

# De maatschappelijke waarde van marktwaarde

Een onderzoek naar sturing op de waarde van gemeentelijk vastgoed

Amsterdam School of Real Estate  
MRE Master Thesis

Paul Mooij  
15 oktober 2018

Eerste beoordelaar dr. M.I. Dröes  
Tweede beoordelaar drs. W.J. van der Post



## VOORWOORD

Voor ik begin over de scriptie die voor u ligt, wil ik Roos bedanken. Het oneindige vertrouwen, geduld en doorzettingsvermogen dat zij heeft laten zien, heeft er voor gezorgd dat deze scriptie er nu ligt. Ik kan mijn twee welpen vertellen dat het 'werkstuk' dat papa aan het maken was is afgerond en zij weer de aandacht krijgen die ze verdienen.

Nu verder met de mooie en soms barre zoektocht die met dit onderzoek is afgelegd.

In een opleiding waar de marktwaarde van vastgoed de heilige graal is, heb ik vaak moeten zoeken hoe dit fenomeen zijn plaats vindt in de vele soorten vastgoed die een gemeente in bezit heeft. De zoektocht naar de waarde en waardering van gemeentelijk vastgoed heeft mij de hele opleiding weten te verwonderen. In één van de eerste gesprekken ter oriëntatie van dit onderzoek met Jan Veuger, waarvoor dank, is de toepassing van marktwaarde bij gemeenten evident gebleken. Met een opgewekt gevoel ging ik verder aan de zoektocht.

Eenmaal teruggekomen in gemeenteland heb ik in de begroting gekeken hoe tussen de miljarden die de gemeenten 'lopen te verramsjen'<sup>1</sup> over het vastgoed wordt gerapporteerd. Na enig zoekwerk is er geen waarde van het gemeentelijk vastgoed in de begroting te vinden. Vanaf dat moment is de vraag naar de *maatschappelijke waarde* van marktwaarde de rode draad geweest in het onderzoek.

In mijn zoektocht heb ik veel mooie en interessante mensen mogen spreken over de waarde van gemeentelijk vastgoed. Daarvoor gaat mijn grote dank uit naar de respondenten die deelgenomen hebben aan het onderzoek. Dit zijn Bart Maas, die ondanks de twijfel over het nut van marktwaarde mij voorzien heeft van nuttige feedback, Ingrid de Moel die het nut van het onderzoek heeft gezien en de resultaten van de enquête van bouwstenen beschikbaar heeft gesteld, mijn vader die in de avonduren heeft meegelezen, Martijn Droës de altijd beschikbare supervisor en Wim Post als enthousiast studiebegeleider. Familie en vrienden bedankt voor jullie geduld en begrip voor de beperkte aanwezigheid van mijn persoon in deze periode.

Dan rest mij alleen nog iedereen veel succes te wensen in de verdere zoektocht naar de waarde van gemeentelijk vastgoed.

---

<sup>1</sup> *Streekstra, bijlage 3, p.81*

## SAMENVATTING

Gemeenten in Nederland hebben voor 25 miljard euro aan vastgoed voor eigen gebruik op hun balans staan. De waarde van het vastgoed en de bijdrage die dit levert aan beleids- en organisatiedoelen is voor de gemeenteraad niet inzichtelijk. Met het centraliseren van het vastgoedmanagement bij gemeenten worden de eerste stappen gezet in het inzichtelijk maken van de toegevoegde waarde die het vastgoed de gemeentelijke organisatie kan bieden. In dit onderzoek staat de volgende vraag centraal:

### **Hoe kan met management op vastgoed een bijdrage geleverd worden aan een meer efficiënte en effectieve allocatie van middelen bij een gemeente?**

Op basis van de theorie over management van vastgoed bij organisaties waar vastgoed geen hoofddoel is, wordt uiteengezet hoe met het professionaliseren van vastgoedmanagement een toegevoegde waarde voor de organisatie ontstaat. Door met vastgoedmanagement aansluiting te vinden op de processen van de gemeente, kan op een efficiënte- en effectieve wijze worden omgegaan met de middelen die voor vastgoed worden gealloceerd. Het belangrijkste proces voor de allocatie van middelen is gevonden in de begroting en verantwoording.

