concreet handelen, wat weer haar effect zal hebben op de interne organisatie, zijnde het bestuur, vastgoedbeheerder en beleidsdienst.

3.5 CONCLUSIE

In dit hoofdstuk is antwoord gegeven op de deelvragen:

- Wat is maatschappelijk vastgoed?
- Behoren buurthuizen eveneens tot het maatschappelijk vastgoed?
- Wanneer is strategisch handelen mogelijk binnen een gemeentelijke vastgoedorganisatie?
- Welke vastgoedstrategieën zijn bekend voor gemeenten?
- Welke rollen en verantwoordelijkheden hebben gemeenten in relatie tot vastgoed?
- Wat zijn de effecten van de crisis in relatie tot de vastgoedorganisatie?

De crisistijd vraagt om snel en adequaat handelen. Het moet dan ook aangegrepen worden als niet te missen kans om structurele veranderingen in de interne vastgoedorganisatie door te voeren. De organisatie en haar omgeving dienen echter wel erop ingericht te zijn/worden om dit adequate handelen mogelijk te maken. Joroff doet dit door 5 competentieniveaus te schetsen, waaraan een gemeentelijke vastgoedorganisatie zich kan spiegelen, waarbij de te bepalen vastgoedstrategie aangepast dient te worden aan de omgeving. Echter hebben gemeenten richting deze (interne en externe) omgeving verschillende rollen.

Mijn model zal de focus leggen op de deelportefeuille buurthuizen als onderdeel van het maatschappelijk vastgoed, waarbij het uitgangspunt zal zijn om met een ‘beleggersbril’ naar dit vastgoed te (gaan) kijken. De vastgoedcrisis en de bezuinigingsmaatregelen die hieraan gekoppeld worden, vereisen inzicht (zowel op grond van ‘financiën’ als ‘nut en noodzaak’) om strategische sturing mogelijk te maken. Indien uiteindelijk toch gekozen wordt om niet ‘economisch’ maar ‘maatschappelijk’ te sturen met het vastgoed, heeft het nader te ontwikkelen model toch gezorgd voor inzicht/transparantie, waarmee de keuze gefundeerd genomen is. In hoofdstuk 4 zal op basis van de ‘theoretische ingrediënten’ het te ontwikkelen model nader worden toegelicht.

Hoofdstuk 4

VAN THEORIE NAAR (CONCEPTUEEL) MODEL

In de voorgaande hoofdstukken zijn verschillende theorieën en modellen met betrekking tot management en de gemeentelijke (vastgoed)organisatie besproken. In dit hoofdstuk zullen kort de probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvraag nogmaals belicht worden, waarna onderdelen van de gevonden theorie nader toegelicht worden welke relevant zijn voor mijn nader te ontwikkelen model.

Uitkomst dient een werkbaar model te zijn wat inzicht geeft in het financiële rendement, de maatschappelijke meerwaarde en de combinatie van deze twee met betrekking tot buurthuizen om op basis van deze uitgangspunten strategische besluitvorming en sturing op het vastgoed mogelijk te maken.

4.1 RESUMÉ: PROBLEEM-, DOELSTELLING EN ONDERZOEKSVRAAG

Resumerend worden in deze paragraaf nog een keer de probleem-, doelstelling en onderzoeksvraag verwoord. De probleemstelling, zoals bepaald in hoofdstuk 1 is omschreven als:

De crisistijd vraagt om snel doch adequaat handelen. Echter in relatie tot het maatschappelijk vastgoed ontbreekt het inzicht in de financiële positie, maatschappelijke meerwaarde en de relatie die deze twee onderdelen tot elkaar hebben, waardoor strategische vastgoedbeslissingen niet op een snelle en effectieve wijze genomen kunnen worden.

Met daarbij de doelstelling:

Het beschikbaar stellen van een grafisch model voor gemeenten in crisistijd, waarmee door relatief weinig inspanning het financieel rendement en de maatschappelijke meerwaarde voor de deelportefeuille buurthuizen (als onderdeel van het maatschappelijk vastgoed) wordt weergegeven, zodat gedurende de aanhoudende bezuinigingsmaatregelen op strategische (vastgoed)niveau snel doch adequate besluiten genomen kunnen worden.

Waarbij de onderzoeksvraag als volgt luidt:

Op welke wijze kan er een model ontwikkeld worden dat inzicht geeft in het financiële rendement en de maatschappelijke meerwaarde van buurthuizen, zodat middels dit gecombineerde inzicht op strategisch (vastgoed)niveau binnen gemeenten gefundeerde besluiten genomen kunnen worden?

Naar aanleiding van de probleemstelling kan door toepassing van de 7w's de nut en noodzaak van het te ontwikkelen model weergegeven worden. Zie de tabel hieronder.

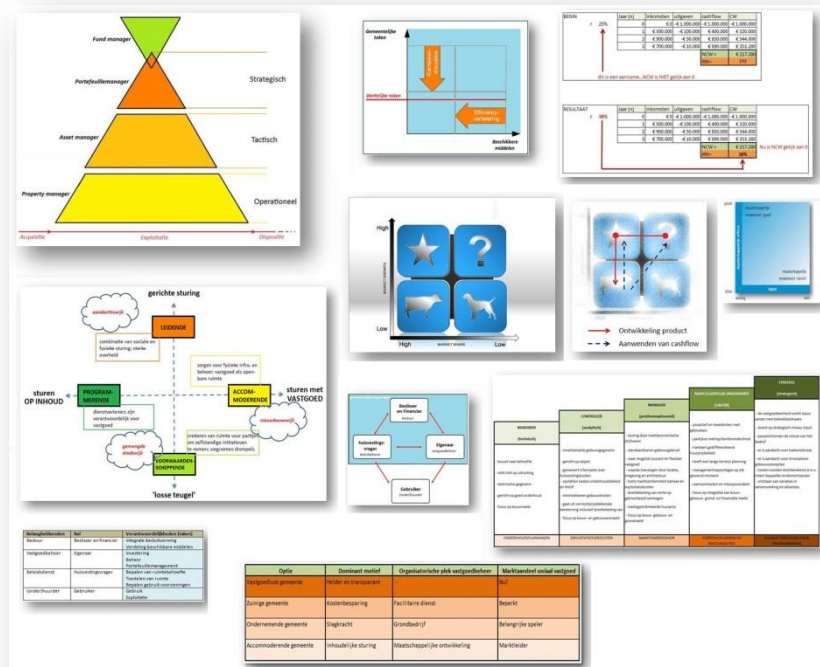
7W's	Onderbouwing
Voor wie is het model ?	Het model zal gebruikt worden voor en door het strategische managementniveau binnen de vastgoedorganisatie
Waarom wordt er een model ontwikkeld ?	Omdat gedurende de aanhoudende crisis vastgoedbeslissingen op snelle doch adequate wijze genomen dienen te worden
Wat doet het model ?	In één oogopslag de positie van een deelportefeuille en/of objectencluster zichtbaar maken door middel van een grafische weergave
Waar dient het model voor ?	Draagt bij aan verschaffen van inzicht in de positie van een deelportefeuille of objectencluster om vervolgens strategische vastgoedsturing mogelijk te maken
Op welke wijze wordt inzicht gegeven ?	Door de positie van een deelportefeuille en/of objectencluster in het uiteindelijke grafische model
Wanneer kan het model toegepast worden ?	Voordat er strategische vastgoedbeslissingen genomen moeten worden. Eigenlijk dient het standaard toegepast te worden om inzicht aan de voorkant te verschaffen (en niet pas op moment dat een probleem (crisis) zich voordoet).
Waarmee wordt het model gevoed ?	Door het invullen van de parameters die behoren bij het financieel rendement en de maatschappelijke meerwaarde van een deelportefeuille en/of objectencluster, zodat dit vertaald kan worden in een grafisch weergave.

Tabel 2

Op basis van de 7W's de nut en noodzaak van het nader te ontwikkelen model, eigen bewerking (2013)

4.2 DE “INGREDIËNTEN” VAN HET MODEL NADER VERKLAARD

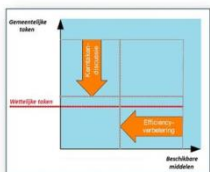
Op basis van de gevonden theorieën en modellen uit hoofdstuk 2 en 3 worden hierbij de onderdelen benoemd die direct of indirect van invloed zijn op het uiteindelijke model. Figuur 17 geeft hiervan eveneens een grafische weergave. Per item zullen de onderdelen nader verklaard worden wat betreft de relatie en/of effect ten op zicht van het uiteindelijke model.



Figuur 17

De ‘ingrediënten’ die van invloed zijn op het uiteindelijke model, eigen bewerking (2013)

4.2.1 De aanleiding (crisistijd)



Binnen gemeenten staat sinds de crisistijd de kerntakendiscussie centraal. Waar is de gemeente nu daadwerkelijk voor? Dit heeft relatie met de (maatschappelijk) activiteiten en het vastgoed dat gemeenten in eigendom hebben om deze activiteiten te borgen en/of faciliteren.

Gemeentelijke bijdragen (subsidiën) worden, mede door toedoen van de Rijksbezuinigingen, tegenwoordig kritischer beoordeeld en uiteindelijk minder toebedeeld aan de maatschappelijke partners. De (onder)huurders van het maatschappelijk vastgoed en de omgeving zullen dit gaan merken. De noodzaak om ruimten efficiënter in te zetten en functies te gaan combineren neemt toe door deze reductie aan collectieve middelen. Gevolg voor de gemeentelijke vastgoedafdelingen is dat zij door de crisis en bijbehorende bezuinigingsmaatregelen gedwongen worden interne professionaliseringslagen te maken om uiteindelijk inzicht op objectniveau te presenteren wat betreft kosten en opbrengsten. Bij gebrek aan dit inzicht kan feitelijk niet naar behoren gestuurd worden met het vastgoed dat in eigendom is van gemeenten.

Het te ontwikkelen model dient hier verandering in te brengen om door relatief weinig inspanning het financieel rendement en de maatschappelijke meerwaarde voor het gemeentelijk vastgoed in de stad op grafische wijze inzichtelijk te maken, zodat gedurende de aanhoudende crisistijd snel inzicht gegeven kan worden in de (strategische) positie van deze objecten/deelportefeuilles. Op basis van dit inzicht kunnen bredere analyses plaatsvinden, waarmee uiteindelijk toegewerkt kan worden naar een gedegen kernportefeuille.

4.2.2 Het fundament van het nader te ontwikkelen model



De gewenste portefeuillesamenstelling wordt op het strategisch niveau bepaald. Voor producten kan de productlevenscyclus (PLC) behulpzaam zijn bij het bepalen van de portefeuillestrategie op gebied van acquisitie, beheer en dispositie (Wollaert, 2012), waarbij de Boston Consultancy Group-matrix (BCG-matrix) een portefeuillemanagementtheorie is, welke is afgeleid van deze PLC.

Zoals gesteld bestaat de BCG-matrix uit 2 assen en 4 kwadranten, waarbij de kwadranten benoemd worden als Question Marks, Stars, Cash Cows en Dogs. De bijbehorende investeringsstrategieën die hierbij van toepassing kunnen zijn, betreffen:

- voor de Question mark: investeren of desinvesteren
- voor de Stars: beschermen en verder investeren
- voor de Cash Cows: investeren om marktaandeel op peil te houden
- en voor de Dogs: desinvesteren.

Het grote voordeel van dit model is de eenvoud en het directe overzicht/inzicht dat het geeft. Producten belanden na een analyse in een kwadrant en van daaruit is verder de positie te bepalen voor de toekomst. Op deze manier is portefeuillesturing met betrekking tot vastgoed, in mijn optiek, eveneens te realiseren. Daarom zal de BCG-matrix als basis van mijn model dienen, waarbij eveneens de mogelijke investeringsstrategieën nader beschouwd zullen worden. In afwijking van de BCG-matrix dienen echter de assen nader beschouwd te worden, omdat gemeentelijk vastgoed niet beoordeeld kan worden op basis van 'marktgroei' en 'relatief marktaandeel'.

4.2.3 De assen van het nader te ontwikkelen model: Financieel rendement en Maatschappelijke waarde



Een gemeente die niet financieel stuurt op haar vastgoed moet het eventuele verlies verantwoorden in de begroting. Vaak wordt dit 'gat' gedicht door gebruik te maken van de algemene middelen.

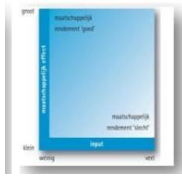
Zoals Van der Schaaf (2002) stelt in Public Real Estate, Succesfull Management Strategies kunnen gemeenten hun strategiebepaling afleiden door met de bril van een belegger te kijken naar het vastgoed dat ze bezit. Hierbij zijn

rendementseis en marktwaarde dus van belang en het nader te ontwikkelen model zal hier eveneens rekening mee houden. Voor het bepalen van het rendement zal het uitgangspunt de IRR zijn, omdat deze iets zegt over het rendement over een bepaalde looptijd.

De rekenrente zou binnen een gemeente in beginsel als rendementseis kunnen dienen. De gemeente Eindhoven (mijn toetsingskader) werkt met het principe van totaal financiering, waarbij alleen het saldo van uitgaven minus inkomsten extern wordt gefinancierd. De Treasury afdeling is de interne bank van de gemeente. Alleen deze afdeling opereert op de geld- en kapitaalmarkt. Over het kapitaalbeslag ten behoeve van investeringen wordt het omslagpercentage in rekening gebracht. Dit percentage is een mix van de kosten voor eigen vermogen, aangetrokken langlopende geldleningen en de kosten voor kortlopende middelen voor zover deze zijn gebruikt voor de voorfinanciering van investeringen. Voor het jaar 2012 en 2013 bedroeg de begrote omslagrente 4,50%.⁸ Dit percentage zou voor mijn model, welke getest wordt binnen de gemeente Eindhoven, prima kunnen dienen als (minimale) rendementseis.

Binnen het nader te ontwikkelen model zal op de Y-as het financiële rendement zichtbaar worden gemaakt. Om de uiteindelijk IRR van de buurthuizen te bepalen, zal met de totstandkoming van het model rekening gehouden moeten worden met de parameters die (minimaal) nodig zijn om de IRR te kunnen bepalen. Ook hierin wordt gestreefd naar efficiëntie en snelheid, waarmee een eerste (financiële) positie van buurthuizen bepaald en vertaald kan worden naar de grafische weergave.

