


White paper



Beslissen over vastgoed  
Een leidraad voor de raad

REPUBLIC

In opdracht van de rekenkamercommissie van de gemeente Meierijstad

's-Hertogenbosch | Watertoren | Hinthamereinde 73d | 5211 PM  
Amsterdam | Wilhelmina Gasthuis | WG-plein 425 | 1054 SH  
Adviseurs in strategie, vastgoed en financiën | [www.republiq.nl](http://www.republiq.nl) | [info@republiq.nl](mailto:info@republiq.nl)

REPUBLIQ

## Woord vooraf

Gemeenten nemen de eigen bedrijfsvoering steeds professioneler ter hand. Een professioneel gemeentelijk vastgoedbeleid past in dit beeld. De gemeenteraad zal vanuit zijn rol dit vastgoedbeleid controleren en voorzien van kaders. Gezien de grote belangen die aan vastgoedbeslissingen kleven, een belangrijke taak. Maar hoe doe je dat als raad? Voor de rekenkamer van Meierijstad was dit de belangrijkste reden een studie te laten verrichten naar de informatiearchitectuur die nodig is voor een goede besluitvorming over maatschappelijk vastgoed.

De fusie van de oude gemeenten Schijndel, Sint-Oedenrode en Veghel tot de nieuwe gemeente Meierijstad bood een goed moment eens kritisch naar de benodigde informatiestromen rondom maatschappelijk vastgoed te kijken. Een goede informatiearchitectuur is een basisvoorwaarde voor professionele vastgoedsturing. Inzicht in de informatiebehoefte leert ons vervolgens hoe de datahuishouding op orde te brengen om uiteindelijk te kunnen sturen en controleren.

Op basis van deskresearch en literatuurstudie schetsen we in deze white paper de benodigde informatiearchitectuur. Bij de analyse van de informatiebehoefte nemen we steeds het vastgoed voor sport, onderwijs, kunst & cultuur en welzijn als uitgangspunt. In een tweede deelstudie wordt de situatie van Meierijstad getoetst aan de ideale situatie zoals geschetst in deze paper.



# Inhoudsopgave

■	<b>1</b>	<b>Introductie</b>   Gemeentelijk vastgoed in de schijnwerpers	6
■	<b>2</b>	<b>Rolverdeling</b>   De rol van de raad bij vastgoedsturing	8
■	<b>3</b>	<b>Informatiebehoefte</b>   Informatie voor vastgoedsturing door de raad	14
	■	<b>3.1</b> <b>Beleidsdoelen</b>   Van programma naar vastgoedbeleid	16
	■	<b>3.2</b> <b>Uitvoering</b>   Gemeente als verantwoordelijk eigenaar	24
	■	<b>3.3</b> <b>Financiën</b>   Sturen op kosten en opbrengsten	30
■	<b>4</b>	<b>Conclusies</b>   Vastgoedkaart voor de raad	40
■	<b>5</b>	<b>Bronvermelding</b>	44



## 1 Introductie | Gemeentelijk vastgoed in de schijnwerpers

# Introductie

Gemeentelijk vastgoed staat in de schijnwerpers. Nederland kent zo'n 52 miljoen m<sup>2</sup> aan maatschappelijk vastgoed waarvan gemeenten eigenaar zijn (Janssen & De Clerck, 2017). Beslissingen over dit vastgoed hangen nauw samen met het beleid voor sport, cultuur, welzijn en onderwijs. Bezuinigen en decentralisaties van verantwoordelijkheden naar gemeenten zorgen voor een steeds groter bewustzijn van gemeenten over dit vastgoedbezit.

Professioneel vastgoedbeleid moet leiden tot doelmatige vastgoedkeuzes, kostenbewustzijn en maatschappelijke waarde. Waar staan we voor als gemeente? Welke doelen hebben we met ons vastgoed voor ogen? En hoe zien we er op toe dat deze doelen worden bereikt? De raad heeft hierbij een belangrijke rol.

## ► Hoe kan de raad invulling geven aan deze controlerende en kaderstellende taak?

Deze vraag staat centraal in deze white paper.

- We schetsen de gewenste situatie op basis van literatuurstudie en documentanalyse.
- We brengen de informatiebehoefte voor vastgoedsturing in beeld.
- We beredeneren welke informatie voor de raad belangrijk is voor uitoefening van zijn rol.

De doelen die een gemeente stelt vormen het uitgangspunt van denken. De studie beperkt zich tot het vastgoed in gemeentelijk eigendom voor sport, cultuur, welzijn en onderwijs. Hiermee zetten we de volgende stap in het conceptueel denken over besluitvorming aangaande dit maatschappelijk vastgoed.



## 2 Rolverdeling | De rol van de raad bij vastgoedsturing



## De rol van de raad bij vastgoedsturing

Het college bestuurt. De raad stelt kaders, controleert en vertegenwoordigt. Deze rollen van de raad vereisen inzicht in het beleid en de samenhang tussen beleid- en vastgoedkeuzes. De raad kan zijn taak op twee manieren opvatten:

- ▶ **Reactief:** reageren op incidenten en voorstellen van het college
- ▶ **Proactief:** kaders stellen en lijnen uitzetten

Bij een professionele gemeentelijke bedrijfsvoering past een proactieve raad. Een raad die weet wat er in de samenleving speelt, standpunten inneemt en dit inbrengt en vertaalt naar kaders voor beleid. Ook voor de gemeentelijke vastgoedportefeuille.