In dit onderzoek is gekeken hoe binnen het wettelijk kader voor verslaglegging aansluiting gevonden kan worden op de verantwoording van vastgoed. Het wettelijk kader biedt ruimte in de begroting de bijdrage van vastgoed aan beleids- en organisatiedoelen inzichtelijk te maken. Daarnaast is ruimte om de totale vastgoedportefeuille in beeld te brengen. Met een integraal inzicht op het vastgoed kunnen de effecten van beleids- en organisatiedoelen op de baten en lasten van vastgoed zichtbaar gemaakt worden. Met het zicht op vastgoed kan een bijdrage geleverd worden aan de financiële positie van de gemeente, die direct van invloed kan zijn op de bestedingsruimte.

Hoe gemeenten in praktijk omgaan met de verantwoording van vastgoed in de begroting is getoetst door middel van een *case study* bij de vier grootste gemeenten. Deze vier grote gemeenten vertegenwoordigen samen vijf miljard aan gealloceerd vermogen in vastgoed. Met behulp van interviews bij gemeenten, externe dienstverleners en wetenschappers is een beeld geschetst van het belang van sturing op waarde van het vastgoed en de uniforme rapportage daarover. In de interviews is het verplichte kader, waarmee woningcorporaties over, onder andere, de marktwaarde van hun vastgoed rapporteren, de basis geweest tot een hoger abstractieniveau over waardesturing en rapportage te komen.

Met behulp van interviews bij drie corporaties is getoetst, welke effecten een uniform rapportagekader op de sturing op prestaties van het vastgoed heeft. De verplichte rapportage op marktwaarde is gebruikt te toetsen of dit effect heeft op de sturing van de marktwaarde van de vastgoedportefeuille. De lessen die getrokken zijn bij woningcorporaties zijn meegenomen in het belang en de mogelijkheid van waardesturing bij gemeenten. Met behulp van een enquête, die is uitgezet onder alle gemeenten in Nederland, is onderzocht of de vastgoedorganisaties op een eenduidige wijze hun huurinkomsten bepalen. Met deze gegevens kan beoordeeld worden of op basis van huurinkomsten tot een waardebeoordeling van het vastgoed gekomen kan worden.

De enquête is ook gebruikt om te beoordelen of de professionalisering van het vastgoedmanagement bij gemeenten plaatsvindt en/of aansluiting gevonden wordt op het wettelijk kader voor het rapporteren over vastgoed in de begroting. Met behulp van de verschillende onderzoeksmethoden en -data is een betrouwbaar en valide onderzoek tot stand gekomen dat een hoge mate van 'generaliseerbaarheid' kent.

Het resultaat van het onderzoek laat zien dat de begrotingen van gemeenten niet vergelijkbaar zijn. De bijdrage van vastgoed aan beleids- en organisatiedoelstellingen is met een decentrale verantwoording van het vastgoed beter zichtbaar dan met de verantwoording van het vastgoed vanuit een centraal programma

vastgoed. Er zal uiteindelijk nooit één programma zijn waar al het vastgoed zichtbaar gemaakt kan worden. De paragrafen in de begroting, die ruimte bieden het vastgoed als geheel inzichtelijk te maken, worden door de onderzochte gemeenten daarvoor niet gebruikt. Hiermee is in de begroting geen zicht op het vastgoed als geheel en kunnen de effecten van beleids- en organisatiedoelen op de vastgoedportefeuille niet inzichtelijk worden gemaakt.

De invloed die (de waarde van) het vastgoed heeft op de financiële positie van de gemeenten wordt niet consequent en efficiënt gebruikt. Het gebruik van vastgoed als sturingsmiddel op de financiële positie is wel gezien. Het verkopen van vastgoed wordt gekoppeld aan de schuldpositie, waar deze uiteindelijk weinig invloed op heeft. Daar waar vastgoed wél grote invloed kan hebben op het weerstandsvermogen en daarmee de bestedingsruimte bij gemeenten, wordt dit niet consequent gebruikt.

Met de *case study* is aangetoond dat de sturing op de waarde van het vastgoed zijn intrede doet. Het belang van rapportage en sturing op kengetallen, waarmee de financiële positie van de gemeente wordt getoetst, wordt door de vier gemeenten vooralsnog niet onderkend. De afstand tussen concern financiën en de vastgoedorganisatie zorgt ervoor, dat er geen zicht is op het vermogen van het vastgoed en de schuld die daaraan gekoppeld is. Ook is nog geen overeenstemming tussen gemeente, externe dienstverleners en wetenschappers op welke waarde over vastgoed gerapporteerd zou moeten worden.