⁸ INTERVIEW Bart Bankers (Senior Accountmanager – Sector Grond & Vastgoed), gemeente Eindhoven



Op de X-as zal de maatschappelijke relevantie van het object inzichtelijk gemaakt worden. De crisistijd vraagt om snel inzicht, zodat er snel gehandeld kan worden. Dit is dan ook de motivatie om niet met ellenlange berekeningsmethodieken te gaan werken welke ondanks (in sommige gevallen) hun eenvoud toch in de uitvoering erg tijdrovend zijn. Maar hebben we het dan over maatschappelijk rendement, maatschappelijke waarde, sociaal rendement of sociale waarde?

Op basis van de gevonden literatuur en de diverse definities die gegeven zijn met betrekking tot het begrip 'maatschappelijk of sociaal' 'rendement of waarde', zal ik voor mijn model aansluiting zoeken bij de definitie van Peters (2008) / Keeris (2001). Het gaat hierbij dus om maatschappelijke waarde welke gedefinieerd wordt als:

- 1) "maatschappelijke waarde kan worden uitgedrukt als bijdrage van goederen en diensten aan het sociale en/of economische welzijn van de samenleving", waarbij ik dit interpreteer als zijnde de **programma's en activiteiten welke in overleg met de beleidsmakers gehuisvest dienen te worden;**
- 2) "een begrip waarmee in het algemeen de bruikbaarheid van het betreffende vastgoedobject voor de (potentiele) gebruikers wordt aangeduid", waarbij in mijn optiek **de activiteit of het programma een 'label' geeft aan het object;**
- 3) "de bruikbaarheid wordt gerelateerd aan de mate waarin het prestatieniveau tegemoetkomt aan de huisvestingsvraag, gelet op de gewenste wijze van bedrijfsvoering", waarbij ik de vraag stel of het **voorgeschreven beleid ook echt daadwerkelijk wordt gerealiseerd door de geplaatste programma's en/of activiteiten?**

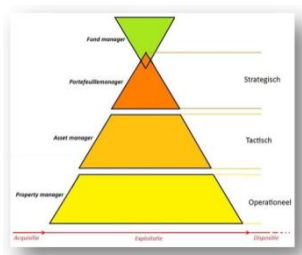
De omschrijving van *maatschappelijke waarde* die hierbij gehanteerd zal worden voor het te ontwikkelen model is dan ook als volgt te omschrijven: **"de mate waarin de huidig gehuisveste programma's / activiteiten in maatschappelijk vastgoed (lees hier buurthuizen) bijdragen aan de geformuleerde beleidsdoelstellingen."** De activiteiten en/of programma's die plaatsvinden in een object geven (aanvullend op de bestemming volgens vigerend bestemmingsplan) een label aan het gebouw en is daarom een belangrijke parameter in het duiden van maatschappelijke waarde van een object.

Bewust wordt niet gekozen voor de term *maatschappelijk rendement*, omdat ik op basis van bovenstaande definitie niet op zoek ben naar het effect die een bepaalde investering in geld realiseert in een omgeving. Nee, ik ben meer geïnteresseerd of de gemeentelijke beleidsafdelingen hun doelstellingen behalen door middel van de geplaatste programma's en/of activiteiten in de buurthuizen.

Het financieel rendement zal binnen het te ontwikkelen model vastgesteld worden door de vastgoedbeheerder (feitelijk zijnde de gemeentelijke vastgoedorganisatie) en is daarmee een INTERNE aangelegenheid, waarbij de beleidsdienst gezien wordt als de EXTERNE die de maatschappelijke meerwaarde (aanwezige programma's en of activiteiten in relatie tot vastgestelde beleid) zal moeten vaststellen.

De SEV (2007) omschreef drie verschillende redenen voor corporaties om maatschappelijk rendement inzichtelijk te maken. Ondanks dat mijn model voor gemeenten is bedoeld en ik afstand doe van het begrip maatschappelijk rendement is de reden voor mij: "om de maatschappelijke prestatie (weliswaar door de beleidsdienst) te laten verantwoorden".

4.2.4 Nader te ontwikkelen model is tool voor het strategisch vastgoedmanagement



Het nader te ontwikkelen model dient inzicht te verschaffen in de positie die het vastgoed heeft op grond van financieel rendement en maatschappelijke meerwaarde en moet gezien worden als een middel waardoor strategische sturing gedurende de crisistijd op effectieve wijze mogelijk gemaakt wordt om op deze manier (bezuinigings)doelstellingen te realiseren.

Met strategisch management wordt in deze het strategisch management van de gemeentelijke vastgoedafdeling bedoeld. De outcome die het model verschaft, kan gebruikt worden als input voor het (nader te ontwikkelen)

vastgoedbeleidsplan wat de uitgangspunten bevat voor de opbouw van het vastgoed in portefeuilles en exploitatie van het vastgoed. Op deze manier kan het strategische management van de vastgoedafdeling

vooraf én achteraf verantwoording afleggen aan het college van B&W, zijnde het dagelijks bestuur binnen de gemeente, en zal het bijdragen aan gefundeerde besluitvorming.



Maar op welk niveau moet de vastgoedorganisatie minimaal kunnen functioneren? Zoals eerder beschreven meten gemeentelijke vastgoedbedrijven hun voortgang in ontwikkeling vaak af door hun positie te beschrijven volgens het model van Joroff et al (1993). Het biedt de mogelijkheid om vastgoedorganisaties te ordenen al naar gelang zij min of meer voldoen aan de omschrijving van de vijf fasen. Ten behoeve van het

financieel rendement dient de vastgoedafdeling in eerste aanleg de basisgegevens hiervoor aan te kunnen leveren.

In de praktijk⁹ doen gemeentelijke vastgoedbedrijven ‘van alles een beetje’, waardoor het moeilijk is om eenduidig aan te geven welke positie een gemeentelijke vastgoedafdeling binnen het model van Joroff et al (1993) daadwerkelijk bekleedt. Bij beoordeling hiervan dient dan ook gekeken te worden naar de activiteiten die voorkomen binnen de eigen gemeentelijke vastgoedorganisatie. In mijn optiek dient de vastgoedorganisatie binnen het model van Joroff minimaal op een competentieniveau van “controller” te kunnen functioneren, waarbij gestreefd moet worden om zo snel mogelijk verschillende competenties van de niveaus “maatschappelijk ondernemer” of indien mogelijk “strateeg” te borgen, zodat er op proactieve wijze en in samenwerking met de beleidsbeslissers gehandeld kan worden. Mijn model vereist namelijk (ten behoeve van de maatschappelijke waarde) aanvullend inzicht van de beleidsdiensten, waarmee in combinatie met vastgoedinzicht een nadere analyse op objectniveau kan plaatsvinden om uiteindelijk juiste (gefundeerde) keuzen te maken.

4.2.5 Een passende vastgoedstrategie...

Ondanks dat gemeenten met betrekking tot vastgoed niet gewend zijn om te denken in rendement en risico, is de crisistijd een goede aanleiding om toch eens met een “beleggersbril” naar het gemeentelijke vastgoed te (leren) kijken. CREM richt zich volgens Bankers (2009) op het vastgoedbezit van ondernemingen en het geheel van activiteiten om het organisatievastgoed optimaal bij te laten dragen aan de organisatieprestatie. Dit principe kan natuurlijk ook gelden voor de gemeentelijke vastgoedorganisatie indien zij de inzet van haar maatschappelijk vastgoed koppelt aan de gestelde beleidsdoelstellingen.

De stelling dat kosten en opbrengsten (in vergelijking tot commerciële ondernemingen) met betrekking tot het gemeentelijk vastgoed vaak niet zo belangrijk gevonden worden, gaat vanwege de aanhoudende crisistijd niet meer op. Als effect van de crisis wordt er door gemeenten flink bezuinigd en daarom is het des te belangrijk om naast de maatschappelijke/sociale doelen ook het inzicht in kosten en opbrengsten van dit vastgoed te realiseren. Het gaat juist om de combinatie van deze twee.

Begrotingstechnisch is de gemeente gehouden aan diverse regels (zoals Wet HOf, Fido en BBV), maar dat neemt niet weg dat in de realisatiesfeer (zijnde de feitelijke vastgoedexploitatie) deze resultaten gespiegeld kunnen worden aan de gemeentelijke begroting. Het nader te ontwikkelen model zal hierin een bijdrage leveren, door op objectniveau (en wellicht toekomstig op deelpartefeuilleniveau) dit inzicht te verschaffen.

Uitgaande van de stelling dat *het gemeentelijk vastgoed ten dienste staat aan het vastgestelde beleid* kunnen de volgende strategieën van Van Leent (2008) nader beschouwd worden.

Optie	Dominant motief	Organisatorische plek vastgoedfunctie	Maatschappelijk sociaal vastgoed
Productieve gemeente	Weder en transparant	Facilitaire dienst	Nu
Druisende gemeente	Accommodatie	Facilitaire dienst	Beperkt
Ondernemende gemeente	Uitdaging	Grondbedrijf	Belangrijke speler
Accommoderende gemeente	Inhoudelijke dialoog	Maatschappelijke ontwikkeling	Marktdeider

Een *vastgoed-loze gemeente* met de dominante motieven “helderheid en transparantie” gaat bij deze stelling niet op. De focus ligt bij de vastgoed-loze gemeente met name op het ‘wat’ (output en outcome) en niet op het ‘hoe’ (middelen, zoals subsidie en/of vastgoed), want dat wordt overgelaten aan de maatschappelijke partners.

Conform de huidige stelling worden de middelen juist wel beschikbaar gesteld door de interne gemeentelijke afdelingen, waarbij evenwel de focus ligt op de output en outcome. De gemeente die gebruik zal maken van het nader te ontwikkelen model is niet vastgoed-loos, maar bezit juist (eigen) vastgoed en wil hierin inzicht

⁹ Bijeenkomst platform overheid en vastgoed i.o Alphen aan de Rijn, mei 2013

verkrijgen. Een afgeleide strategisch keuze kan echter zijn om accommodaties met een lage maatschappelijke waarde en laag financieel rendement uiteindelijk op (korte) termijn af te stoten. Gespiegeld aan de stelling kan de gemeentelijke vastgoedportefeuille uiteindelijk wel kleiner worden (kernportefeuille), maar nooit vastgoedloos.

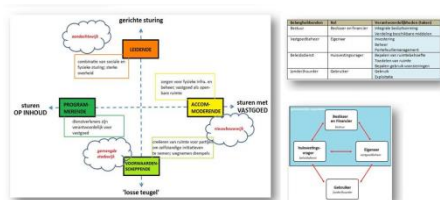
De *zuinige gemeente* met het dominante motief “kostenbesparing” zou wel enigszins passen bij de stelling. De gemeente beperkt zich hierbij tot het zelf gebruiken van vastgoed of laat het vastgoed gebruiken door de gemeente gefinancierde instellingen indien dit goedkoper is dan wanneer dit door de markt geregeld zou worden. Om te kunnen bepalen of je goedkoper bent dan de markt is inzicht in de (kost)prijs van het vastgoed echter wel nodig. Zoals in dit hoofdstuk geschetst is het verschil tussen ‘een gemeente’ en ‘de markt’ dat bij het vastgoed in de markt vaak wél gekeken wordt met de “beleggersbril”, waardoor er dus wel met risico’s en rendementen gerekend wordt. Hierdoor zal een gemeente (in de meeste gevallen) per definitie goedkoper zijn dan de markt. Bij het nader te ontwikkelen model is het de bedoeling dat het financieel rendement eveneens inzichtelijk gemaakt wordt, waarbij de uiteindelijke strategische keuze zou kunnen zijn om voor een bepaalde deelpartefeuille in de toekomst te gaan werken met een (vooraf) vastgestelde rendementseis. Daarmee bestaat de kans dat (kost)prijzen van gemeentelijk vastgoed nivelleren ten opzicht van vastgoed dat op de markt wordt aangeboden.

De *ondernemende gemeente* met het dominante motief “slagkracht” gaat deels op bij de geformuleerde stelling. Van Leent (2008) legt hier de focus neer bij het grondbedrijf, maar deze is in de crisistijd even ‘uitgespeeld’. Focus komt meer te liggen op vastgoed, en ja, dan kan (of moet) een gemeente eveneens inspelen op actuele kansen en ontwikkelingen, waarbij gestreefd moet worden om als professionele vastgoedpartner te fungeren in de business van de marktsector. Strategisch gezien kan er dan (waar mogelijk) ook geld verdient met het vastgoed. Dit kan in de exploitatiesfeer (optimaliseren van programma’s en/of activiteiten in gemeentelijk vastgoed, waardoor meer huur op te brengen is) of dispositiesfeer (leegstaand maatschappelijk vastgoed verkopen, al dan niet met een andere bestemming of sloop) liggen.

Tot slot de *accommoderende gemeente* met als dominant motief “inhoudelijke sturing”, waarbij de gemeente vastgoed in bezit heeft om de kwaliteit van het sociale domein te beïnvloeden via eigendom en beheer van maatschappelijke voorzieningen. Deze vastgoedstrategie sluit het meest aan bij de stelling. Echter kan geconcludeerd worden dat verschillende onderdelen van de diverse vastgoedstrategieën in de huidige crisistijd als uitgangspunt kunnen dienen om strategische sturing binnen de gemeentelijke vastgoedorganisatie te optimaliseren.

In relatie tot het nader te ontwikkelen model is het echter van belang om de vastgoedstrategie zo vorm te geven dat een verankering gezocht wordt met de betrokken beleidsdienst(en). Alleen op basis van het gecombineerde inzicht (maatschappelijke waarde en financieel rendement) is derhalve strategische vastgoedsturing binnen de gemeentelijke organisatie mogelijk, waarbij bezuinigingsmaatregelen geëffectueerd kunnen worden en aanvullend gestreefd kan worden naar optimalisatie van de vastgoedafdeling conform Joroff et al (1993) met een solide en toekomstbestendige kernportefeuille en

4.2.6 Vanuit welke rol acteren?



De veranderende rol die Van Leent (2012) schetst als zijnde de verschuiving van “alles bepalende overheid” naar “ontwikkelen van beleid in coalities” is in de outcome van het nader te ontwikkelen model (zijnde strategische sturing met het vastgoed) van invloed.