Kaderstellend en ondersteunend

**Gemeenteraad**



**College van B&W**

Werkt kaders uit in  
beleidsprogramma

## Kaders stellen en controleren

De dynamiek van kaders stellen en controleren voor een goed vastgoedbeleid is complex. Vastgoed is namelijk geen doel maar een middel. Een middel waar veel geld mee gemoeid is en die forse verantwoordelijkheden met zich meebrengt.

De opgave voor vastgoed vloeit voort uit de beleidsdoelen (sport, onderwijs, welzijn en kunst & cultuur). De raad stelt kaders waar de beleidsdoelen binnen moeten passen. Met de vertaling van deze kaders in een huisvestingsvraag, wordt indirect richting gegeven aan het vastgoedbeleid.

Naast deze indirecte kaders geeft de raad ook directe kaders voor het vastgoedbeleid. Daarbij gaat het om de uitvoeringskaders (de gebouwen dienen veilig, schoon, duurzaam en naar tevredenheid te zijn) en om de financiële kaders.

In de figuur op pagina 11 zijn deze drie verschillende kaders weergegeven. Over elk van de drie onderwerpen (beleid, uitvoering en financiën) kan de raad kritische vragen formuleren die als leidraad dienen voor het uitvoeren van zijn rol.

In het vervolg van deze white paper geven we stap voor stap inzicht in de informatie die de raad nodig heeft om antwoord te krijgen op deze vragen.

- Zijn de beleidsdoelen bereikt?
- Welke rol heeft het vastgoed hierin gespeeld?
- Is dit binnen de financiële kaders gerealiseerd?
- Is dit binnen de uitvoeringskaders gerealiseerd?



- Wat zijn de doelen van beleid?
- Hoe gaat het vastgoed hierin ondersteunend zijn?
- Wat mag dit kosten?
- Wat zijn de uitvoeringskaders voor het vastgoedbeleid?

## Groeistadia gemeentelijke vastgoedorganisaties

Of de raad op elke denkbare vraag een goed onderbouwd antwoord krijgt, is afhankelijk van de beschikbare informatie binnen de gemeente. Niet elke gemeente is even ver met het op orde brengen van deze informatie. Soms ontbreekt het bewustzijn van het belang van een goede en volledige informatiearchitectuur. Ook is het maar de vraag of de raad de juiste kritische vastgoedvragen op het netvlies heeft.

We kunnen onderscheid maken tussen verschillende groeistadia van gemeentelijke vastgoedorganisaties. Een bekend model is van Joroff et.al. (1993). Hij onderscheidt 5 groeistadia die vastgoedorganisaties van bedrijven kunnen doorlopen. Van Beheerder naar Strateeg. Wij brengen dit terug naar 4 groeistadia voor de gemeentelijke vastgoedorganisatie. Een conceptueel model waarlangs we eenvoudig de benodigde informatie voor vastgoedsturing kunnen leggen.





Basis is op orde.  
Bouwkundige en uitvoeringsrisico's worden beheerst



Beheerder

Sturen op kosten.  
Beheersen financiële risico's.



Controller

Vastgoedsturing mogelijk. Nog niet alle kansen benut.



Analist

Gedetailleerde kennis vastgoed en gebruik.  
Intern gericht.

Monitoren van omgevingsfactoren.

Volledig inzicht en transparantie.

Sturen op marktwaarde en opbrengstpotentie vastgoed.



Strategeg



### 3 Informatiebehoefte | Informatie voor vastgoedsturing door de raad

# Informatiebehoefte

De informatie waarmee de raad sturing kan geven aan het vastgoedbeleid, wordt in dit hoofdstuk langs drie wegen uiteengezet.

1. Informatie die nodig is om juist invulling te geven aan de beleidsdoelen
2. Informatie die laat zien dat de gemeente als verantwoordelijk vastgoedeigenaar haar vastgoedbeleid uitvoert
3. Informatie waarmee financieel sturing kan worden gegeven aan het vastgoedbeleid





### 3.1 Beleidsdoelen | Van programma naar vastgoedbeleid

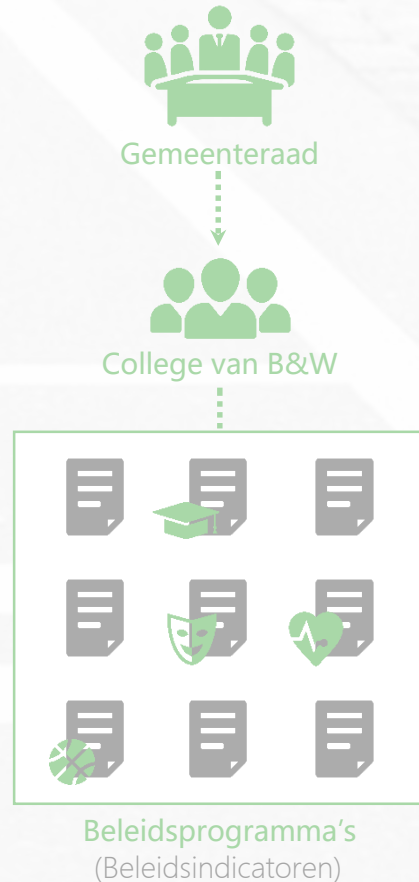


## Van programma naar vastgoedbeleid

Ondanks het grote kapitaal dat in gemeentelijk vastgoed is geïnvesteerd, komt het woord “vastgoed” nauwelijks terug in de beleidsprogramma’s. Maatschappelijk vastgoed is geen apart beleidsprogramma maar ondersteunt andere programma’s.