Uit de enquête komt naar voren, dat de grote diversiteit waarmee huurprijzen bij gemeenten tot stand komen, geen basis vormen voor een valide vergelijking van inkomsten en het bepalen van de waarde van het vastgoed. Wel is gezien dat gemeenten bezig zijn met het professionaliseren van het vastgoedmanagement. De helft van de gemeenten vindt hierbij aansluiting op het wettelijke kader voor de verantwoording van vastgoed in de begroting.

De optimale allocatie van middelen in vastgoed is afhankelijk van de inzet van de vastgoedorganisatie, die daarmee een grote verantwoordelijkheid draagt. Met het professionaliseren van het vastgoedmanagement kan aansluiting worden gevonden op het proces van begroten en verantwoorden van het vastgoed bij gemeenten. Door het zichtbaar maken van het vastgoed, ontstaat de mogelijkheid om efficiënt en effectief op de toegevoegde waarde van het vastgoed te kunnen sturen.

Een uniforme wijze waarop over vastgoed kan worden gerapporteerd wordt door alle geïnterviewde experts in dit onderzoek als wenselijk benoemd. Over de waarde waarop gerapporteerd wordt moet binnen het vakgebied nog eenduidigheid ontstaan. Sturing op marktwaarde kan een rol spelen op de financiële positie van de gemeenten waarbij de bestedingsruimte kan worden beïnvloed. Hiermee heeft marktwaarde een directe relatie met maatschappelijke waarde.

# INHOUDSOPGAVE

## Voorwoord

## Samenvatting

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1	<i>Aanleiding onderzoek</i>	1
1.2	<i>Probleemstelling</i>	2
1.3	<i>Doelstelling</i>	2
1.4	<i>Centrale vraagstelling</i>	2
1.5	<i>Deelvragen</i>	2
1.6	<i>Methodologie</i>	2
1.7	<i>Relevantie</i>	4
1.8	<i>Leeswijzer</i>	4
<b>2</b>	<b>Management van gemeentelijk vastgoed</b>	<b>6</b>
2.1	<i>Management van vastgoed als bedrijfsmiddel</i>	6
2.2	<i>Van bedrijfsmatig naar publiek vastgoedmanagement</i>	8
2.3	<i>Van publiek naar gemeentelijk vastgoedmanagement</i>	9
2.4	<i>Samenvatting professioneel vastgoedmanagement</i>	12
<b>3</b>	<b>Aansluiting op het gemeentelijke verslagleggingskader</b>	<b>13</b>
3.1	<i>Verslaglegging en de functie van de begroting</i>	14
3.2	<i>Vastgoed in de begroting</i>	15
3.3	<i>Het programmaplan</i>	16
3.4	<i>De paragrafen</i>	17
3.5	<i>De financiële begroting</i>	20
3.6	<i>Centrale verantwoording van vastgoed</i>	20
3.7	<i>Samenvatting aansluiting op verslagleggingskader</i>	22
<b>4</b>	<b>Operationalisatie</b>	<b>24</b>
4.1	<i>Cross case analyse begroting G4</i>	24
4.2	<i>Interviews uniform rapportagekader</i>	26
4.3	<i>Enquête professionalisering en waardesturing</i>	31
4.4	<i>Samenvatting operationalisatie</i>	34

<b>5</b>	<b>Sturing op waarde</b>	<b>35</b>
5.1	<i>Aansluiting van vastgoed op de begroting</i>	35
5.2	<i>Conclusie aansluiting van vastgoed op de begroting</i>	53
5.3	<i>Een uniform rapportagekader</i>	54
5.4	<i>Conclusie uniform rapportagekader</i>	61
5.5	<i>Professionalisering en waardebesturing</i>	62
5.6	<i>Conclusie Professionalisering en waardebesturing</i>	64
5.7	<i>Conclusie aansluiting op begroting en verantwoording</i>	65
<b>6</b>	<b>Conclusie</b>	<b>67</b>
	<b>Bibliografie</b>	
	<b>Bijlage 1 Vragenlijst enquête</b>	
	<b>Bijlage 2 Respondenten enquête</b>	
	<b>Bijlage 3 Uitwerking interviews</b>	
	<i>Dr. Ing. Jan Veuger MRE FRICS</i>	1
	<i>Ir. Rinald van der Wal</i>	8
	<i>Wouter van den Wildenberg MSc MRICS</i>	15
	<i>Ingrid de Moel Msc</i>	17
	<i>Mariska Eikenaar MBA</i>	36
	<i>Arthur V Loon BSc</i>	57
	<i>Henk de Kok MRE</i>	75
	<i>Drs. Maarten Streekstra,</i>	81
	<i>Dr. Martin Gravelotte</i>	89
	<i>Bart Wortman MSRE</i>	108
	<i>Drs. Peter Gispen</i>	118
	<i>Financieel controller</i>	134
	<b>Bijlage 4 Uitwerking interview (vertrouwelijk)</b>	
	<i>Wicher Schönau MSc</i>	