Het betreft hier de rol die de overheid naar buiten toe hanteert. Afhankelijk van het onderzoeksgebied (de wijk of buurt waar de

buurthuizen gelegen zijn) en de resultaten die hieruit voortkomen, kan de gemeente een actieve of passieve rol vervullen door te sturen met vastgoed en/of op inhoud. Behoeften kunnen echter per wijk of buurt verschillen, waardoor de rol van de overheid binnen deze wijk of buurt anders wordt.

Noort (2011) onderscheidt daarentegen drie rollen binnen de gemeentelijke organisatie met ieder hun verantwoordelijkheden en bijbehorende taken. De belanghebbende in deze zijn het bestuur (beslissers en financier), de vastgoedbeheerder (eigenaar) en de beleidsdienst (huisvestingsvrager).

Aanvullend wordt door Noort (2011) gesteld dat de vastgoedbeheerder verantwoordelijk is voor de investeringen, beheer en portfeuillemanagement (aanbod) en de beleidsdienst voor het bepalen van de ruimtebehoefte (vraag) én toedelen van ruimte. Met name het toedelen van ruimte door een beleidsdienst' is in mijn optiek niet juist. Dit betreft namelijk een samenwerking tussen de beleidsdienst en vastgoedbeheerder, waarbij de vastgoedbeheerder de (financiële) vastgoedkaders inzichtelijk maakt (vastgoed heeft tenslotte een kostprijs), waaraan de beleidsdienst en exploitant zich wel of niet zal committeren. De beleidsdienst en vastgoedbeheerder dienen hierin gezamenlijk op te trekken en aan elkaar inzicht te verschaffen om zo te komen tot meest optimale en afgewogen keuzes. Op deze manier kan de overheid haar rol naar buiten toe ook beter nemen en waar nodig optreden in de rol van "government" of "governance".

4.3 DE INPUT TEN BEHOEVE VAN HET GRAFISCHE MODEL...DE BASIS WORDT GELEGD

In deze paragraaf zal een toelichting gegeven worden op de parameters die bepaald moeten worden wat betreft het financieel rendement en de maatschappelijke waarde. Uitgangspunt is dat het model op een eenvoudige doch complete wijze ingevuld dient te worden.

Zoals aangegeven in hoofdstuk 4.2.2 is de BCG-matrix het fundament van mijn kwadrantenmodel wat betreft de grafische vertaling. Door het bepalen van het financiële rendement enerzijds en de maatschappelijke waarde anderzijds krijgen de objecten een plaats in het grafische model. Aanvullend zal beoordeeld worden op de investeringsanalyses van de BCG-matrix eveneens van toepassing kunnen zijn op de buurthuizen van een gemeente.

4.3.1. Het Financieel Rendement (Y-as)

Het financieel rendement op de Y-as zal bepaald worden door toepassing van de IRR-methode. Om de IRR te kunnen bepalen dienen eerst de parameters omschreven te worden welke hierop van invloed zijn. Deze bestaan uit een aankoopwaarde, inkomsten, uitgaven, verkoopwaarde en een geprognostiseerd rendement.

De WOZ-afdeling binnen een gemeente hanteert voor incourant vastgoed (zoals buurthuizen) de zogeheten gecorrigeerde vervangingswaarde-methode. Het WOZ-informatiepunt omschrijft dit als "de waarde van het object als het op de waardepeildatum wordt herbouwd met een vermindering voor technische en functionele veroudering". Na een aanvullend interview met Bart Smulders, WOZ-taxateur binnen de gemeente Eindhoven, d.d. september 2013, kan geconcludeerd worden dat de WOZ-waarde een waarde is in economisch verkeer en daarmee te betitelen is als marktwaarde. Wat betreft de aankoopwaarde kan in eerste instantie dus prima volstaan worden met de WOZ-waarde. Een uitgebreid taxatierapport zal kunnen zorgen voor een accentverschil in de waarde, maar kost meer tijd en is vanuit kostenperspectief niet wenselijk wat betreft de eerste invulling.

Omdat de IRR (in vergelijking met BAR/NAR) uitgaat van een langere termijn, dienen er aannames gedaan te worden wat betreft de inkomsten- en kostenindexen.

De kostenkant bestaat uit de onderhoudskosten, verzekeringen en heffingen. De opgestelde onderhoudsplanningen dienen jaarlijks geïndexeerd te worden. Het is mogelijk om hier met 'de natte vinger' een bepaald percentage voor te hanteren, maar hoe specifieker de index bepaald wordt, hoe beter dit effect heeft op het eindresultaat. De bouwkostenindex(en) van de stichting Bureau Documentatie Bouwwezen, afgekort BDB, kunnen voor wat betreft de MJOP's (meerjaren onderhoudsplanningen) hierin een uitkomst bieden. De BDB publiceert maandelijks informatie over de kostenontwikkeling in de bouw en analyseert deze vervolgens.

Ook de WOZ- heffingen en verzekeringspremie dienen jaarlijks aan de hand van een bepaald percentage geïndexeerd te worden. Uitgangspunt hierbij kan het inflatiepercentage zijn wat door het Centraal Planbureau wordt gepubliceerd.

De inkomstenkant bestaat uit huurinkomsten en de eindwaarde. Ook de huren dienen jaarlijks geïndexeerd te worden door toepassing van een bepaald percentage. Het inflatiecijfer kan hierbij eveneens dienen als basis, maar indexcijfers van het CBS kunnen wellicht beter gebruikt worden als uitgangspunt. Buurthuizen vallen volgens het burgerlijk wetboek onder 7:230a BW zijnde kantoorruimte en andere overige bedrijfsruimte. De Raad van Onroerende Zaken (ROZ) heeft voor dit type vastgoed een sjabloon-huurovereenkomst ter beschikking gesteld welke volgens een bepaalde berekeningssystematiek huurindexen bepaald (artikel 9 van de Algemene Bepalingen ROZ-kantoorruimte en andere overige bedrijfsruimte). De huurindex wordt conform de

Consumenten Prijsindex (CPI) reeks alle huishoudens (2006 = 100) van het CBS bepaald. Indien de historische indexen bekeken worden, kan er een aanname gedaan worden wat betreft het gemiddelde huurstijgingspercentage, waarbij rekening wordt gehouden met de effecten van de crisistijd.

Binnen het inputformulier zal een aanname gedaan moeten worden wat betreft de eindwaarde. Dit kan enerzijds een waarde in verhuurde staat zijn of de waarde wanneer een object vrij van huur en gebruik zal worden verkocht. Indien uitgegaan wordt van de waarde in verhuurde staat, kan een gemiddeld rendement voor wat betreft maatschappelijk vastgoed dienen als uitgangspunt. De IPD heeft deze gegevens sinds 2007 bijgehouden (zie figuur 18), waarbij buurthuizen in de categorie 'overige objecten' geplaatst kunnen worden met een gemiddeld rendement over de periode 2007 – 2012 van 3,3%.

Totaal rendement	Woon/Zorg vastgoed	Kinderdagverblijven	(Brede)scholen	Overige objecten	Alle objecten
2007	8,1%	8,1%	7,1%	6,7%	8,0%
2008	1,0%	-1,6%	0,4%	0,6%	0,8%
2009	3,5%	3,6%	-0,5%	1,0%	3,2%
2010	5,2%	3,5%	9,5%	2,4%	4,8%
2011	4,1%	3,7%	7,0%	6,2%	4,6%
2012	0,8%	6,8%	-3,1%	2,7%	1,2%
GEM. TOTAAL R.	3,8%	4,0%	3,4%	3,3%	3,8%

Figuur 18

Rendementen IPD Nederlandse Maatschappelijke Vastgoedindex, eigen bewerking (2013) na IPD.com

Wanneer het object vrij van huur en gebruik verkocht zal worden, zal voor bepaling van de eindwaarde een reële index dienen te worden gehanteerd wat betreft waardeinstijging en/of daling. Het betreft dus feitelijk de aankoopwaarde welke in de jaren wordt geïndexeerd. Het effect van de crisis dient in dit percentage eveneens meegewogen te worden. Een jaarlijkse waardeinstijging van bijvoorbeeld 5% is gezien de huidige crisistijd en gezien het incurante vastgoed (buurthuizen), geen reëel percentage. Contact opnemen met een bedrijfsmakelaar uit de regio of statistieken uit een recent verleden kunnen dienen als basis.

Bij het bepalen van het geprognostiseerd rendement kan als uitgangspunt de rekenrente dienen die binnen de gemeente voorhanden is. In het geval van de gemeente Eindhoven is deze voor 2013 vastgesteld op 4,5%. Door het invullen van de juiste parameters en uiteindelijk de Netto Contante Waarde te bepalen op 0, wordt de IRR zichtbaar en krijgt de onderzochte accommodatie een plaats op de Y-as in het grafische model. Het inputformulier betreft een EXCEL-blad en vereenvoudigd ziet het er op onderstaande wijze uit te zien (zie figuur 19). In bijlage I, aan het einde van deze masterscriptie, is een beter leesbaar exemplaar terug te vinden.

BEPALEN FINANCIËEL RENDEMENT o.b.v. IRR
Inputformulier voor de vastgoedafdeling

Jaar	XX	VTA d'n Tref									
WOZ-waarde	XX	JAAR	Jaar (n)	Inkomsten	Aankoopwaarde	Verkoopwaarde	Onderhoud	Heffingen	Verzekeringen	cashflow	CW
Jaarhuur (2013)	XX	-	1	XX	#WAARDE!		#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!
Index jaarhuur	XX	#WAARDE!	2	#WAARDE!			#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!
Index op onderhoud	XX	#WAARDE!	3	#WAARDE!			#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!
Index op algemene kosten	XX	#WAARDE!	4	#WAARDE!			#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!
Heffingen	XX	#WAARDE!	5	#WAARDE!			#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!
Verzekeringen	XX	#WAARDE!	6	#WAARDE!			#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!
Onderhoud (gem)	XX	#WAARDE!	7	#WAARDE!			#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!
Waardeinstijging OG	XX	#WAARDE!	8	#WAARDE!			#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!
		#WAARDE!	9	#WAARDE!			#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!
		#WAARDE!	10	#WAARDE!			#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!	#WAARDE!
										NCW =	#WAARDE!
										IRR=	XX

Maak NCW gelijk aan 0

Figuur 19

Het inputformulier voor de vastgoedafdeling om de IRR van een buurthuis te kunnen bepalen, eigen bewerking (2013)
ZIE BIJLAGEN VOOR BETER LEESBARE VERSIE

4.3.2 De Maatschappelijke Waarde (X-as)

Zoals eerder aangegeven versta ik, als afgeleide van de definitie van Keeris, onder maatschappelijke waarde **“de mate waarin de huidige gehuisveste programma’s / activiteiten in maatschappelijk vastgoed (lees hier buurthuizen) bijdragen aan de geformuleerde beleidsdoelstellingen.”**

Hiervoor dienen de activiteiten binnen buurthuizen inzichtelijk gemaakt te worden en zullen deze activiteiten door de beleidsdiensten ‘gewaardeerd’ moeten worden.

Om inzicht te krijgen in de activiteiten welke momenteel gehuisvest zijn in de buurthuizen kan de hulp van zogeheten wijkcoördinatoren ingeschakeld worden. Aanvullend kan input gegeven worden door de huurder/exploitant van een buurthuis. Zijn (onder)huurders vertegenwoordigen namelijk de activiteiten.

Vervolgens dienen de beleidsdiensten aan te geven in welke mate deze programma’s en/of activiteiten bijdragen aan het reeds vastgestelde beleid. Daarvoor is het wel relevant om de beleidsdoelstellingen te kennen. Hiervoor heb ik collega’s van de interne beleidssectoren, zijnde de heer Michel Versteeg van de sector Mens & Maatschappij (sector M&M) en mevrouw Inez Wagemakers van de sector Gebiedsontwikkeling (sector GBO), geïnterviewd welke beleid bepalen met betrekking tot buurthuizen.

Resultaat hiervan is dat binnen het inputformulier de betrokken beleidsdiensten de activiteit dienen te beoordelen en daaraan punten toekennen, conform onderstaand schema:

ACTIVITEITSBIJDRAGE: "de activiteit..."	
A draagt volledig bij aan beleidsdoelstellingen	25,0
B draagt meer dan gemiddeld bij aan beleidsdoelstellingen	12,5
C draagt gemiddeld bij aan beleidsdoelstellingen	0,0
D draagt in minder dan gemiddeld bij aan beleidsdoelstellingen	-12,5
E draagt niet bij aan beleidsdoelstellingen	-25,0

De heer Versteeg merkte aanvullend op dat uitgaande van het gegeven dat een buurthuis in de eerste plaats een buurt of wijk-activiteiten dient te huisvesten, deze activiteiten op de eerste plaats boven stedelijke of regionale/landelijke activiteiten komen.

Deze aanvullende opmerking werd eveneens door mevrouw Wagemakers bevestigd. Activiteiten die gehuisvest worden in buurthuizen dienen in eerste instantie dus kortgezegd lokaal gericht te zijn. Gerelateerd aan de opmerking van de heer Versteeg, wat betreft de meerwaarde die het verzorgingsgebied heeft ten aanzien van de activiteiten, is het inputformulier aangevuld met deze parameter.

Activiteiten die gericht zijn op wijk/buurniveau kunnen daarmee een maximale score behalen. Landelijke activiteiten, welke minst wenselijk zijn in buurthuizen, krijgen automatisch een minimale score. Vanuit de gebiedsgerichte gedachtegang is het bepalen van het verzorgingsgebied een gemeenschappelijke vaststelling door de betrokken beleidsdiensten.

VERZORGINGSGEBIED: "het betreft een activiteit op..."	
1 Wijk/buurniveau	50,0
2 Stadsdeelniveau	25,0
3 Stadsniveau	-25,0
4 Landelijk of regionale niveau	-50,0

Indien de activiteit voor de betrokken beleidsdiensten volledig bijdraagt aan de geformuleerde beleidsdoelstelling dan kan deze activiteit daarvoor 50 punten scoren (25 van GBO en 25 van M&M). Vervolgens wordt de activiteit extra gewogen door te kijken naar het verzorgingsgebied. Indien de activiteit op wijk/buurniveau gericht is krijgt deze een wegingsfactor van +50. Hiermee is een maximale totaalscore te behalen van 100, oftewel 100%.