Gemeenten bepalen zelf de onderwerpen waarover men programma’s formuleert. Aan de hand van [beleidsindicatoren](#) (Staatscourant, 2016) kunnen de maatschappelijke effecten van de programma’s worden gemeten. Bij wet is vastgesteld welke beleidsindicatoren minimaal dienen terug te komen in de programma’s.

De programma’s verwoorden de doelen van beleid. De vertaling in een huisvestingsvraag en doelen voor het vastgoed is lastig en doorgaans niet expliciet.



# Hoe ondersteunt vastgoed onze beleidsdoelen?

Maatschappelijk vastgoed is een hulpmiddel om te kunnen voorzien in doelen voor sport, cultuur, welzijn en onderwijs. Het bezitten van vastgoed is geen doel op zich. Op het niveau van het programma worden doelen geformuleerd en keuzes gemaakt. Waar staan we als gemeente voor? En hoe kan vastgoed hierin faciliteren?



Sport

Doelen van beleid

Toename sportdeelname van jongeren

Ondersteuning vastgoed

Sportaccommodaties of sportcoaches?



Onderwijs

Doelen van beleid

Reduceren schoolverzuim

Ondersteuning vastgoed

Schoolprogramma of schoolgebouw?



Welzijn

Doelen van beleid

Verminderen eenzaamheid ouderen

Ondersteuning vastgoed

Faciliteren nieuwe woonvormen of zorgen voor meer aanbod in wijkgebouwen?



Kunst & cultuur

Doelen van beleid

Verhogen cultuurparticipatie

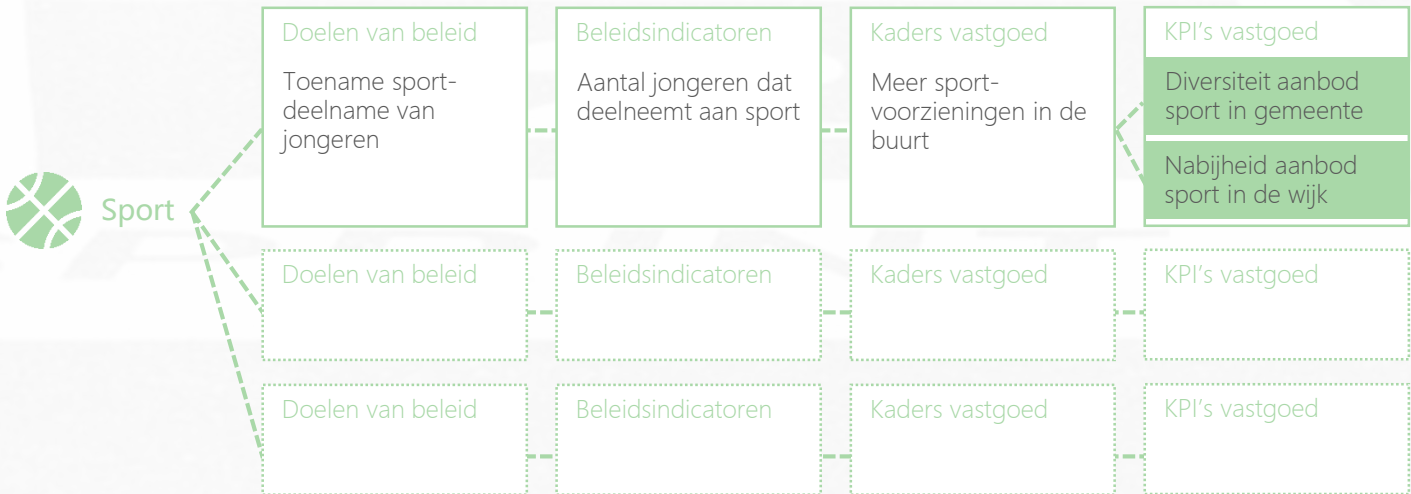
Ondersteuning vastgoed

Uitbreiden festivalkalender of uitbreiden schouwburg?

# Sturen op beleidsdoelen

Aantonen dat het maatschappelijk vastgoed in omvang en aard bijdraagt aan de doelen die in beleidsprogramma's zijn geformuleerd, is een belangrijk maar lastig vraagstuk. Het antwoord op dit vraagstuk begint met inzicht. Een gedetailleerd inzicht in de beleidsdoelen, prestatie-indicatoren (kpi's) én de vastgoedportefeuille.

Door het maken van de juiste keuzes kan met vastgoed sturing worden gegeven aan de doelen voor de stad.



# Integraal vastgoedbeleid

Voortdurende afstemming tussen de beleidsdoelen en de vastgoedportefeuille is cruciaal maar lang niet altijd een vanzelfsprekendheid. Een integraal vastgoedbeleid laat zien welke consequenties beleidskeuzes hebben voor het maatschappelijk vastgoed.