# 1 INLEIDING

## 1.1 AANLEIDING ONDERZOEK

De waarde van investeringen van gemeenten in vastgoed is de afgelopen twaalf jaar van 15 miljard tot bijna 25 miljard euro gestegen (Tabel 1). Het aandeel dat het vastgoed op de balans inneemt is toegenomen van 20% naar ruim 28%. Daarmee is het gemeentelijke vastgoedbezit vanuit zowel maatschappelijk als financieel-economisch oogpunt een relevant onderdeel van de gemeentelijke bedrijfsvoering. In dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre gemeenten sturen op de allocatie van middelen in vastgoed en in hoeverre toegevoegde waarde met vastgoedmanagement kan ontstaan. In deze inleiding geven we inzicht in de aanleiding van het onderzoek, de aanpak en de onderzoeksvragen die worden behandeld.

Tabel 1 aandeel bedrijfsgebouwen op de balans bij gemeenten. Bron: CBS

Bedragen in miljoen euro			
Jaar	Totaal Activa	Bedrijfs gebouwen	Aandeel bedrijfsgebouw
2005	75.810	15.026	19,82%
2006	77.752	15.960	20,53%
2007	79.000	17.165	21,73%
2008	80.931	18.420	22,76%
2009	86.441	19.812	22,92%
2010	87.746	21.181	24,14%
2011	88.513	22.312	25,21%
2012	89.440	23.129	25,86%
2013	88.744	23.730	26,74%
2014	87.691	24.680	28,14%
2015	87.465	24.950	28,53%
2016	87.512	24.923	28,48%

Het zicht op vastgoed bij een gemeente is in handen van de vastgoedorganisatie. De gemeenteraad moet vertrouwen op de inzet van de vastgoedorganisatie om een juist beeld te verkrijgen van het vastgoed dat de gemeente gebruikt en de bijdrage die dit levert aan beleidsdoelstellingen. Het juiste beeld bestaat idealiter uit een integraal inzicht in de vastgoedportefeuille, de effecten die beleids- en organisatiedoelen hierop hebben en de invloed op de financiële positie van de gemeente. Onderzoek wijst uit dat het zicht op vastgoed voor de gemeenteraad beperkt is (Schaaf, 1998; Verkerk & Bis, 2003; Jansen & Jaspars, 2004; Westerhof & Duijn, 2004; Mac Gillavry, 2006). Het relatief beperkte wettelijk kader dat voor de verantwoording van vastgoed is gesteld, maakt het een uitdaging voor de vastgoedorganisatie inzicht te bieden.

Met het centraliseren van de aansturing op het vastgoed lijken de eerste stappen van de professionalisering van het vastgoedmanagement bij gemeenten te zijn gezet (Beemt & Veuger, 2016). Het centraliseren biedt de kans om integraal inzicht te geven op de toegevoegde waarde die het vastgoed aan de gemeente kan bieden. Het zicht op, en het belang van het gebruik van de toegevoegde waarde van gemeentelijk vastgoed is nog geen vanzelfsprekendheid.



## 1.2 PROBLEEMSTELLING

Het professionaliseren van gemeentelijk vastgoedmanagement is in ontwikkeling. De doelstelling daarbij is het optimaliseren van de toegevoegde waarde van het vastgoed voor de gemeenten. De miljarden euro's aan publieke middelen die gemeenten in het vastgoed hebben geïnvesteerd zijn geen doel op zich, maar moeten een optimale bijdrage leveren aan de beleids- en organisatiedoelen van de gemeenten. Met het beperkte zicht op de toegevoegde waarde van het vastgoed is het niet mogelijk voor het bestuur en de raad van de gemeente om hierop te sturen.

Om als vastgoedorganisatie de toegevoegde waarde van het vastgoed voor de organisatie zichtbaar te maken, is aansluiting nodig op de processen waarbinnen de organisatie opereert. Het ontbreekt op dit moment in zowel de academische literatuur als in de praktijk aan inzichten deze aansluiting optimaal te kunnen maken.