Op basis van bovenstaande gegevens dient de definitie van maatschappelijke waarde uitgebreid te worden naar: *“de mate waarin de huidig gehuisveste programma’s / activiteiten in maatschappelijk vastgoed (lees hier buurthuizen) bijdragen aan de geformuleerde beleidsdoelstellingen **aangevuld met de bijdrage die zij vertegenwoordigen met betrekking tot het verzorgingsgebied.**”*

Ook hier geldt dat in bijlage II, aan het einde van deze mastherschiptie, een meer leesbare versie van het inputformulier terug te vinden is.

BEPALEN MAATSCHAPPELIJKE WAARDE		Actief / Inactief		Actief / Inactief		Actief / Inactief		Actief / Inactief		Actief / Inactief		Actief / Inactief		Actief / Inactief			
Inputformulier voor de beleidsdien(en)		score vanuit M&M		score vanuit GBO		subtotale		Verzorgingsgebied		factor		gekoppeld aan beleidsdoelstelling M&M (zie hieronder)		gekoppeld aan beleidsdoelstelling GBO (zie hieronder)		SCORE M&M	
1	X																
2	X																
3	X																
4	X																
5	X																
6	X																
7	X																
8	X																
9	X																
10	X																
11	X																
12	X																
13	X																
14	X																
15	X																

ACTIVITEITSBUURDE		"de activiteit..."	
A	draagt volledig bij aan beleidsdoelstellingen	25,0	
B	draagt meer dan gemiddeld bij aan beleidsdoelstellingen	12,5	
C	draagt gemiddeld bij aan beleidsdoelstellingen	0,0	
D	draagt minder dan gemiddeld bij aan beleidsdoelstellingen	-12,5	
E	draagt nog bij aan beleidsdoelstellingen	-25,0	

VERZORGINGSGEBIED		"het betreft een activiteit op..."	
1	Wijk/ buurtniveau	50,0	
2	Stadsdeelniveau	25,0	
3	Stadsniveau	-25,0	
4	Landelijk of regionale niveau	-50,0	

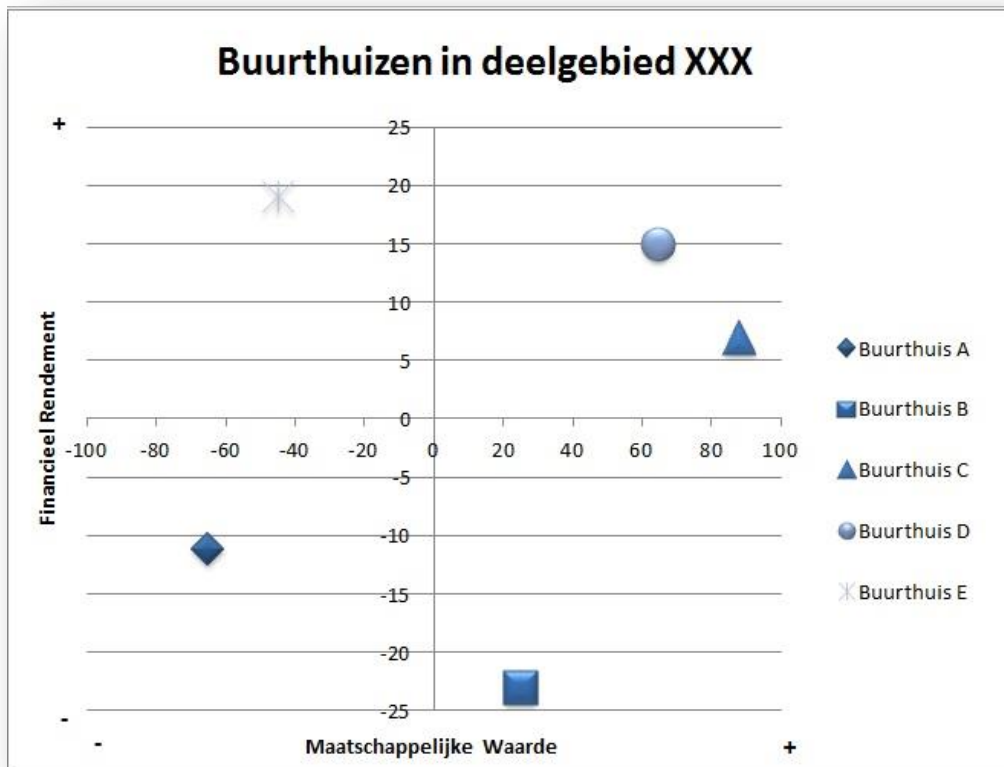
Beleidsdoelstellingen M&M	
1	bevordert een zinvolle vrijetijdsbesteding voor jongeren
2	bevordert mede doen of participatie in een wijk of buurt
3	bevordert talentontwikkeling
4	stimuleert informele zorg
5	stimuleert betrokkenheid op de omgeving
6	stimuleert de inzet voor de kwaliteit van de samenleving
7	bevordert bewustzijn van de situatie voor ouderen en mensen met een functiebeperking
8	bevordert ondersteuning aan ouderen en mensen met een functiebeperking zodat zij voldoende zijn toegestuurd voor participatie
9 VOLDOET NIET AAN BELEIDSDOELSTELLING	

Beleidsdoelstellingen GBO	
1	behoud en verbetering leefbaarheid
2	actief burgerschap vergroten
3	uitbreiding regenschap
4	verbreden samenspraak
5 VOLDOET NIET AAN BELEIDSDOELSTELLING	

Het inputformulier voor de beleidsdiensten om de MW van een buurthuis te kunnen bepalen, eigen bewerking (2013)

Indien de interne sector (zijnde de vastgoedafdeling) en de externe sectoren (beleidssectoren betrokken bij dit vastgoed) de velden in het inputformulier goed hebben ingevuld, zal er uiteindelijk een vertaling gemaakt worden in het grafische kwadrantenmodel welke gebaseerd is de BCG-matrix.

TiasNimbas
Business School

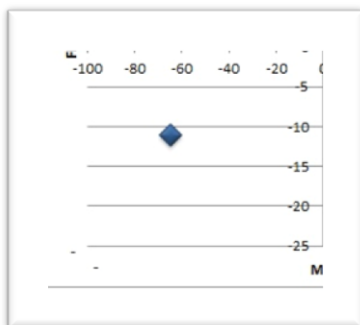


Figuur 21

De grafische vertaling van de Maatschappelijke Meerwaarde en het Financieel Rendement in het kwadrantenmodel als afgeleide van de BCG-matrix, eigen bewerking (2013)

Hieronder zullen de kwadranten nu nader verklaard worden.

4.4.1. Linksonder – handelsportefeuille voor gemeenten



De slechtste positie binnen het kwadrant zijn buurthuizen welke een lage maatschappelijke waarde vertegenwoordigen in combinatie met een laag financieel rendement. Binnen de BCG-matrix worden producten met op beide assen een negatieve waarde de DOGS genoemd. De investeringsstrategie die de BCG hieraan koppelt is “desinvesteren”.

Geldt dit ook voor de te hanteren gemeentelijke vastgoedstrategie? Wellicht in beginsel wel, maar de toegevoegde waarde van dit model is dat er een diepere analyse kan plaatsvinden door de betreffende parameters afzonderlijk te beoordelen om zo besluitvorming en strategische sturing mogelijk te maken. Om het financiële rendement te

verhogen kan bijvoorbeeld beoordeeld worden of er mogelijkheden bestaan om de huurprijs te verhogen of het onderhoud op termijn te versoberen. Qua maatschappelijke waarde kan gekeken worden welke activiteiten mogelijk plaats moeten maken voor activiteiten op wijk of buurtniveau. Deze concrete invulling van de vervolg strategieën zijn natuurlijk wel afhankelijk van de positie binnen het kwadrant.

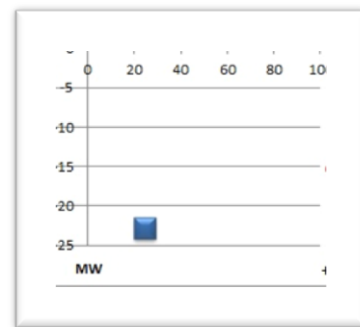
Objecten kunnen bij het verhogen van de maatschappelijke waarde verschuiven naar het rechter kwadrant, kunnen bij het verhogen van het financieel rendement verschuiven naar boven of indien beiden waarden verhoogd worden zelfs verschuiven naar het kwadrant rechtsboven.

Indien maximalisatie van de financiële of maatschappelijke waarden niet meer tot de mogelijkheden behoort, dan komt dit vastgoed in aanmerking voor de handelsportefeuille.

4.4.2. *Rechtsonder* – kernvoorraad voor gemeenten

De buurthuizen die een positie rechtsonder vertegenwoordigen hebben een hoge maatschappelijke meerwaarde, maar een laag financieel rendement. Binnen de BCG-matrix worden producten met een lage marktaandeel en hoge marktgroei de QUESTION MARKS genoemd. De investeringsstrategie die de BCG hieraan koppelt is “investeren of desinvesteren”.

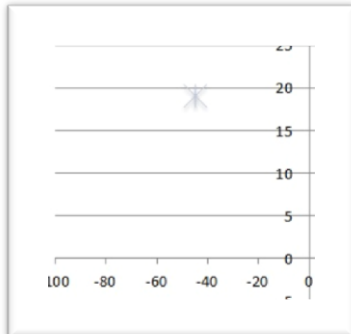
Om het financiële rendement te verhogen kan bijvoorbeeld, net als bij de DOGS, beoordeeld worden of er mogelijkheden bestaan om de huurprijs te verhogen of het onderhoud op termijn te versoberen. De maatschappelijke waarde is al positief, maar kan wellicht meer versterkt worden door activiteiten die beleid dienen op wijkniveau toe te voegen aan het bestaande programma.



Indien activiteiten met een hoge maatschappelijke waarde verplaatst worden, bestaat het risico dat het buurthuis verschuift naar het DOG-kwadrant (linksonder). Als het financieel rendement verhoogd kan worden bestaat de kans dat dit buurthuis verplaatst naar het kwadrant rechtsboven.

Vastgoed in dit kwadrant moet gezien worden als kernvoorraad voor gemeenten. Dit wordt mede ingegeven door het feit dat gemeenten in algemene zin niet streven naar maximalisatie op grond van financieel rendement. Dit wil echter niet zeggen dat het niveau van de rekenrente (als ‘rendementseis’) in ogenschouw gehouden moet worden. Maar in algemene zin wordt hier gestreefd naar maximale maatschappelijke waarde. ‘De markt’ zal eveneens weinig interesse hebben voor dit typen vastgoed, omdat het financieel rendement niet hoog genoeg is, waarmee dit type vastgoed vaak tot een overheid behoort.

4.4.3. *Linksonder* – handelsportefeuille of melkkoe voor gemeenten

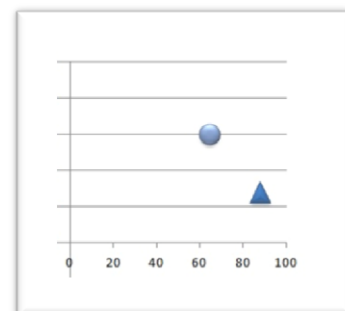


De buurthuizen die een positie vertegenwoordigen in het kwadrant linksonder vertegenwoordigen een lage maatschappelijke waarde, maar een hoog financieel rendement. Binnen de BCG-matrix worden producten met een hoog marktaandeel en lage marktgroei de CASHCOWS genoemd met de bijbehorende investeringsstrategie “investeren om marktaandeel op peil te houden”. Vanuit een gemeente dient dit anders gezien te worden, omdat gemeenten in algemene regel geen financieel rendement nastreven. Ook hier geldt echter wel dat de minimale ondergrens de rekenrente zou moeten vertegenwoordigen. Deze objecten zijn, afhankelijk van de hoogte in dit kwadrant qua financieel rendement, des te interessanter voor een belegger. Daarmee is de portefeuille eveneens aan te merken als handelsportefeuille. Indien het financieel rendement gelijk blijft, maar de

maatschappelijke waarde verhoogd kan worden, bestaat de kans dat dit vastgoed verschuift naar het kwadrant rechtsboven. Anderzijds kan het vastgoed in dit kwadrant toch ook gezien worden als melkkoe, omdat met deze financiële plus andere investeringen (wellicht ten behoeve van de beleidsdiensten in de vorm van subsidie) gedaan kunnen worden.

4.4.4. *Rechtsboven* – eveneens kernvoorraad, melkkoe of afstoten met behoud van activiteiten

De buurthuizen die een positie rechtsboven in het kwadrant vertegenwoordigen hebben een hoge maatschappelijke waarde en een hoog financieel rendement. Binnen de BCG-matrix worden producten met zowel een hoog marktaandeel als marktgroei de STARS genoemd met de bijbehorende investeringsstrategie “beschermen en verder investeren”. De gemeente zal vooral de activiteiten willen beschermen, omdat deze een hoge maatschappelijke waarde vertegenwoordigen. Maar, omdat deze objecten ook een hoog financieel rendement vertegenwoordigen kunnen objecten in dit kwadrant eveneens ‘gebruikt’ worden als melkkoe. Hierbij dient wel rekening gehouden te worden met het minimaal niveau van de rekenrente.



Indien de gemeente ervoor kiest om deze objecten af te stoten, omdat het financiële rendement hoog is, moet zij streven naar behoud van deze activiteiten. Dat kan privaatrechtelijk door het sluiten van langdurige huurovereenkomsten of (indien dit niet meer mogelijk is) door verankering in de akte van levering middels een kettingbeding (Weebers, 2012). Op deze manier behoudt de gemeente een hoge maatschappelijke waarde en kan de belegger niet zondermeer een andere invulling geven aan andere activiteiten waar nog hogere rendementen tegenover staan. Echter kunnen beperkende bepalingen met betrekking tot verkoop van vastgoed (in algemene zin) van drukkende invloed zijn op de uiteindelijke transactieprijs. Publiekrechtelijk bestaat de mogelijkheid om een en ander aanvullend te verankeren binnen de bestemmingsplan.

4.5 CONCLUSIE: REFLECTIE OP DE THEORIE EN KOPPELING MET DE PROBLEEMSTELLING (HOOFDSTUK 1)

Conform de geformuleerde onderzoeksvraag (en onderliggende deelvragen) is op basis van de theorie uit hoofdstuk 2 en 3 het kwadrantenmodel met inputformulieren en parameters gedefinieerd.