Beleidsprogramma's worden naar beleidsafdeling omgezet. Beleidsafdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor het in beeld brengen van de eigen vastgoedvraag. Volgt er uit het beleid een vastgoedvraag?

vastgoed



Portefeuillebeslissingen



Op strategisch niveau kijkt vastgoedafdeling integraal alle 'aanvragen' en maakt de keuze voor vastgoed. Hier worden op portefeuilleniveau beslissingen genomen. De vastgoedafdeling is verantwoordelijk voor overkoepelend integraal vastgoedbeleid

Informatiebehoefte beleidsdoelen

# Informatiebehoefte beleidsdoelen

Kaders & controle	Vragen van de raad	Informatiebehoefte
Wat zijn de doelen van beleid en tot welke opgave voor vastgoed leiden deze doelen?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Wat zijn de doelen voor onderwijs, sport, kunst, cultuur en welzijn?</li><li>- Hoe vertalen we de beleidsdoelen in een opgave voor vastgoed?</li></ul>	Meetbare beleidsdoelen met bijbehorende meetbare opgaven voor vastgoed (per beleidsveld voor periode van 4 jaar, uitwerken in doelstellingen per jaar).
Zijn de doelen bereikt en heeft vastgoed voldaan aan de opgave?	<ul style="list-style-type: none"><li>- Heeft vastgoed aan de opgave voldaan (jaarlijks monitoren)?</li><li>- Moeten de kaders voor de vastgoedopgave worden bijgesteld (jaarlijks controleren)?</li></ul>	Een integraal vastgoedbeleidsplan, dat jaarlijks wordt herijkt. Dit vastgoedbeleidsplan omvat: <ul style="list-style-type: none"><li>- Opgave en strategie per deelportefeuille</li><li>- Strategie per gebouw</li><li>- Factsheet per gebouw ter verantwoording strategie (adresgegevens, karakteristieken, functie, waarde, kosten en opbrengsten, gebruikersgegevens).</li></ul>

**Risico:** met het ontbreken van een integraal vastgoedbeleid loopt de gemeente het risico gebouwen en kapitaal niet optimaal in te zetten.



## 3.2 Uitvoering | Gemeente als verantwoordelijk eigenaar



## Gemeente als verantwoordelijk eigenaar

Als eigenaar (en/of beheerder) heeft de gemeente een aantal duidelijke verantwoordelijkheden:

- **Wettelijke verplichtingen:** Voldoen de gebouwen aan de wettelijke eisen op het gebied van (brand)veiligheid, toegankelijkheid en gezondheid?
- **Bouwkundige staat en onderhoud:** Voldoen de gebouwen aan de gewenste onderhoudsconditie?
- **Duurzaamheid:** Wordt met het vastgoedbeleid en incidentele vastgoedkeuzes voldaan aan de ambities op het gebied van duurzaamheid?
- **Maatschappelijk resultaat:** Leidt de benutting en bezetting tot de gewenste maatschappelijke effecten (denk aan overlast, verloedering, etc.). Of andersom. De benutting en bezetting hebben gewenste maatschappelijke effecten tot gevolg (denk aan bewonersparticipatie, sociale cohesie, etc.)
- **Gebruikerstevredenheid:** Is de huisvesting functioneel voor de gebruiker? Zijn de gebruikers tevreden? Ondersteunt het gebouw de functie en het welzijn van de gebruiker?

## Instrumenten van de raad

Met de volgende (wettelijke) instrumenten kan de raad direct sturen op de uitvoering van het vastgoedbeleid:

**Budgetrecht:** De raad stelt financiële middelen beschikbaar. Met het raadsbesluit machtigt de raad het college om uitgaven te doen en inkomsten te verwerven. Zo kan de raad sturen op meer of minder geld aan onderhoud, verduurzaming, enz.

**Initiatiefrecht:** De raad kan eigen voorstellen doen voor nieuw beleid of wijziging van bestaand beleid. Hiermee kan zij actief kaders stellen voor het vastgoedbeleid. Zo kan zij voor de uitwerking van het duurzaamheidsbeleid kaders stellen: het energieverbruik van het maatschappelijk vastgoed brengen we met 25% terug voor 2020.

**Inlichtingenplicht college:** Het college verstrekt inlichtingen op verzoek van de raad. Op zijn beurt geeft het college op eigen initiatief informatie aan de raad over zaken die van belang zijn voor de uitoefening van zijn taak. Zo kan de raad verzoeken om een risicoscan van de vastgoedportefeuille. Zo'n risicoscan geeft inzicht in leegstandsrisico's of (brand)veiligheidsrisico's.

(Bron: [VNG, 2014](#))



## Risicoscan

Risicomangement is binnen gemeenten een steeds belangrijker thema. Ook aan het bezit en gebruik van vastgoed kleven risico's. Twijnstra Gudde ([2016](#)) onderscheidt voor vastgoed maar liefst 18 risico's. Binnen het uitvoeringskader van het gemeentelijk vastgoedmanagement zijn veiligheid en niet-functionerend vastgoed belangrijke risico's. Om incidenten in gemeentelijke gebouwen te voorkomen dienen deze risico's te worden beheerst. Dit kan bijvoorbeeld door duidelijke afspraken te maken over verantwoordelijkheden en het tijdig actualiseren van keuringsrapporten.