## 1.3 DOELSTELLING

Het doel van dit onderzoek is inzichtelijk te maken hoe, met de aansluiting van het vastgoedmanagement op de (financiële) processen van de gemeente, toegevoegde waarde ontstaat met de allocatie van middelen bij een gemeente.

## 1.4 CENTRALE VRAAGSTELLING

We komen hiermee op de centrale vraag van dit onderzoek.

**Op welke wijze kan met gecentraliseerd management op vastgoed een bijdrage geleverd worden aan een meer efficiënte en effectieve allocatie van middelen bij een gemeente?**

## 1.5 DEELVRAGEN

Om tot efficiënte- en effectieve sturing op gemeentelijk vastgoed te komen worden de volgende deelvragen beantwoord:

- wat is professioneel gemeentelijk vastgoedmanagement;
- hoe vindt een vastgoedorganisatie aansluiting op het proces van begroten en verantwoorden;
- is een uniform rapportagekader van belang voor de sturing op het vastgoed bij gemeenten.

De deelvraag over het begrip professioneel gemeentelijk vastgoedmanagement wordt in hoofdstuk 2 beantwoord. Het antwoord op de vraag wat het belang is van een uniform rapportagekader en de aansluiting daarvan op het proces van begroten en verantwoorden, wordt gegeven in hoofdstuk 5.

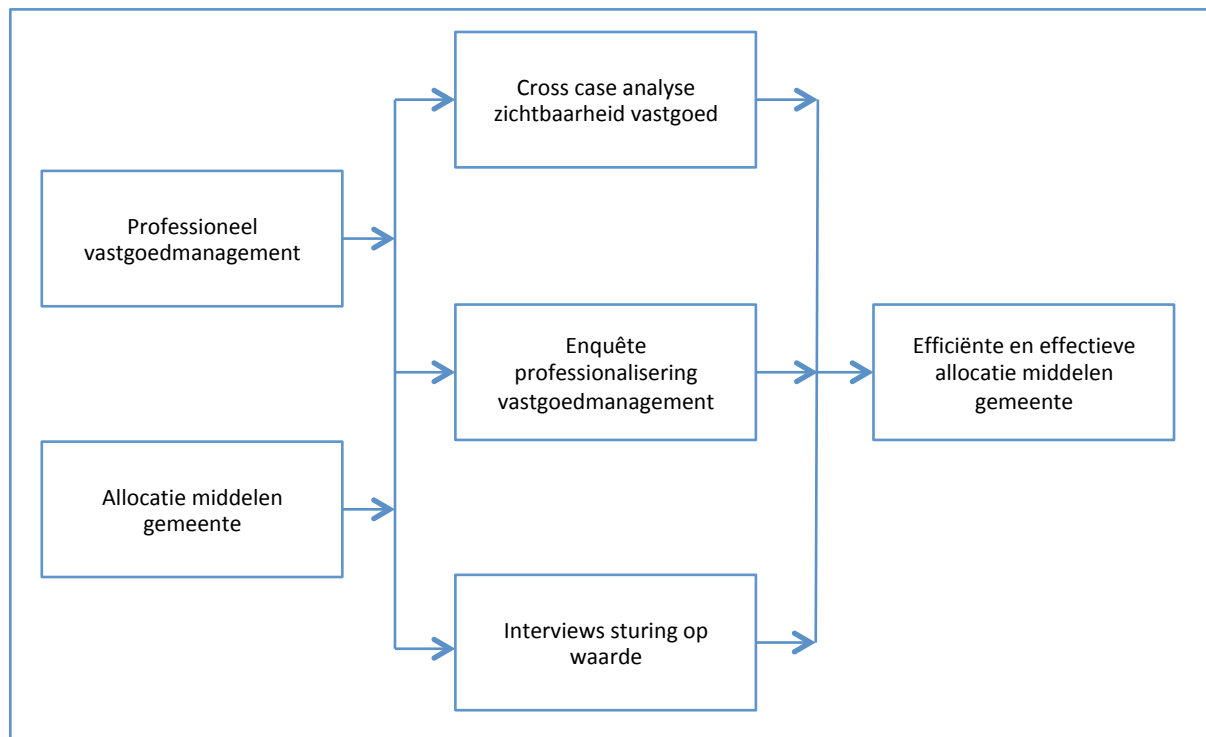
## 1.6 METHODOLOGIE

Om te beoordelen hoe een gemeente op de waarde van zijn vastgoed kan sturen en de organisatie verder kan professionaliseren, is een verkennend onderzoek opgezet, waarbij een kwalitatieve onderzoeksmethode ruimte heeft geboden de verkenning toetsbaar te maken. De theorie over Corporate Real Estate Management is gebruikt de ontwikkeling van de professionalisering van vastgoedmanagement bij gemeente in beeld te brengen. Het wettelijk kader voor begroten en verantwoorden is getoetst op de mogelijkheid vastgoed zichtbaar te maken. Met behulp van een *case study* bij de vier grootste gemeenten, interviews met dertien experts in het vakgebied en een enquête onder alle gemeenten in Nederland zijn theorie en praktijk samengebracht en de resultaten gepresenteerd.