Bij de ontwikkeling van de inputformulieren (inclusief bijbehorende parameters) en het uiteindelijke kwadrantenmodel hebben diverse onderdelen uit de theorie een meer prominente rol gekend dan andere. Denk hierbij aan de BCG-matrix als strategisch portefeuille-instrument, het bepalen van de begrippen op de X-as en Y-as (respectievelijk maatschappelijke waarde en financieel rendement) en het definiëren van de parameters die hierop van invloed zijn.

Voor de verdere uitwerking en toepasbaarheid van het ontwikkelde kwadrantenmodel en inputformulieren is het echter essentieel om de totale context (en complexiteit) van een gemeentelijke (vastgoed)organisatie te begrijpen waarbinnen het model straks werkbaar dient te zijn. Derhalve dient de overige theorie dan ook gezien te worden als omgevingskader welke feitelijk het eindproduct ondersteunen en daarmee eveneens gezien worden als relevant.

De BCG-matrix is een instrument om portefeuillesturing op strategisch niveau mogelijk te maken. Echter is de BCG-matrix gestoeld op de assen 'marktgroei' en 'relatieve marktaandeel' en meer bedoeld voor commerciële producten. Gekozen is om de weergave van een assenstelsel en kwadranten van de BCG-matrix (vanwege zijn eenvoud/begrijpelijkheid) over te nemen in het conceptueel kwadrantenmodel. Echter dient het ontwikkelde model toepasbaar te zijn voor een ander product, te weten vastgoed (buurthuizen). Vastgoed/buurthuizen vereisen ten opzichte van commerciële producten een andere keuze wat betreft assenverdeling en parameters.

Het hebben van vastgoed is binnen een gemeentelijke organisatie geen doel op zich, maar staat ten dienste van het gemeentelijk beleid. Binnen de gemeentelijke organisatie vinden beleidsdiensten het belangrijk dat activiteiten, die diverse maatschappelijke beleidsdoelstellingen vertegenwoordigen, plaats krijgen in maatschappelijk vastgoed. Daarnaast is het voor de gemeentelijke vastgoedafdeling relevant om inzicht te hebben in de financiële prestaties van het vastgoed dat zij in eigendom heeft en daarop kan sturen. De beleidsdienst(en) en vastgoedafdeling zijn daarmee in mijn optiek onlosmakelijk met elkaar verbonden. Met andere woorden: strategische vastgoedsturing binnen een gemeente kan niet zonder invloed van de beleidsdiensten.

*Om het **gecombineerde inzicht** te bepalen zijn de assen binnen het conceptueel model gedefinieerd als 'maatschappelijke waarde' op de X-as (te bepalen door de beleidsdienst) en het 'financieel rendement' op de Y-as (te bepalen door de vastgoedafdeling). Hiermee wordt het gemeentelijk vastgoed enerzijds met een 'beleggersbril' en anderzijds met een 'maatschappelijke bril' bekeken, waarmee het vastgoed zijn uiteindelijke positie in het kwadrantenmodel krijgt. Door toepassing van deze assen blijft de eenvoud/begrijpelijkheid van de kwadranten (als afgeleide van de BCG-matrix) bestaan en is ervoor gezorgd dat de onlosmakelijke verbondenheid gerealiseerd is tussen de beleidsdienst en vastgoedafdeling.*

De geformuleerde investeringsstrategieën (met verschuivingen binnen de kwadranten tot gevolg) die behoren bij de BCG-matrix kunnen niet (volledig) vertaald worden naar vastgoedstrategieën die binnen gemeenten kunnen gelden. Ze zorgen echter in beginsel wel voor (interne) vervolgdiscussies. Afhankelijk van de positie in het kwadrantenmodel kan door de beleidsdiensten en vastgoedafdeling een diepere analyse op objectniveau plaatsvinden, waarna door aanpassing van de parameters (die van invloed zijn op het financieel rendement en de maatschappelijk waarde) het vastgoed kan 'verschuiven' naar andere kwadranten. Op deze manier kan gefundeerde besluitvorming en vastgoedsturing op strategisch managementniveau plaatsvinden.

De probleemstelling is ingestoken vanuit de huidige crisistijd. Dit betekent niet dat het kwadrantenmodel en inputformulieren alleen toegepast kunnen worden in deze crisistijd. Ook in goede tijden zal het model bruikbaar zijn, omdat het een bijdrage levert aan het verhogen van inzicht, waarmee een fundament voor besluitvorming en verdere strategische vastgoedsturing ontstaat. Aanvullend kunnen naast vastgoedsturing ook andere strategische nevendoelen bereikt worden, zoals concrete invulling geven aan de bezuinigingsmaatregelen, verder professionalisering van de vastgoedorganisatie en optimalisatie/efficiëntie wat betreft programmering binnen buurthuizen. De huidige (vastgoed)crisis zorgt echter voor de legitimiteit om het nù te ontwikkelen, omdat binnen 'gemeenteland' de noodzaak aanwezig is.

De basis is gelegd en het model is gereed voor gebruik. In hoofdstuk 5 zullen de inputformulieren door enerzijds de interne vastgoedafdeling en anderzijds de externe beleidsdiensten ingevuld worden. De combinatie van deze twee zal zorgen voor een grafische vertaling in een kwadrantenmodel.

Nu het kwadrantenmodel en de inputformulieren ontwikkeld zijn, zal toetsing van het model in de praktijk plaatsvinden. In dit hoofdstuk zal het toetsingsgebied nader verklaard worden, waarna door middel van het inputformulier “financieel rendement” de IRR voor de buurthuizen in dit toetsingsgebied bepaald zal worden. Vervolgens zullen de beleidsdiensten middels het inputformulier “maatschappelijke waarde” de activiteiten beoordelen, waarna de resultanten van deze twee componenten zal zorgen voor een grafische vertaling in het kwadrantenmodel.

Tot slot zullen de posities nader belicht worden en wordt gereflecteerd of het model voldoet aan de omschreven doelstelling.

5.1 HET TOETSINGSGBIED

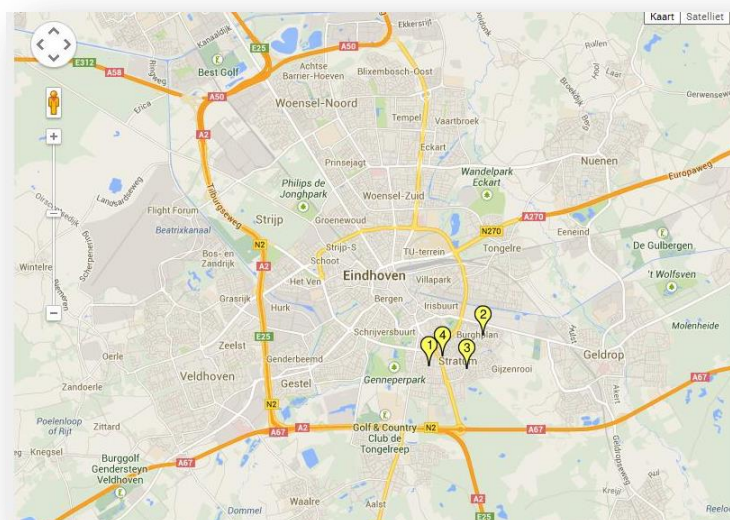
Zoals reeds verwoord zal het model binnen de gemeente Eindhoven in de praktijk getoetst worden. In de gemeente Eindhoven zijn 35 objecten aangemerkt als VTA (buurthuis).

Om het definitieve onderzoeksgebied te bepalen, zijnde een stadsdeel binnen deze gemeente, heb ik rekening moeten houden met de politieke gevoeligheid die bij diverse objecten momenteel speelt. En hiermee wordt dus de gevoeligheid van de crisis direct merkbaar. Na overleg met de betrokken beleidsdiensten en wethouder, was het niet wenselijk dat ik (vanuit mijn rol) mij direct zou richten tot de (onder)huurder(s) en exploitanten van de VTA's om aanvullend onderzoek te doen naar de activiteiten.

Maar, omdat juist de activiteiten in relatie tot beleid beoordeeld moeten worden, is de hulp ingeschakeld van de wijkcoördinatoren welke zicht hebben op activiteiten en overige zaken welke spelen binnen een bepaald stadsdeel of wijk. Aanvullend hebben de gebiedsverkenningen, welke momenteel per stadsdeel opnieuw beschouwd worden, een positieve bijdrage geleverd aan het verder bepalen van de activiteiten. Deze gebiedsverkenningen worden onder leiding van de sector Gebiedsontwikkeling (GBO) uitgevoerd.

De toetsing van mijn model zal plaatsvinden binnen het stadsdeel Stratum. In dit stadsdeel staan momenteel 4 buurthuizen (11,4% van het totaal) welke onderling met elkaar vergeleken zullen worden op grond van financieel rendement (IRR) en maatschappelijke meerwaarde. Op deze manier zullen de buurthuizen een bepaalde positie binnen het kwadrantenmodel innemen, waarmee in eerste aanleg inzicht gegeven wordt. Vervolgens kunnen er diepgaandere analyses plaatsvinden, waardoor (op basis van de resultaten) uiteindelijke strategische sturing en gefundeerde besluitvorming mogelijk gemaakt wordt.

In onderstaand figuur worden de te onderzoeken locaties weergegeven. Het betreft VTA de Zuidwester, Activiteitscentrum Burghplan, VTA 't Akkertje en VTA d'n Tref.



Figuur 22

4 buurthuizen in de wijk Stratum welke nader onderzocht zullen worden, Promis (2013)

5.2 INPUTFORMULIER “FINANCIEEL RENDEMENT”

Per buurthuis zal voor bepaling van de IRR door de vastgoedafdeling een apart inputformulier ingevuld worden. Uitgangspunt hierbij is dat wordt uitgegaan van een exploitatieperiode van 10 jaar, waarna het object vrij van huur en gebruik verkocht zal gaan worden.

Voor bepaling van de aankoopwaarde wordt als uitgangspunt, omwille van de tijd en vanuit kostenperspectief, volstaan met de WOZ-waarde 2013 (waardepeildatum 2012). Deze wordt binnen het EXCEL-inputformulier (*zie ingevulde inputformulieren op volgende pagina*) in de blauwe cel linksboven ingevuld en direct vertaald naar de rekentabel.

Vervolgens wordt de feitelijke huur ingevuld welke uit de financiële huuradministratie gehaald kan worden. Het betreft hier de gefactureerde jaarhuur van 2013. Opgemerkt dient te worden dat de huren van de buurthuizen laag zijn. Dit komt mede door het feit dat bestaande huurovereenkomsten in het verleden nooit opengebroken zijn om zo de huurprijs te verhogen.

Binnen de gemeente Eindhoven worden alle huren van buurthuizen per 1 januari van het nieuwe jaar verhoogd. De huuradministratie is er namelijk niet op ingericht om dit flexibel door het jaar heen te doen, ongeacht de contractafspraken uit het verleden. Huurders zijn hier tijdens de centralisatie over geïnformeerd en hebben ingestemd met een jaarlijkse verhoging per 1 januari. Om de huurindex te bepalen heb ik gekeken naar de huurprijsindexen van het CBS over de periode 2007 tot en met 2012 en hiervan het gemiddelde genomen. Deze periode vertegenwoordigt de crisisperiode en is daarmee een prima referentiekader. Uiteindelijk is de index van de jaarhuur bepaald op (gemiddeld) **2%**.

Over de exploitatieperiode van 10 jaar dient er ook onderhoud aan het object uitgevoerd te worden. Hiervoor zijn MJOP's opgesteld welke het eigenarenonderhoud en renovatiemomenten weergeven. Binnen de MJOP's zijn de kosten exclusief BTW vermeld, waardoor voor de vertaling naar het model nog een opslag van 21% dient plaats te vinden. Per object is voor het meerjaren-onderhoud (over de periode van 10 jaar) een gemiddelde bepaald, welke in de blauwe cel van EXCEL is ingevuld.

De onderhoudskosten die nu vertaald staan in de rekentabel dienen eveneens geïndexeerd te worden. Daarbij is gebruik gemaakt van de kostenindex van de stichting Bureau Documentatie Bouwwezen. Eveneens is hierbij gekeken naar een periode van 2007 tot en met 2012, waarbij de gemiddelde stijgingsindex is bepaald op **2,84%**.

Per object zijn vervolgens de heffingen (OZB-eigenaar niet-woning, rioolheffing eigenaar niet-woning en verzekeringspremie voor het opstal) opgevraagd en vertaald in de blauwe EXCEL-cellen. Ook deze kosten dienen jaarlijks geïndexeerd te worden. Hierbij is gebruik gemaakt van het inflatiecijfer welke door het Centraal Planbureau gepubliceerd is, te weten **2%**.

Wat betreft de eindwaarde wordt uitgegaan van verkoop vrij van huur en gebruik. Dit houdt in dat er een voorspelling gedaan moet worden wat betreft de waardestijging of daling. Deze 'glazenbol-voorspelling' is lastig te doen en dit wordt bevestigd door Teuben (2012). Er wordt in dit geval gebruik gemaakt van de waardeontwikkelingsmethode, waarbij een percentage voor de jaarlijkse ontwikkeling wordt geschat zodoende een toekomstige waarde vast te stellen. Indien vergeleken wordt met de gemiddelde inflatie van 1,87% (periode 2004 tot en met 2013, bron: nl.global-rates.com), hanteer ik **1%** als gemiddelde waardestijging per jaar. Dit is onder inflatieniveau, omdat ik buurthuizen met hun maatschappelijke bestemming beoordeel als incourant vastgoed. Niet incourant op basis van onderhoud (er liggen namelijk goede MJOP's aan ten grondslag), maar in de zin van verhandelbaarheid. Het betreft in deze een zeer specifiek object, met een specifieke bestemming voor een specifieke doelgroep, zoals woningcorporaties en kinderdagverblijven.

Aanvullend heb ik nog contact gezocht met DTZ-Zadelhoff welke diverse marktpublicaties presenteren. Echter van gemeentelijk vastgoed (buurthuizen) publiceren zij niets. Derhalve kon DTZ mij geen duidelijk antwoord geven met welke waardestijging/-daling ik rekening kon houden. Hiermee wordt de subjectiviteit van deze parameter dan ook bekrachtigd.