Overigens spelen ook andere risico's een rol bij gemeentelijk vastgoedmanagement. Risico's die buiten het uitvoeringskader vallen. Voorbeelden zijn leegstandsrisico's, budgetrisico's, politieke risico's, bezettingsrisico's, marktrisico's, contractrisico's, etc.

Een risicoscan van de hele vastgoedportefeuille leidt tot aanknopingspunten voor vastgoedsturing en kan zo een vast onderdeel zijn van de jaarlijkse verantwoording aan de raad.



Informatiebehoefte uitvoering

## Kaders & controle

Wat zijn je taken en verantwoordelijkheden als eigenaar/ beheerder?

Is voldaan aan alle verantwoordelijkheden?

## Vragen van de raad

- Aan welke kaders dient de vastgoedportefeuille te voldoen tav:
  - (Brand)veiligheid
  - Toegankelijkheid
  - Gezondheid
- Welke kwaliteitsnorm streven we na?
- Wat zijn de ambities m.b.t. de verduurzaming van de vastgoedportefeuille?

- Is voldaan aan alle wettelijke verplichtingen?
- Is het onderhoud conform afspraken uitgevoerd?
- Hoe verloopt de voortgang op duurzaamheid?
- Welke negatieve maatschappelijke effecten werkt het vastgoedgebruik in de hand?
- Ondersteunt het vastgoed het gebruik? Zijn onze gebruikers tevreden?

## Informatiebehoefte

- Overzicht van wettelijke keuringsrapporten (per gebouw)
- Conditiemeting en bijbehorend onderhoudsplan (per gebouw)
- Uitvoeringsplan, en kostenraming per pand, verduurzaming.

- Inzicht in voortgang realisatie MJOP (per gebouw)
- Uitgevoerde keuringen en inspecties.
- Overzicht van incidenten die zich hebben voorgedaan (brand, ongevallen, etc.)
- Inzicht in voortgang verduurzamingsopgave
- Inzicht in bezetting, gebruik en benutting gebouwen
- Inzicht gebruikerstevredenheid

**Risico:** risico's op schade, persoonlijk letsel, aansprakelijkheid, ontevredenheid burgers. Ontoereikende onderhoudsvoorziening (kans op verloedering, verslechtering kwaliteit en niet realiseren duurzaamheidsambities).



### 3.3 Financiën | Sturen op kosten en opbrengsten

## Sturen op kosten en opbrengsten

De begrotingscyclus speelt een hoofdrol bij het uitoefenen van de kaderstellende en controlerende taak van de raad ([VNG, 2014](#)). Het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) zegt maar weinig over vastgoed. Wel komt de wettelijke verplichting terug bij de “Paragraaf onderhoud kapitaalgoederen” ([BBV, 2003](#)). Net als riolering en groen zijn maatschappelijke gebouwen kapitaalgoederen waarvoor de gemeente de verantwoording draagt. Het beleidskader, de financiële consequenties die uit het beleidskader voortvloeien en een vertaling van deze financiële consequenties moeten in de begroting zijn opgenomen.

De begroting en de jaarstukken moeten voldoen aan de informatiebehoefte van de raad. Met het vaststellen van de begroting geeft de raad toestemming uitgaven te doen en financiële verplichtingen aan te gaan. De drie belangrijkste momenten waarop vragen kunnen worden gesteld:

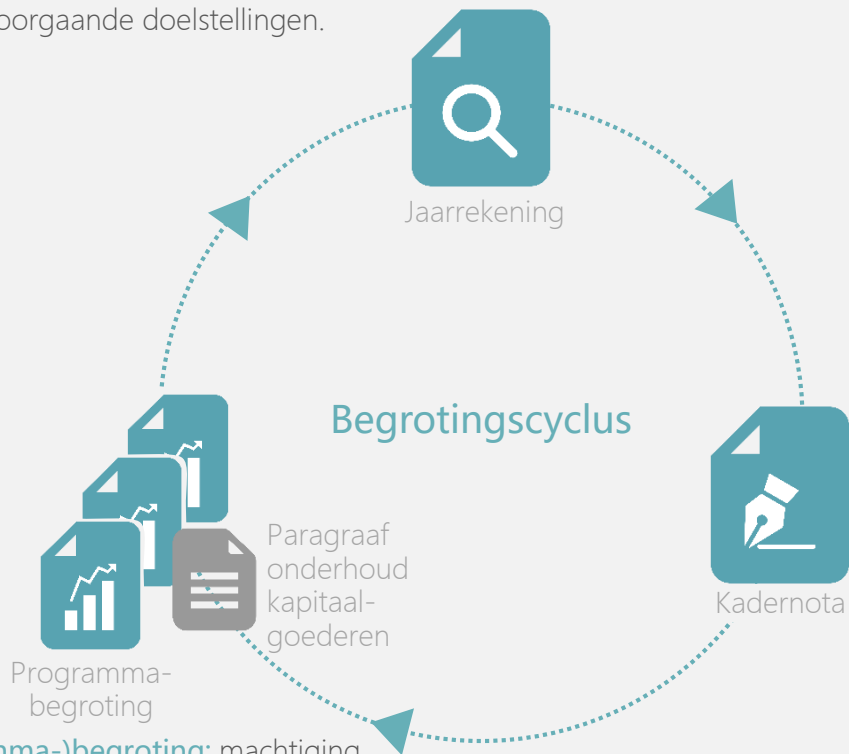
**Programma begroting:** kaders vaststellen

**Kadernota:** voorstellen kaders voor begroting

**Jaarrekening:** controleren

In veel gemeenten is het gebruikelijk gedurende de begrotingscyclus één of twee tussentijdse rapportages op te stellen aan de hand waarvan kaders kunnen worden bijgesteld.