Hierna gaan we dieper in op de gebruikte methoden.

Om te kunnen duiden wat professioneel vastgoedmanagement inhoudt, is een literatuuronderzoek uitgevoerd. Onderzoek is gedaan naar de theorie van Corporate Real Estate Management (CREM) en de vertaling daarvan naar gemeentelijk vastgoedmanagement. Eerder onderzoek naar de fase waarin gemeenten zich bevinden met de professionaliteit van vastgoedmanagement, is het uitgangspunt geweest te kijken hoe verder gegroeid kan worden. Door aansluiting te zoeken op de processen van de gemeenten kan de toegevoegde waarde van het vastgoed zichtbaar worden gemaakt.

Binnen het institutionele kader is gekeken naar de processen, waarbinnen de allocatie van middelen bij de gemeente plaatsvindt. Hierbij is het voornaamste kader voor allocatie van middelen gevonden in de begroting van de gemeenten. Door middel van een onderzoek naar het wettelijk kader voor verslaglegging is geduid hoe vastgoed daarin verantwoord kan worden. Er is onderzoek gedaan naar het zichtbaar maken van de toegevoegde waarde van het vastgoed voor beleids- en organisatiedoelen en de verantwoording van de vastgoedportefeuille als geheel.



**Figuur 1 onderzoeksopzet**

De analyse van het wettelijk kader voor verslaglegging is gebruikt bij de vier grootste gemeenten om te toetsen hoe vastgoed in de praktijk wordt verantwoord en wat we hiervan kunnen leren. Met de meervoudige *case study* is de betrouwbaarheid van uitspraken over de verantwoording van vastgoed in de begroting verhoogd. Om te toetsen hoe in de praktijk op vastgoed wordt gestuurd en wat het belang is van uniforme rapportage op vastgoed, zijn interviews gehouden. Bij de interviews zijn ook woningcorporaties in het onderzoek betrokken om de effecten van uniforme rapportage te toetsen. Gevraagd is naar de ervaringen van sturing op de marktwaarde van de vastgoedportefeuille bij een niet winstgedreven organisatie. Dit, om een oordeel te kunnen vormen over de sturing op marktwaarde van de vastgoedportefeuille bij woningcorporaties.

Met behulp van een enquête, die uitgezet is bij alle gemeenten in Nederland, zijn de uitkomsten uit het onderzoek verder gegeneraliseerd. Door het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden en -data is de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek in acht genomen. Met een beschrijving van de aanpak van dit onderzoek in het hoofdstuk operationalisatie is de navolgbaarheid van de uitkomsten geborgd. In figuur 1 is een visueel beeld geschetst van de hier beschreven onderzoeksopzet.

## 1.7 RELEVANTIE

De middelen die gemeenten met hun vastgoed hebben gealloceerd, dienen op een efficiënte en effectieve manier beheerd te worden. Het vastgoed moet hierbij een optimale bijdrage leveren aan de beleids- en organisatiedoelstellingen van de gemeente: te weten een efficiënte- en effectieve allocatie van publieke middelen.

### *MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE*

In 2011 is onderzoek gedaan naar de waarde van het gemeentelijk vastgoed en de mogelijke inefficiëntie (stille reserves) die bij het gemeentelijk vastgoed aanwezig is (Teuben, 2011). Ten opzichte van de twintig miljard euro aan boekwaarde waarover in 2011 werd gerapporteerd is er een stijging naar vijftwintig miljard euro in 2018 (CBS). Hiermee heeft het vastgoed ook een groter aandeel gekregen op de totale balans van gemeenten (Tabel 1). De middelen die door de gemeente worden ingezet in vastgoed, moeten een efficiënte- en effectieve bijdrage leveren aan de beleids- en organisatiedoelstelling van de gemeenten. Om dit te kunnen doen is professionele sturing op het vastgoed nodig.