Indien was uitgegaan van verkoop in verhuurde staat dan was de eindwaarde, vanwege de lage huurprijzen en het gemiddelde rendement volgens de IPD van 3,3% (zie figuur 18), dermate laag en zou de eindwaarde uitgekomen zijn op een lagere waarde dan de WOZ (2013).

Alle parameters zijn nu ingevuld en per buurthuis kan door middel van “doel zoeken” in EXCEL de IRR bepaald worden. De Netto Contante Waarde dient gesteld te worden op 0 door wijziging van de cel met het rendementsgegeven. Daarmee is de IRR bepaald, waarmee het een plek krijgt in het kwadrantenmodel. Hieronder (figuur 23) zijn de inputformulieren van de buurthuizen in stadsdeel Stratum nader uitgewerkt.

BEPALEN FINANCIËEL RENDEMENT o.b.v. IRR		Kostenindex onderhoud:	2,84% gemiddeld periode 2007-2012	BDB-index.nl
Inputformulier voor de vastgoedafdeling		Huurindex CPI	2,00% gemiddeld periode 2007-2012	CBS.nl
Jaar	2013			
WOZ-waarde	141.000			
Jaarhuur (2013)	€ 2.567			
Index jaarhuur	2,00%			
Index op onderhoud	2,84%			
Index op algemene kosten	2,0%			
Heffingen	€ 393			
Verzekeringen	€ 59			
Onderhoud (gem) MJOP	€ 2.115			
Waardeontwikking O.G.	1,00%			
r	1,04%			

VTA d'n Tref		Mimosalaan 28a							
JAAR	Jaar (n)	Inkomsten	Aankoopwaarde	Verkoopwaarde	Onderhoud	Heffingen	Verzekeringen	cashflow	CW
	1	€ 2.567	-€ 141.000		-€ 2.115	-€ 393	-€ 59	-€ 141.000	-€ 139.54
	2	€ 2.618			-€ 2.175	-€ 401	-€ 60	-€ 18	-€ 1
	3	€ 2.671			-€ 2.237	-€ 409	-€ 61	-€ 36	-€ 3
	4	€ 2.724			-€ 2.300	-€ 417	-€ 62	-€ 56	-€ 5
	5	€ 2.779			-€ 2.366	-€ 425	-€ 64	-€ 76	-€ 7
	6	€ 2.834			-€ 2.433	-€ 434	-€ 65	-€ 98	-€ 9
	7	€ 2.891			-€ 2.502	-€ 443	-€ 66	-€ 120	-€ 11
	8	€ 2.949			-€ 2.573	-€ 451	-€ 68	-€ 144	-€ 13
	9	€ 3.008			-€ 2.646	-€ 461	-€ 69	-€ 168	-€ 15
	10	€ 3.068		€ 155.752	-€ 2.721	-€ 470	-€ 70	€ 155.558	€ 140.21

NCW =	€
IRR=	1,04%

De IRR van de 4 buurthuizen in Stratum, respectievelijk 0,91%, -0,57%, 0,52% en 1,04%, eigen bewerking (2013)

5.3 INPUTFORMULIER “MAATSCHAPPELIJKE MEERWAARDE”

Door de beleidsdiensten welke betrokken zijn bij de buurthuizen (sector Mens & Maatschappij en sector Gebiedsontwikkeling) zal het inputformulier “maatschappelijke meerwaarde” ingevuld worden. Zoals reeds omschreven luidt hierbij de definitie: *“de mate waarin de huidig gehuisveste programma’s / activiteiten in maatschappelijk vastgoed (lees hier buurthuizen) bijdragen aan de geformuleerde beleidsdoelstellingen aangevuld met de bijdrage die zij vertegenwoordigen met betrekking tot het verzorgingsgebied.”*

De omschreven activiteiten zullen per buurthuis gewaardeerd worden door deze te spiegelen aan de reeds geformuleerde beleidsdoelstellingen én het verzorgingsgebied waarop de activiteit gericht is.

Het inputformulier is als EXCEL-blad eenvoudig in te vullen. Door het ingeven van de letters A-B-C-D-E in het inputformulier geven de beleidsdiensten M&M en GBO aan in welke mate de activiteit bijdraagt aan de beleidsdoelstelling. Excel geeft direct de som van deze uitkomsten weer.

Vervolgens dient door invulling van de cijfers 1-2-3-4 het verzorgingsgebied van de activiteit bepaald te worden. De invulling van deze kolom betreft een gemeenschappelijke vaststelling door de betrokken beleidsdiensten. Excel geeft eveneens direct de omschrijving die daarbij hoort en de weging die dit verzorgingsgebied krijgt.

Tot slot dienen de beleidsdiensten door invulling van een cijfer aan te geven welke beleidsdoelstelling het betreft. Dit ‘dwingt’ de beleidsdienst om daadwerkelijk een label aan de activiteit te hangen, wat de objectiviteit te goede komt.

EXCEL berekent vervolgens in de eindkolom de maatschappelijke waarde per activiteit uit. De maatschappelijke waarde van de activiteiten zullen tot slot gemiddeld worden, waardoor er een eindwaarde ontstaat wat betreft de gemiddelde maatschappelijke waarde van het betreffende buurthuis.

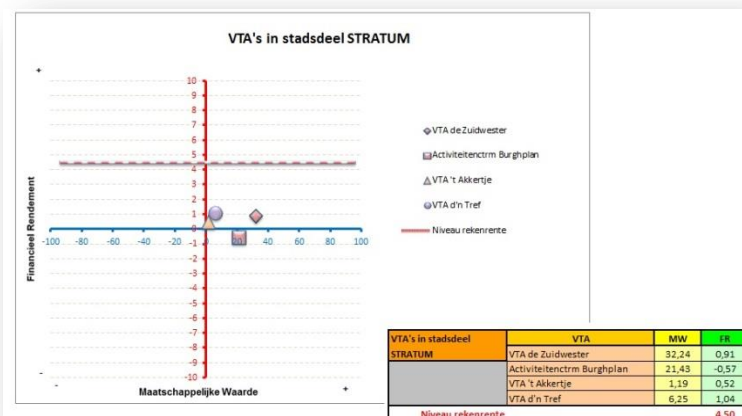
De inputformulieren zijn in verband met de leesbaarheid niet te plaatsen in deze tekst, vandaar dat verwezen wordt naar **bijlage IV**. In onderstaande tabel 4 zijn wel de resultaten van de buurthuizen in stadsdeel Stratum terug te lezen.

Buurthuizen STRATUM	Maatschappelijke Waarde
VTA de Zuidwester	32,24%
Activiteitscentrum Burghplan	21,43%
VTA 't Akkertje	1,19%
VTA d'n Tref	6,25%

Tabel 4

De Maatschappelijke Waarde van de buurthuizen in Stratum na invulling van het inputformulier, eigen bewerking (2013) - ZIE BIJAGEN VOOR VOLLEDIG INGEVULDE EXEMPLAREN

5.4 RESULTATEN IN HET KWADRANTEN-MODEL

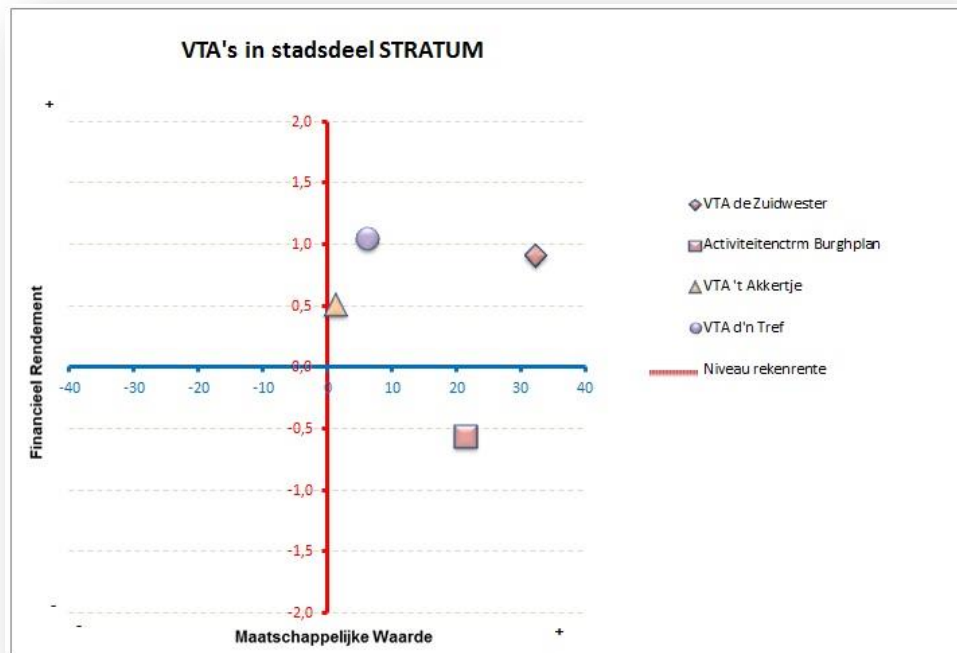


Figuur 24

Het gecombineerde resultaat van het Financiële Rendement en de Maatschappelijke Waarde van de buurthuizen in Stratum na invulling van het inputformulieren, eigen bewerking (2013)
ZIE BIJAGEN VOOR BETER LEESBARE VERSIE

Nu de inputformulieren volledig zijn ingevuld, vindt de vertaling naar het kwadrantenmodel plaats. EXCEL doet dit automatisch door de resultaten van het financieel rendement en de maatschappelijke waarde per buurthuizen te plaatsen in het kwadrantenmodel. Zie hieronder het uiteindelijke resultaat.

Op deze manier is inzicht gegeven in de posities van de buurthuizen in Stratum. Door diepere analyse van de parameters uit de inputformulieren is het mogelijk om gefundeerd besluiten te nemen en strategische vastgoedsturing mogelijk te maken. Daarbij opgemerkt dat het altijd de combinatie betreft tussen de vastgoedafdeling en de beleidsdienst(en).



Figuur 25

Een vergrootte weergave wat betreft de posities van de buurthuizen in het kwadrantenmodel, eigen bewerking (2013)
ZIE BIJAGEN VOOR BETER LEESBARE VERSIE

5.5 DE POSITIES NADER BESCHOUWD

Figuur 24 en 25 laten zien dat 3 van de 4 buurthuizen een positief financieel rendement vertegenwoordigen. Met betrekking tot de maatschappelijke waarde vertegenwoordigen alle buurthuizen in Stratum een positieve (boven 0) waarde, waarbij buurthuis 't Akkertje hierin de laagste maatschappelijke waarde vertegenwoordigd.

Op basis van de gecombineerde FR/MW-verhouding scoort VTA de Zuidwester het beste. Activiteitscentrum Burghplan daarentegen vertegenwoordigd een hoge maatschappelijke waarde, maar laag financieel rendement. De lage huur die hier gevraagd wordt draagt mede bij aan dit lage rendementsgetal. Desalniettemin zal het college van B&W de activiteiten die plaatsvinden in Activiteitscentrum Burghplan zo belangrijk kunnen vinden dat zij het negatieve financiële rendement voor lief neemt. Dat mag...maar het voordeel van dit kwadrantenmodel is dat het college ook direct ziet welke financiële consequentie dit heeft en dus deze keuze bewust maakt.

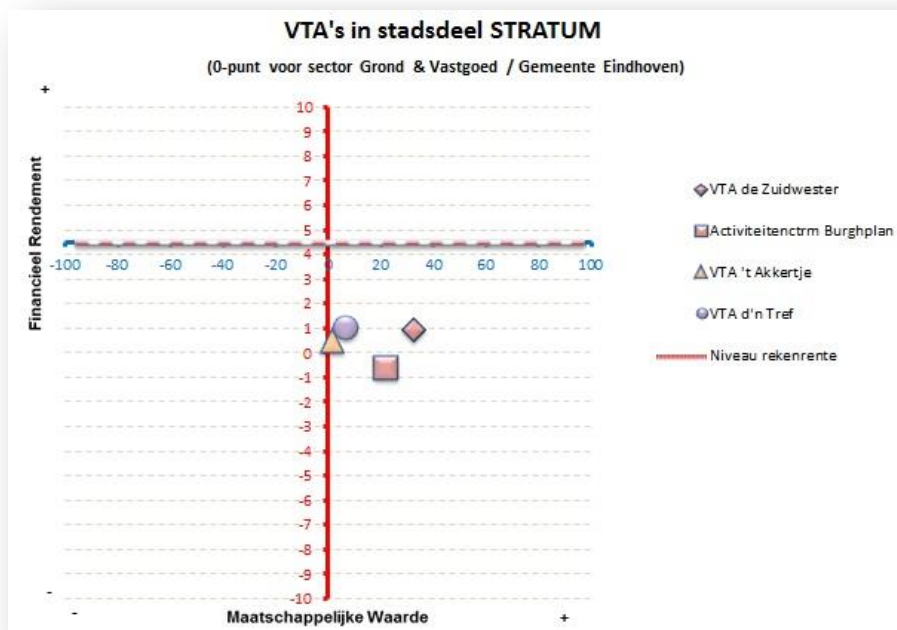
Deze eenvoudige weergave, die door eenieder te begrijpen is, zorgt direct voor het eerste inzicht. Een diepere analyse kan nu plaatsvinden door bijvoorbeeld de Maatschappelijke Waarde per activiteit nader te bekijken. Wellicht hebben bepaalde activiteiten (als onderdeel van het totaal) een dermate lage maatschappelijke waarde dat ze overgeplaatst moeten worden.

Aanvullend, geredeneerd vanuit de vastgoedafdeling, dient opgemerkt te worden dat het Financieel Rendement onder het niveau van de (interne) rekenrente ligt. Drie buurthuizen scoren een positieve waarde, maar ondanks dat de IRR positief is (boven 0), mag er vanuit vastgoed oogpunt niet gejuicht worden. VTA d'n Tref ligt het dichtstbij deze grens, maar nog altijd 3,46% af van de rekenrente-grens. Feitelijk kosten deze buurthuizen dus altijd geld.

Om naar deze rekenrente-grens toe te werken kunnen twee parameters beïnvloed worden. Dit zijn de huurinkomsten en/of de onderhoudskosten. Heffingen en verzekeringen zijn vastgesteld en derhalve niet te beïnvloeden.