**Jaarrekening:** hiermee controleert de raad of er voldaan is aan voorgaande doelstellingen.



**(Programma-)begroting:** machtiging aan het college voor het uitgeven van geld aan specifieke doeleinden.



## Investeringsen

Het besluit begroting en verantwoording (BBV) maakt onderscheid in investeringen van maatschappelijk nut en economisch nut. Investeringsen hebben een economisch nut indien ze verhandelbaar zijn en/of kunnen bijdragen aan het genereren van middelen. Gemeenten zijn verplicht om activa van economisch nut te activeren. (Vervangings-)investeringsen omtrent gebouwen worden als economisch nut aangemerkt en dienen om die reden geactiveerd en afgeschreven te worden.

De waardering van de activa en de bijbehorende wijze van afschrijven, moet door de gemeenteraad op grond van artikel 212 van de Gemeentewet bij verordening worden vastgesteld. Het BBV geeft een Model Financiële verordening hiervoor (zie verder [BBV, 2003](#))

Voor de raad is het van belang inzicht te hebben in de consequenties van de gehanteerde afschrijvingsmethodiek. Deze is van invloed op de budgettaire ruimte voor toekomstige investeringsuitgaven.

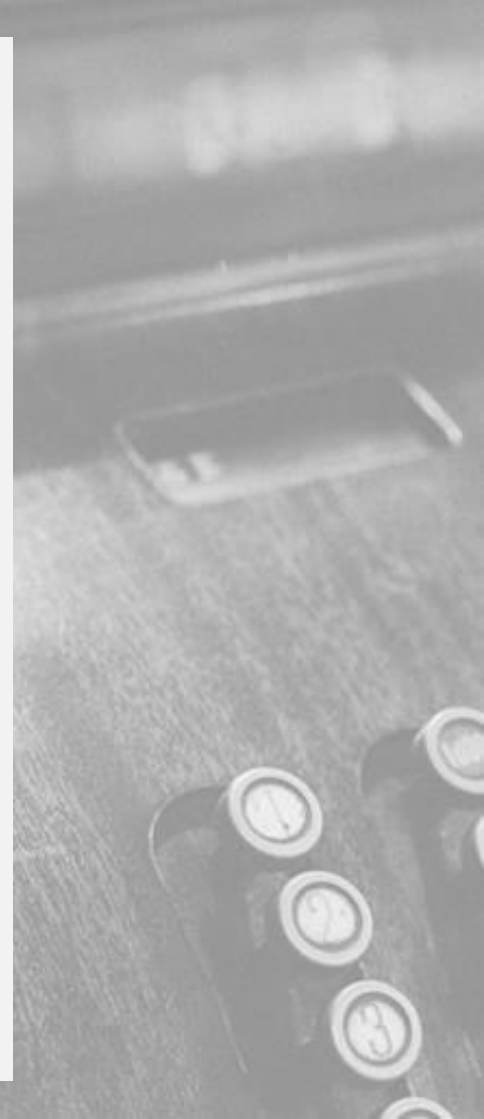
## Sturen op kosten....

Het sturen op kosten is voor gemeentelijke vastgoedorganisaties een vanzelfsprekendheid. In de gemeentelijke begroting is vastgelegd binnen welk budget het vastgoedbeleid, waaronder het onderhoud, moet worden uitgevoerd. Controle op kosten is mogelijk via begroting en realisatie.

Een gemeentelijk begrotingstekort mag volgens de BBV nooit aan de orde zijn. Voor het vastgoedbeleid betekent dit in de praktijk dat de vastgoedportefeuille als geheel jaarlijks een sluitende begroting moet laten zien. Een eventueel tekort moet in de begroting voor de vastgoedportefeuille op een andere wijze gedekt zijn.

Onderhoud wordt niet geactiveerd, maar uit de exploitatie gefinancierd. Een onderhoudsvoorziening om de jaarlijkse onderhoudskosten te egaliseren, ligt dan voor de hand. De Meerjaren Onderhouds Prognose (MJOP) vormt de basis voor wat jaarlijks uit de onderhoudsvoorziening onttrokken wordt.

De financiële administratie wordt op gebouwniveau ingericht, zodat kosten en opbrengsten aan een specifiek gebouw toegerekend kunnen worden. De begroting wordt vertaald naar een gebouwgebonden begroting. Op die manier krijg je niet alleen op portefeuilleniveau inzicht in je financiële prestatie maar kun je ook de relatief dure en goedkope objecten in je vastgoedportefeuille aanwijzen.