### *WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE*

Veel wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de professionalisering van het vastgoedmanagement bij winstgedreven organisaties. Hierbij is Corporate Real Estate Management (CREM) de theorie waarbij het vastgoed als bedrijfsmiddel wordt ingezet om een optimale bijdrage te leveren aan de doelstellingen van een onderneming. Door fundamenteel onderzoek is aangetoond dat die theorie opgaat voor zowel marktgerichte- als publieke organisaties.

Fundamenteel onderzoek naar de toepassing van CREM bij gemeenten is nog een zeer prematuur vakgebied, zeker waar het *evidence based* onderzoek betreft (Beemt & Veuger, 2016). Beemt en Veuger (2016) vormen hierop een positieve uitzondering met een analyse van acht opeenvolgende jaren van enquêtes, die door gemeenten zijn ingevuld. De auteurs constateren dat gemeenten zich in de tweede fase van professionalisering van vastgoedmanagement bevinden – te weten de ‘controller’. Dit onderzoek moet een bijdrage aan en verdere doorontwikkeling van de theorie leveren, hoe binnen deze fase geprofessionaliseerd kan worden en hoe een opstap gemaakt kan worden naar de volgende fase van het professioneel gemeentelijk vastgoedmanagement.

## 1.8 LEESWIJZER

Het theoretisch kader voor dit onderzoek is uitgezet in hoofdstuk 2. We kijken hier naar de ontwikkeling van vastgoedmanagement in een omgeving waar vastgoed niet het hoofddoel is van een organisatie. Hier vindt een duiding plaats, hoe met professioneel vastgoedmanagement een bijdrage geleverd kan worden aan het ontsluiten van de toegevoegde waarde van het vastgoed voor een organisatie. We staan in het hoofdstuk stil bij de begrippen die in het onderzoek worden gebruikt en beantwoorden de vraag wat professioneel vastgoedmanagement bij gemeenten inhoudt. We sluiten af met het inzicht, hoe verder gekomen kan worden met het professionaliseren van het vastgoedmanagement door aansluiting te vinden op de processen van de gemeenten.

In hoofdstuk 3 behandelen we de aansluiting van het vastgoedmanagement op het proces van begroten en verantwoorden. Hier wordt onderzocht hoe vastgoed binnen het wettelijk kader voor verslaglegging zichtbaar kan worden gemaakt. Inzichtelijk wordt gemaakt welke bijdrage de aansluiting op het verslagleggingskader heeft op het efficiënt en effectief alloceren van middelen van de gemeenten.

In hoofdstuk 4 is de operationalisatie van het onderzoek beschreven. Het theoretisch- en institutioneel kader is gebruikt als basis voor het verdere onderzoek. De verschillende onderzoeksmethoden en de aanpak van de analyse van de data is beschreven om de navolgbaarheid van de onderzoeksuitkomsten te borgen. Door het

gebruik van een case study, interviews en een enquête is een hoge mate van generaliseerbaarheid van de uitspraken bereikt.

De resultaten van het onderzoek zijn in hoofdstuk 5 beschreven. Aan de hand van de verschillende onderzoeksmethoden zijn de resultaten gepresenteerd. Met behulp van de *case study* hebben we het zicht op vastgoed in de begroting gekregen en de sturing op de financiële positie bij de vier gemeenten gezien. In de resultaten van de interviews is naar voren gekomen dat de gemeenteraad niet in staat is om op het vastgoed te sturen. De wens van de gemeenten is tot een uniform rapportagekader te komen. Hiermee wordt ook een antwoord gegeven op de derde deelvraag. De invulling hiervoor en op welke waarde gerapporteerd moet worden is nog niet eenduidig te beantwoorden.

De enquête bevestigt de beperkingen tot een eenduidige waardebepaling te komen op basis van huurstromen. Daarnaast is dit een bevestiging van de ontwikkeling, dat gemeenten bezig zijn met het professionaliseren van vastgoedmanagement en daarbij aansluiting vinden op het rapporteren van vastgoed in de begroting. Met de resultaten uit de *case study*, interviews en enquête is een antwoord gegeven op de tweede deelvraag: hoe aansluiting gevonden kan worden op het proces van begroten en verantwoorden.

In hoofdstuk 6 wordt de conclusie van het onderzoek gepresenteerd en wordt antwoord gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek. Er zijn aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek en er is een korte reflectie gegeven op het proces van onderzoeken.