Indien rekening gehouden wordt met de minimale rendementseis van 4,5% (= interne rekenrente) dan zou de jaarhuur in 2013 €24.253 moeten bedragen in plaats van de huidige huur van €2.567. Naar alle waarschijnlijkheid is deze (bijna) tienvoudige huur echter niet op te brengen voor de huurder/exploitant...

Vanuit de vastgoedafdeling zou dus gesteld kunnen worden dat de nul-lijn niet op 0 gelegen, maar op 4,5. De assen verschuiven hiermee en zo ook de kwadranten, waardoor er een ander actieplan zou kunnen ontstaan. Dit zijn echter vervolgacties, maar het schets de verdiepingsmogelijkheden en de aanvullende interne discussies die kunnen ontstaan. Dit komt de besluitvorming en uiteindelijke strategische (vastgoed)sturing alleen maar ten goede.



Figuur 26

De verlegde as op niveau van de rekenrente (4,5%), eigen bewerking (2013)

ZIE BIJAGEN VOOR BETER LEESBARE VERSIE

De bedoeling van de inputformulieren en het kwadrantenmodel is dat het bij zal dragen aan verdere, diepgaande discussies tussen de vastgoed- en beleidsafdelingen, om zo te komen tot gefundeerde besluitvorming en strategische vastgoedsturing.

Het kwadrantenmodel is hierbij een positioneringsmodel en is derhalve goed om als instrument te gebruiken wat betreft verdere besluitvorming en strategische (vastgoed)sturing. Door de aanhoudende crisistijd kunnen nu (anders dan voorheen) op basis van snel vervaardigd inzicht afgewogen besluiten genomen worden, omdat de inputformulieren over parameters beschikken die (kunnen) zorgen voor optimalisatie en efficiëntie

5.6 CONCLUSIE: REFLECTIE OP CONCEPTUEEL MODEL EN KOPPELING MET DE DOELSTELLING (HOOFDSTUK 1)

Het conceptueel model met bijbehorende inputformulieren uit hoofdstuk 4 is nu ingevuld door de beleidsdiensten en de vastgoedafdeling. Hieronder de reflectie per onderdeel.

Maatschappelijke as / inputformulier Maatschappelijke Waarde:

Op de X-as is de Maatschappelijke Waarde terug te lezen van de buurthuizen. Door het ingeven van een LETTER (wat betreft de activiteitsbijdrage) en CIJFERS (wat betreft verzorgingsgebied en concrete beleidsdoelstelling) wordt de Maatschappelijke Waarde per activiteit zichtbaar. Hiermee kan het inputformulier door relatief weinig inspanning ingevuld worden. Het gemiddelde van alle Maatschappelijke Waarden van de activiteiten vormen de totale Maatschappelijke Waarde van het buurthuis.

Indien gekeken wordt naar de resultaten (zie **bijlage IV**) kan vanuit de sector GBO geconcludeerd worden dat veel activiteiten aan de beleidsdoelstelling 'behoud en verbetering leefbaarheid' voldoen. Hierdoor is vaak het cijfer 1 ingevuld. Dit komt binnen de sector M&M minder voor, vanwege de grotere diversiteit aan geformuleerde beleidsdoelstellingen.

Resultaat uit de empirische toetsing (door feedback van de beleidsdiensten) is dat meerdere beleidsdoelstellingen gekoppeld konden worden aan één activiteit. Dit resulteerde in de uiteindelijke 'waarde' van de activiteitsbijdrage door invulling van de LETTER A-B-C-D of E. Hoe hoger de waarde, hoe meer de activiteit voldeed aan diverse beleidsdoelstellingen. Hiermee is in ieder geval bevestigd dat de activiteiten (gekoppeld aan de beleidsdoelstellingen) te waarderen zijn.

Hieraan gerelateerd bestond de aanvullende behoefte om meer beleidsdoelstellingen kwijt te kunnen in het laatste gedeelte van het inputformulier (in de kolom "gekoppeld aan beleidsdoelstelling" Bijlage IV). Op deze manier zou beter af te lezen zijn hoe de 'zwaarte' van A tot en met E bepaald wordt.

De assenverdeling van -100% tot +100% werd tot slot door de beleidsdiensten als logisch ervaren, omdat dit voor eenieder te begrijpen is. Het toekennen van een minimale rendementseis is door de beleidsdienst echter niet uitgesproken, waarmee alles boven 0 gelezen mag worden als positief.

Algemeen concluderend is door de beleidsdienst aangegeven dat het inputformulier erg gebruiksvriendelijk is. Zoals hierboven omschreven zou het inputformulier op kleine onderdelen aangescherpt kunnen worden, echter moet voorkomen worden dat het invullen te complex wordt, waarmee het inputformulier zijn doel voorbij schiet (en dus niet wordt toegepast).

Financiële as / inputformulier Financieel Rendement:

Op de Y-as is het financieel rendement op basis van de IRR terug te lezen van de buurthuizen. Door het correct invullen van alle parameters en vervolgens middels iteratie de IRR te bepalen, wordt het financieel rendement per buurthuis zichtbaar.

De IRR is een vertaling van de feitelijke omstandigheden en de te beoordelen risico's. Rendement en risico hebben hiermee dus een 'verhouding'. Natuurlijk kan er binnen het inputformulier een diepgaandere nuance aangebracht worden bij het bepalen van het financieel rendement conform de IRR door toevoeging van extra parameters. Indien er gesproken wordt over een rendementswaarde dient er ook gesproken te worden over een risicoprofiel (rendement/risico-verhouding). Rendement (R) bestaat dan uit het risicovrije rendement (R_f) plus de vergoeding die er voor het risico gelopen wordt ($\beta \cdot (R_m - R_f)$). De sharpe-ratio, die gebruikt wordt om aan te geven in hoeverre extra rendement extra risico compenseert ten opzichte van het risico-vrije rendement, kan hierbij aanvullend inzicht verschaffen. Hoe hoger de ratio, hoe hoger de compensatie.

Risico's met betrekking tot buurthuizen, welke uiteindelijk van invloed zijn op de IRR, kunnen hierbij zijn:

- zal de bestemming conform vigerend bestemmingsplan nog blijven bestaan
- zijn er ontwikkelingen in de directe omgeving merkbaar, zoals nieuwe (concurrerende) activiteiten
- hoe staat het met de solvabiliteit van de huurder
- leegstandsrisico, waarbij deze verdisconteerd kan (of moet) worden in de huurprijs.

Binnen de vastgoedafdeling zou de hoogte van de FR-as bepaald kunnen worden op het niveau van 4,5%, omdat dit het tarief is van de interne rekenrente. Hiermee krijgen de buurthuizen die eerst een FR van +0 hadden wel direct een andere positie binnen het kwadrantenmodel (rechtsonder in plaats van rechtsboven, zie figuur 26), waarmee de vastgoedstrategie eveneens zal wijzigen.

Wat betreft de exploitatieperiode kan eveneens een nadere conclusie getrokken worden. De gemeente Eindhoven heeft, ingegeven door de crisis, haar afschrijvingstermijn met betrekking tot haar gebouwen verlegd van 40 naar 50 jaar. Dit betreft een nadere invulling van het BBV. Het hanteren van een langere exploitatietermijn binnen het inputformulier met betrekking tot het financieel rendement, zou wellicht beter aansluiten op de gemeentelijke begroting. Echter zit hier ook een mate van onnauwkeurigheid in (risico's gedurende de exploitatieperiode) en een verhoogd risico op subjectiviteit, waardoor de uiteindelijke IRR (zeker in de huidige crisistijd) veel minder nauwkeurig zal zijn. Een zogeheten gevoeligheidsanalyse, waarbij tussentijdse schommelingen (op basis van toekomstige scenario's) verdisconteerd worden, zou oplossing kunnen bieden om toekomstige risico's/ontwikkelingen te vertalen in het model.

Tot slot zou met betrekking tot de eindwaarde eveneens een kritische noot geplaatst kunnen worden. De waardeontwikkelingsmethode is geen zuivere (wetenschappelijke) methode en is daarmee erg subjectief. In plaats van de waardeontwikkelingsmethode zou de grond-opstalmethode beter volstaan, omdat deze nauwkeuriger is in de onderbouwing en dus uiteindelijk ook op het resultaat van de IRR. Echter dient binnen het inputformulier dan een splitsing aangebracht te worden in de grondwaarde en opstalwaarde, waarbij op de grond niet zal worden afgeschreven.

Maar...bovenstaande ontwikkelingen gaan (voor nu) te ver. Onze eigen (vastgoed)organisatie is nog niet klaar om al het vastgoedjargon, rekenkunde en bijbehorende parameters concreet te betrekken op het vastgoed en deze verder te vertalen binnen de organisatie. Daarmee zouden de huidige inputformulieren en het kwadrantenmodel voor nu alleen maar kracht verliezen. Geconcludeerd kan worden dat het inputformulier (voor nu) volstaat. Tevens dient in ogenschouw gehouden te worden dat het model toepasbaar moet zijn binnen een gemeentelijke organisatie en niet een beleggingsinstituut.

Kwadrantenmodel:

Op basis van de resultaten van de Maatschappelijke Waarde en het Financieel Rendement laat het kwadrantenmodel de positie van de buurthuizen zien. Groot pluspunt is dat in één oogopslag de spreiding tussen de verschillende buurthuizen zichtbaar is. Hierdoor is het mogelijk om op objectniveau een nadere analyse toe te passen (door de inputformulieren kritisch te beoordelen), waardoor optimalisatie/efficiëntie in programmering en financieel resultaat bewerkstelligd kunnen worden.

Tevens is het voor het college van B&W en strategisch management een bruikbaar overzicht met betrekking tot verdere besluitvorming en strategische sturing. Derhalve kan ten opzichte van het ontwikkelde conceptueel model uit hoofdstuk 4 geconcludeerd worden dat het kwadrantenmodel met haar inputformulieren een werkbaar model is. Ook de praktische toepassing en gebruiksgemak werden door beide sectoren (vastgoed & betrokken beleidsdiensten) erkend en als zeer positief ervaren.

De kracht van het model is vooral het gebruiksgemak. De parameters binnen de inputformulieren zijn nog nader uitdiepen, echter moet voorkomen worden dat het model met haar inputformulieren haar kracht van 'gebruiksgemak' verliest. Hiermee ontstaat namelijk het risico dat het 'een van de vele' modellen zal worden en voor de toekomst op de planken blijft liggen.

Op basis van bovenstaand heeft het model voldaan aan de geformuleerde doelstelling, waarmee door relatief weinig inspanning (achtergrond)informatie/inzicht is verschaft door de combinatie financieel rendement en maatschappelijke waarde met betrekking tot buurthuizen transparant te maken in een grafisch model. Het kwadrantenmodel, zijnde de grafische weergave, geeft op eenvoudige wijze inzicht in de positie van de vastgoedobjecten en is voor eenieder duidelijk te begrijpen.

In hoofdstuk 6 van deze Masterscriptie zullen tot slot de aanvullende conclusies en aanbevelingen ten behoeve van de (mogelijk) nieuwe onderzoeker beschreven worden.

6.1 CONCLUSIES, AANBEVELINGEN & REFLECTIE

In dit laatste hoofdstuk zullen de conclusies en aanbevelingen met betrekking tot het uitgevoerde onderzoek nader toegelicht worden. Deze conclusies en aanbevelingen zullen meer inzicht en handvatten geven voor aanvullend, toekomstig onderzoek. Tot slot wordt middels de reflectie-paragraaf deze Masterscriptie afgerond.

6.2 ALGEMENE CONCLUSIES

Het onderzoek van mijn Mastherschiptie is bij deze afgerond. Opgemerkt dient te worden dat de empirische toetsing van het kwadrantenmodel en bijbehorende inputformulieren plaats heeft moeten vinden in een beperkt tijdsbestek en daarmee beperkte omgeving, waardoor de uitkomsten hieraan gerelateerd zijn.

Zoals aangegeven in de probleemstelling vraagt de huidige crisistijd om snel, doch deugdelijk handelen. Op basis van de theorie is derhalve een bruikbaar kwadrantenmodel met bijbehorende inputformulieren ontwikkeld welke door middel van relatief weinig inspanning door de betrokken afdelingen (vastgoedafdeling en beleidsdienst(en)) ingevuld kunnen worden. In dat kader is het mogelijk om met betrekking tot buurthuizen sneller (gecombineerd) inzicht te verkrijgen dan nu het geval is, waardoor integrale afwegingen, samenwerking tussen de betrokken afdelingen, vervolkeuzes en -acties bewerkstelligd zullen worden.

Gekoppeld aan de doelstelling wordt op grond van financieel rendement en maatschappelijk waarde (met een concrete vertaling in een kwadrantenmodel) inzicht gegeven in de 'nut en noodzaak' van een buurthuis in een bepaalde wijk. Op basis van het inzicht dat het ontwikkelde kwadrantenmodel en inputformulieren zal geven, kan binnen het college van B&W gefundeerde besluitvorming plaatsvinden met als gevolg concrete strategische vastgoedsturing. Een uitwerking hiervan kan derhalve zijn dat buurthuizen met een lage maatschappelijke waarde en laag financieel rendement afgestoten zullen worden, waardoor concrete bezuinigingen (zie tabel 1, "afstoten van VTA's") gedurende de crisistijd gerealiseerd kunnen worden. De mate van snelheid wordt in deze echter bepaald door de beschikbaarheid aan informatie, samenwerking en inzet van zowel de beleidsdienst(en) als vastgoedafdeling.

Anders dan voorheen worden de beleidsdiensten door toepassing van dit model 'gedwongen' om daadwerkelijk de activiteiten te benoemen welke gehuisvest zijn in buurthuizen en te kwantificeren hoe deze activiteiten zich verhouden tot het gestelde beleid. Echter, omdat de waardering door bepaald bevoegde personen gedaan wordt, ontstaat hiermee automatisch een hoge mate van subjectiviteit. Deze zou weg te filteren zijn, indien een tweede persoon de ingevulde parameters van de beleidsdienst nog eens nader zou beoordelen op correctheid.