## ... én opbrengsten

Vastgoedsturing op opbrengsten is nog lang geen gemeengoed. Gemeenten kunnen met vastgoed opbrengsten genereren door verkoop of verhuur.

Gemeenten beschikken doorgaans nog over panden die niet tot de kernportefeuille gerekend hoeven te worden. Dit zijn panden die niet worden gebruikt voor beleidsdoelen en tegen marktconforme prijzen zouden kunnen worden verkocht of verhuurd. Een overzicht van de marktwaarde van de dispositieportefeuille (de panden die op de nominatie staan om verkocht te worden) geeft de raad inzicht in de opbrengstpotentie van het vastgoed.

Uit de [Benchmark Gemeentelijk Vastgoed](#) weten we dat van de meeste panden bij gemeenten de marktwaarde of de markthuur niet bekend zijn. Voor panden die tot de kernportefeuille worden gerekend, lijkt deze marktwaarde of markthuur minder relevant. Er ontstaat dan een ingewikkeld spel van huren die in rekening worden gebracht en subsidies die worden verstrekt. Een transparante huurprijsystematiek geeft de raad inzicht in de verstrekte huurkortingen en indirecte subsidies.

# Een transparant huurprijsmethodiek

Huurstromen en subsidiestromen dienen te worden gescheiden. Alleen dan is transparant wat de feitelijke vastgoedkosten zijn (en welke opbrengsten hier tegenover staan), of de gebruiker hiervoor een redelijke huur betaalt en welke opbrengstpotentie er wellicht nog is. Alleen dan is sturen op opbrengsten mogelijk. We onderscheiden drie soorten huurprijzen (Bouwstenen voor Sociaal, 2015).

**Kostprijs huur:** De kostprijsdekkende huur wordt vaak gebruikt bij vastgoed waarvoor weinig referenties beschikbaar zijn. Hierbij bepaalt de eigenaar een huurprijs waarbij alle investerings- en exploitatiekosten worden gedekt. Voor de berekening van de kostprijsdekkende huur kunnen verschillende methoden worden gebruikt.

**Norm huur:** Vastgestelde huur passend bij gebruik vastgoed. Dezelfde functies betalen eenzelfde huur, ongeacht locatie. Veel gebruikt voor voorkomend maatschappelijk vastgoed, zoals scholen, sportaccommodaties en buurthuizen en speeltuinen. De norm kan bepaald worden op basis van (landelijke) benchmarks, of aan de hand van een kostprijsdekkende huur op basis van een standaard gebouw

**Mark huur:** Huur die in de markt behaald kan worden. Voor courant vastgoed dat wordt verhuurd aan commerciële partijen. Wordt bepaald aan de hand van referenties van soortgelijke objecten.

In deze white paper wordt niet één huurprijsmethodiek voorgeschreven. Wel merken we op dat een transparant en consistent huurbeleid noodzakelijk is voor goede vastgoedsturing. Dit betekent dat één huurprijsmethodiek gebruikt wordt waarbij huur en subsidiestromen duidelijk zijn gescheiden. De vastgoedregisseur rekent met kostprijs huren.

### Variant 1

Gebruiker maatschappelijk vastgoed betaalt kostprijsdekkende huur.



In deze variant ligt het financiële risico voor leegstand bij de vastgoedregisseur. Kans op te hoge huurprijs voor maatschappelijk gebruik.

### Variant 2

Gebruiker maatschappelijk vastgoed betaalt normhuur aan beleid.



Het financiële risico voor het gebruik van het vastgoed ligt hier bij de beleidsafdeling. Kans op mengen huur- en subsidiestromen beleid.

Informatiebehoefte financiën

### Kaders & controle

Financiële randvoorwaarden voor uitvoering.

### Vragen van de raad

- Wat is de benodigde investering voor nieuwbouw, uitbreiding, renovatie, verduurzaming, etc.? Hoe wordt dit gefinancierd?
- Wat is zijn de benodigde gelden voor onderhoud en exploitatie?

### Informatiebehoefte

- Gemeentelijke begroting voor exploitatie, nieuwbouw en renovatie (opbrengsten en uitgaven) die uit te splitsen is op gebouwniveau.
- Inzicht in systematiek van begroten, financieren en afschrijven en de risico's die hiermee samenhangen.

Controleren of aan de financiële randvoorwaarden is voldaan.

- Is het vastgoedbeleid uitgevoerd binnen de afgesproken financiële kaders?
- Waar wijken de resultaten af van begroting en wat is hiervan de oorzaak?

- Jaarrekening die uit te splitsen is op gebouwniveau.
- Inzicht in budget versus realisatie onderhoud
  - Inzicht in feitelijke huuropbrengsten versus normhuur, kostprijsuur en markthuur ► subsidierelaties
  - Inzicht in huuruitgaven, bij-investeringen en desinvesteringen.

**Risico:** Het ontbreken van inzicht in kosten leidt mogelijk tot een niet toereikende onderhoudsvoorziening. Mogelijkheid tot niet marktconforme onderhoudskosten. Het ontbreken van inzicht in potentiële opbrengsten: mislopen opbrengsten. Huurprijzen niet kostendekkend, geen sluitende begroting.



## 4 Conclusies | Vastgoedkaart voor de raad



## Conclusies

### ► Hoe kan de raad met zijn kaderstellende en controlerende rol sturing geven aan het gemeentelijk vastgoedbeleid?

Deze studie mondt uit in 13 kritische vastgoedvragen voor de raad waarmee hij zijn rol kan invullen. De vragen zijn geordend langs:

1. De beleidsdoelen: Hoe de beleidsdoelen te vertalen in een huisvestingsvraag?
2. Het uitvoeringskader: Is de gemeente een verantwoordelijk vastgoedeigenaar?
3. Het financiële kader: Wordt het vastgoedbeleid binnen de financiële kaders uitgevoerd?

### ► Welke informatie heeft de raad nodig?

Voor elke vraag is in deze studie de benodigde informatie uiteengezet. Het is aan het college om de raad te voorzien van deze informatie als antwoord op de vragen. Een samenvatting van deze informatie vormt de informatiearchitectuur die nodig is voor goede vastgoedsturing.

### ► Op welk moment dient de raad van de informatie te worden voorzien?

De raad kan jaarlijks om een verantwoording van het vastgoedbeleid vragen. Hierin kunnen de antwoorden op de meeste vragen worden samengevat. Deze jaarlijkse verantwoording geeft een beeld van de huidige portefeuille, de inspanningen over het afgelopen jaar en inzicht in hoeverre voldaan is aan de opgave en de kaders. Naast een verantwoording over en bijstelling van het vastgoedbeleidsplan, is een overzicht met factsheets van alle gebouwen onderdeel van deze verantwoording. De factsheet bevat specifieke gebouwinformatie en de begroting en realisatie van het betreffende gebouw.

Hoe vertalen we de beleidsdoelen in een opgave voor vastgoed?

Heeft vastgoed aan de opgave voldaan (jaarlijks monitoren)?

Hoe verloopt de voortgang op duurzaamheid?

Wat zijn de doelen voor onderwijs, sport, kunst, cultuur en welzijn?

Welke kwaliteitsnormen voor het vastgoed streven we na?

Moeten de kaders voor de vastgoedopgave worden bijgesteld (jaarlijks controleren)?

Aan welke kaders dient de vastgoedportefeuille te voldoen ten aanzien van: (brand)veiligheid, toegankelijkheid en gezondheid?

**B** Beleidsdoelen

**U** Uitvoeringskader

**F** Financieel kader

Welke negatieve maatschappelijke effecten werkt het vastgoedgebruik (mogelijk) in de hand?

U

Ondersteunt het vastgoed het gebruik? Zijn onze gebruikers tevreden?

U

Wat zijn de benodigde gelden voor onderhoud en exploitatie?

F

Wat is de benodigde investering voor nieuwbouw, uitbreiding, renovatie, verduurzaming, etc.? Hoe wordt dit gefinancierd?

F

Waar wijken de resultaten af van begroting en wat is hiervan de oorzaak?

F

Is het vastgoedbeleid uitgevoerd binnen de afgesproken financiële kaders?

F



## 5 Bronvermelding



## Bronvermelding

- Bouwstenen voor Sociaal (2015), Wat kost dat? Menukaart voor een kostprijsdekkende huur van gemeentelijk vastgoed, via <http://www.bouwstenenvoorsociaal.nl/Bouwstenenpublicaties>
- Janssen, I. & De Clerck, A.F. (2017), Maatschappelijk Vastgoed gemeenten in beeld, via <http://www.benchmarkgemeentelijkvastgoed.nl/>
- Joroff, M., M. Louargand, S, Lambert & F. Becker (1993), Strategic Management of The Fifth Resource: Corporate Real Estate, Industrial Development Research Foundation.
- Remkes (2003), Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten, via <http://wetten.overheid.nl/BWBR0014606/2016-04-14>
- Twynstra Gudde (2016), Onderzoek Risicomanagement Gemeentelijk Vastgoed 2016, via <https://www.twynstragudde.nl/blog/onderzoek-risicomanagement-gemeentelijk-vastgoed-2016>
- Vereniging Nederlandse Gemeenten , Raadgever: programmabegroting- en rekening (2015), via [https://vng.nl/files/vng/raadgever-programmabegroting\\_20150629.pdf](https://vng.nl/files/vng/raadgever-programmabegroting_20150629.pdf)
- Vereniging Nederlandse Gemeenten , Raadgever: rollen en instrumenten van het raadslid (2014), via [https://vng.nl/files/vng/publicaties/2014/vng-raadgever-rollen-en-instrumenten-maart-2014\\_0.pdf](https://vng.nl/files/vng/publicaties/2014/vng-raadgever-rollen-en-instrumenten-maart-2014_0.pdf)
- Plasterk, R.H.A., Regeling tot vaststelling van de beleidsindicatoren die door gemeenten in de programma's en programmaverantwoording worden opgenomen (2016), via <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2016-16004.html>



# Colofon

Dit is een uitgave van Republiq in opdracht van de rekenkamercommissie van de gemeente Meierijstad.

Voor vragen of suggesties kunt u terecht bij de auteurs:

Ingrid Janssen

Marten Middendorp

Yonne Huissoon

Sander de Clerck

Vormgeving:

Sara Rieuwerts

Dank voor waardevolle feedback:

John Verhoeven

Sabine van Zuydam

17 oktober 2017