Groot bijkomend voordeel is dat het totale model toepasbaar kan zijn voor meerdere deelportefeuilles. Hierbij dient in ogenschouw gehouden te worden dat wel de juiste beleidsdienst gekoppeld wordt aan het type onroerend goed (bijvoorbeeld bij cultuurobjecten dient de beleidsdienst Cultuur gekoppeld te worden aan het onroerend goed). Hierdoor kunnen de parameters met betrekking tot het 'verzorgingsgebied' echter wel wijzigen. Een theater heeft juist veel baat bij activiteiten die publiek uit de regio/land trekken en minder uit buurt of wijk. Hiermee dient rekening gehouden te worden bij implementatie van het model binnen de gemeentelijke organisatie.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat door juiste toepassing van de inputformulieren en kwadrantenmodel het op termijn zelfs mogelijk is om een bestendige kernportefeuille samen te stellen.

6.3 AANBEVELINGEN

Omdat het model en haar inputformulieren alleen binnen de gemeente Eindhoven is getoetst zou een aanbeveling kunnen zijn om deze bij meerdere gemeentelijke vastgoedafdelingen te (laten) toetsen. Aanvullende analyses en feedback door andere gemeenten zullen het model sterker maken. Hierbij echter weer opgemerkt dat het model en haar inputformulieren het gebruiksgemak niet moet verliezen. De aanhoudende crisistijd vraagt namelijk om snel handelen en dat is de kracht van het huidig ontwikkelde model.

Met betrekking tot de benoemde kritische kanttekeningen in paragraaf 5.6 zal de huidige vastgoedorganisatie verder kunnen bouwen aan professionaliteit en daarmee kunnen stijgen op de 'competentieladder' van Joroff. Tevens stelt het een nieuwe onderzoeker (binnen een andere gemeente) in staat om het model verder uit te diepen.

Op basis van de resultaten van de sector GBO kan een aanbeveling gedaan worden om de beleidsdoelstellingen meer SMART te maken. Hierdoor is de activiteitsbijdrage nog beter te waarderen.

Een aanvullende aanbeveling voor de beleidsdienst(en) kan zijn dat indien de vastgoedafdeling ervoor kiest om de 0-lijn te verleggen van 0% naar 4,5% (rekenrente), de beleidsdiensten eveneens binnen de interne organisatie een minimale 0-lijn kunnen vaststellen. Dit kan de huidige 0-lijn zijn, waarmee alles boven de 0% wordt ervaren als positief, of bijvoorbeeld alles boven een maatschappelijke waarde van 10% wordt erkend als goed. Hiermee worden de beleidsdiensten 'gedwongen' om na te denken over de betekenis van de maatschappelijke waarde van een activiteit, wat kan resulteren in een asverschuiving. Binnen het model zullen op deze manier mogelijk nieuwe kwadranten ontstaan, waarbij uiteindelijk per kwadrant nieuwe gecombineerde FR/MW- strategieën bepaald kunnen worden.

Tot slot zouden de beleidsdiensten nog nader inzicht kunnen verschaffen in de subsidiebijdragen van de activiteiten. Dat staat los van het door mij ontwikkelde model, maar het effect hiervan kan wellicht door een nieuwe onderzoeker nadere beoordeeld en vertaald worden in het model.

6.4 REFLECTIE MET BETREKKING TOT DE MASTERSCRIPTIE

Het onderzoek van mijn MRE is hierbij afgerond. De afgelopen scriptieperiode heb ik als zeer intensief ervaren, waarbij de diepe dalen eveneens gezorgd hebben voor een afsprong naar hoge pieken. Ik durf te stellen dat ik, zowel op persoonlijk als wetenschappelijk vlak, ontzettend ben gegroeid.

De start van mijn onderzoek was moeizaam te noemen. FOCUS, FOCUS, FOCUS waren de 'toverwoorden'. Een gemeentelijke organisatie blijft een bijzondere organisatie in vergelijking tot meer commerciële ondernemingen, waarbij de onderzoeksonderwerpen (zeker in de huidige crisistijd) legio kunnen zijn. Hierdoor ben ik ontzettend breed begonnen aan mijn Masterscriptie, waardoor ik door de bomen het bos niet meer zag.

Uiteindelijk heb ik door kritische beoordeling van al mijn aanwezige bronnen een onderzoekskader kunnen bepalen, welke ook in tijd uitvoerbaar zou zijn. Aan het einde kan ik nu stellen dat dit toch nog véél tijd is geweest. Extra verlofdagen, strakke planning, structuur en discipline zijn essentiële ingrediënten geweest om deze Masterscriptie naar gewenste niveau brengen.

De gevonden scripties, boeken, artikelen en TiasNimbass-colleges gedurende de periode 2011-2013 hebben samen met de gehouden interviews body gegeven aan mijn onderzoek en er écht voor gezorgd dat er een mooi, toepasbaar eindproduct ligt. Het viel mij op (en daardoor ook erg mee) dat de geïnterviewde deelnemers zo meegaand waren met mijn onderzoek.

Zoals gesteld in de probleemstelling, vraagt de crisistijd om snel doch adequaat handelen... Het gebruiksgemak en inzicht dat het kwadrantenmodel geeft, kan in eerste aanleg voor iedere gemeentelijke vastgoedafdeling dienen als fundament in de besluitvorming en verdere strategische sturing op het vastgoed. Verder professionaliseren is wellicht wenselijk, maar kan in een later stadium. Hopelijk hebben meer gemeenten profijt van mijn onderzoek en eindproduct gedurende de crisisperiode.

Voor mij persoonlijk was het van belang om een kwalitatief hoogwaardig onderzoek neer te leggen, maar welke ook een belangrijke bijdrage zou leveren ten behoeve van de interne organisatie, zijnde de gemeente Eindhoven. Ik heb in ieder geval al veel positieve reacties ontvangen binnen de interne organisatie (van de externe beleidsdiensten en eigen Management Team) op mijn onderzoek en werkbare eindproduct. Er ligt nu in ieder geval een product wat MRE-waardig is én door onze eigen interne organisatie opgepakt kan worden. Ik ben ontzettend trots om te kunnen zeggen dat het gelukt is!

Literatuurlijst

BOEKEN-SCRIPTIES-ARTIKEL-INTERNETSITES-INTERVIEWS

- Arkesteijn, M. & Bankers, B. & Schootbrugge, S. van de (2010), Centralisatie vastgoedbeheer alleen leidt niet tot strategisch handelen. *Real Estate Magazine* 2010/70: 1-5.
- Bakker, M. (2011), Maatschappelijk Vastgoed op maat. Model voor afstemming van vraag en aanbod. *Masterthesis MRE - TiasNimbas, Tilburg*.
- Bankers, B. (2009), Regie over besluitvorming bij gemeentelijk vastgoed. *Masterthesis MRE - TiasNimbas, Tilburg*.
- Bouwmeester, H. (2008), Vastgoedstrategen verwachten veel van centralisatie. *Real Estate Magazine* 2008/60: 47-50.
- Deuten, J. (2007), Praktijkboek maatschappelijk rendement. Deel 1: methoden. *Publicatie uit SEV-programma Vernieuw(d) Maatschappelijk Ondernemerschap, SEV, Rotterdam*.
- Gemeente Eindhoven (2011), wijziging van de financiële verordening gemeente Eindhoven 2009. *Gemeentebld van Eindhoven (2011, nr 87)*
- Gool, P. van & Brounen, D. & Jager, P. & Weisz, R.M. (2007), Onroerend goed als belegging. *Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv*
- Heijer, A. den (2011), Managing the university campus. Information to support real estate decisions. *Delft: Eburon*.
- Janssen, J. (2012), Toepassing van de Social Return on Investment methode op kleine non-profit organisaties. *Afstudeeropdracht Technische Bedrijfskunde – Universiteit Twente, Enschede*.
- Kam, G. de & Deuten, J. (2006), Maatschappelijk rendement van Vastgoed. *Real Estate Magazine* 2006/46: 15-19.
- Keeris, W.G. (2001), Vastgoedbeheer Lexicon. Begrippen, omschrijving, toelichting. *Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff BV*.
- Larsen, V. & Boer, L. de (2011), Werken aan maatschappelijk rendement. *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, februari 2011*.
- Leent, M. (2008), Waarom hebben gemeenten vastgoed?. *Real Estate Magazine* 2008/60: 19-21.
- Leent, M. van (2012), Publiek vastgoed. Analyses, concepten, voorbeelden. *Amsterdam: Valiz*.
- Leeuw, A.C.J. de (2000), Bedrijfskundig management. Primair proces, strategie en organisatie. *Assen: Koninklijke Van Gorcum BV*.
- Lukasse, R. (2009), Vastgoed 2010 - 2015 Van technisch beheer naar strategisch vastgoedmanagement. *Sector Grond & Vastgoed. Memo 12 november 2009, Gemeente Eindhoven*
- Mac Gillavry, S.D.G. (2006), Verantwoord vastgoedbezit door gemeente. *Masterthesis MsRE - Amsterdam School of Real Estate*
- Marcus, J. & Dam, N. van (2009), Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. *Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv*.
- Moel, I. & Leent, M. van & Wal, J. van der (2009), Maatschappelijk ondernemen met maatschappelijk vastgoed. Handreiking voor woningcorporaties. *Publicatie uit SEV-programma Vernieuw(d) Maatschappelijk Ondernemerschap, SEV, Rotterdam*.
- Molengraaf, A. (2009), Vastgoed, katalysator voor ontwikkeling. Meerjaren perspectief Rotterdams vastgoed. *Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR), maart 2009, Rotterdam: Veenman drukkers*
- Noort, T. van den (2011), Het besluitvormingsproces over gemeentelijk vastgoed. Het besluitvormingsproces binnen de gemeentelijke organisatie tijdens de initiatieffase van een huisvestingsvraag over beleidsondersteunend vastgoed. *Afstudeerrapportage faculteit Bouwkunde – Technische Universiteit, Delft*.
- Olde Bijvank, E. (2010), Maatschappelijk Vastgoed. De pioniersfase voorbij. *Nieuwegein: Quintis*.
- Peters, I. (2008), Maatschappelijk vastgoed: rendement gegarandeerd?. *Real Estate Magazine* 2008/60: 40-43.
- Reestman, J.H. (2013), De ondoorgrondelijke systematiek van het wetsvoorstel HOF. *Nederlands juristenblad, 5, februari 2013, p. 299-302*
- Schönauf, W.F. & Marrewijk S. van (2010), Maatschappelijk vastgoed: luxe of noodzaak?. *Real Estate Magazine* 2010/70:13-16.
- Souverein, E. W. (2013), Maatschappelijk vastgoed: en nu?. *Scriptie Master Vastgoedkunde - Rijksuniversiteit Groningen*.
- Teuben, B. (2012), De restwaarde van gemeentelijk vastgoed. *Paper - Amsterdam School of Real Estate*.
- Wijk, N. van (2012), Door Wet Hof kan Europa gemeenten sanctioneren. *Gemeenten.nu, Bestuurszaken, maart 2013*

COLLEGES TIASNIMBAS, PERIODE 2011 - 2013:

Arkesteijn, M. (2013), Module Vastgoedmanagement. *MRE 13. Sheets 29 januari 2013, TiasNimbass, Tilburg*
Bol, N. (2012), Module Strategisch Management. *MRE 13. Sheets 19 april 2012, TiasNimbass, Tilburg*
Brounen, D. (2011), Module Financiële Analyse. *MRE 13. Sheets 17 november 2011, TiasNimbass, Tilburg*
Janssen, I. (2011), Module Vastgoedmarktenanalyse. *MRE 13. Sheets 20 oktober 2011, TiasNimbass, Tilburg*
Weebers, C. (2012), Module Juridisch en fiscale aspecten. *MRE 13. Sheets 21 juni 2012, TiasNimbass, Tilburg*
Wollaert, M. (2012), Module Marketing en Kwaliteitszorg. *MRE 13. Sheets 19 januari 2012, TiasNimbass, Tilburg*

INTERNETSITES:

Rijksoverheid.nl
parlementairemonitor.nl
WOZ-informatie.nl
Bdb-index.nl
Cbs.nl
CPB.nl
IPD.com
Bibliotheek TiasNimbass / Tilburg University
GoogleScholar
NL.global-rates.com

INTERVIEWS:

Bart Bankers	– Senior Accountmanager – sector GV.OCU, gemeente Eindhoven
Bart Smulders	– Senior taxateur WOZ – sector PC.WOZ, gemeente Eindhoven
Hans Coops	– Medewerker Planning & Control – sector CTRL.BIO, gemeente Eindhoven
Joost van Stiphout	– Projectleider bezuinigingen – sector PM/STAF, gemeente Eindhoven
Leon de Lobel	– Directeur kantoor Breda – DTZ-Zadelhoff
Noud Kuijlaars	– Algemeen Directeur – De Dommel Bedrijfsmakelaardij Eindhoven
Michel Versteeg	– Senior beleidsontwikkelaar – sector MM.STAF, gemeente Eindhoven
Inze Wagemakers	– Wijkcoördinator Eindh. Zuid – sector GBO.EHVZ, gemeente Eindhoven

Bijlagen

- | | |
|-----|--|
| I | Inputformulier (SJABLOON) om Financieel Rendement met betrekking tot buurthuizen te bepalen |
| II | Inputformulier (SJABLOON) om Maatschappelijke Waarde met betrekking tot buurthuizen te bepalen |
| III | Inge vulde inputformulieren wat betreft buurthuizen in de wijk Stratum door de vastgoedafdeling van de gemeente Eindhoven |
| IV | Inge vulde inputformulieren wat betreft buurthuizen in de wijk Stratum door de betrokken beleidsdiensten van de gemeente Eindhoven |
| V | Uiteindelijke grafische vertaling van het Financieel Rendement en Maatschappelijke Meerwaarde wat betreft de buurthuizen in de wijk Stratum in het kwadrantenmodel |

Bijlage I

Inputformulier (SJABLOON) om Financieel Rendement
met betrekking tot buurthuizen te bepalen

Bijlage II

Inputformulier (SJABLOON) om Maatschappelijke
Waarde met betrekking tot buurthuizen te bepalen

Bijlage III

Ingevulde inputformulieren wat betreft buurthuizen in de wijk Stratum door de vastgoedafdeling van de gemeente Eindhoven

Bijlage IV

Ingevulde inputformulieren wat betreft buurthuizen in de wijk Stratum door de betrokken beleidsdiensten van de gemeente Eindhoven

Bijlage V

Uiteindelijke grafische vertaling van het Financieel Rendement en Maatschappelijke Meerwaarde wat betreft de buurthuizen in de wijk Stratum in het kwadrantenmodel