## 2 MANAGEMENT VAN GEMEENTELIJK VASTGOED

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader voor de sturing op vastgoed uiteengezet aan de hand van bestaande theorie over professioneel bedrijfsmatig vastgoedmanagement. Hiermee moet de deelvraag over professioneel vastgoedmanagement beantwoord worden. Het hoofdstuk geeft een overzicht van relevante literatuur waarmee een verdere verkenning kan worden uitgevoerd over de toepassing van professioneel vastgoedmanagement in de praktijk.

Met het theoretisch kader wordt het fundament gelegd, waarop de praktijk kan worden getoetst met als doelstelling te komen tot een toevoeging aan de theorie over professionalisering van gemeentelijk vastgoedmanagement. Gezien de premature stand van de literatuur betreffende het managen van gemeentelijk vastgoed wordt gestart met een beschouwing van het management van vastgoed als bedrijfsmiddel bij winstgedreven instellingen. Vervolgens wordt gekeken of de theorie ook passend is bij het management van publiek vastgoed en specifiek gemeentelijk vastgoed.

### 2.1 MANAGEMENT VAN VASTGOED ALS BEDRIJFSMIDDEL

De aandacht voor Corporate Real Estate Management (CREM) is vanaf de jaren '80 gegroeid binnen private organisaties, met name naar aanleiding van grootscheepse herstructurering gericht op een meer efficiënte bedrijfsvoering. Onder invloed van verandering in managementstrategieën, die gebaseerd werden op de theorieën van Mintzberg (1981) en Porter (1980), kwam een nieuwe oriëntatie op krachtenvelden van buiten, waarbij aandacht uitging naar een kosten-, focus- of differentiatiestrategie. Hierbij verschoof de aandacht van de positie die het vastgoed binnen een bedrijf inneemt als kostenpost, naar dat van bedrijfsmiddel dat een optimale bijdrage moet leveren aan de doelstelling van de organisatie.

Naast de traditionele middelen mensen, technologie, informatie en kapitaal is vastgoed zo als vijfde bedrijfsmiddel gedefinieerd. Ook de CREM literatuur heeft zich rondom dit gedachtegoed doorontwikkeld waarbij geconstateerd moet worden dat toetsend en kwantitatief onderzoek vooralsnog in hoge mate achterblijft. De meest relevante bronnen rondom vastgoed als vijfde bedrijfsmiddel worden onderstaand meer diepgaand uitgewerkt.

#### *Vastgoed als bedrijfsmiddel*

Krumm (1999) heeft onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van de rol en positie van vastgoedafdelingen in relatie tot veranderingen in de strategie en structuur van multinationals. Krumm analyseert op welke wijze CREM een toegevoegde waarde voor het bedrijf op kan leveren, in samenhang met de organisatiekarakteristieken. Het onderzoek toont aan dat de effecten van vastgoedbeslissingen op de balansstructuur en financiële positie vaak over het hoofd worden gezien.

De belangrijkste stakeholders die door Krumm (1999) zijn geïdentificeerd binnen CREM zijn het bestuur van de organisatie, de vastgoedmanager, externe dienstverleners en wetenschappers. Voor de bestuurders van de organisatie is de belangrijkste aanbeveling de strategische en financiële waarde van het vastgoed niet te onderschatten. Wetenschappers wordt meegegeven dat weinig onderzoek is gedaan naar de invloed van de organisatiekarakteristieken op het functioneren van de vastgoedafdeling. In alle organisaties is de rol van CREM continu aan verandering onderhevig.

In het onderzoek is tot een beschrijving van tien onderdelen van toegevoegde waarde van CREM voor organisaties gekomen:

- benutten van schaalvoordelen bij inkoop van producten en diensten;
- in lijn brengen gebruik en management van vastgoed en vastgoeddiensten;

- bieden van hoge kwaliteit diensten tegen concurrerende prijzen;
- kennis van bedrijf- en management processen;
- verzameling van schaarse expertise;
- delen van risico's;
- betrouwbaarheid en beschikbaarheid van informatie;
- formele- en informele netwerken;
- formulering, anticipatie en innovatie op strategie;
- snelheid van acties en transactie.

Het negeren van de toegevoegde waarde van vastgoed voor de onderneming leidt ertoe dat de onderneming zijn kansen niet optimaal benut.

#### *De ontwikkeling in professioneel vastgoedmanagement*

In *The strategic management of the fifth resource: corporate real estate* (Joroff, Louargand, & Becker, 1993) is antwoord gegeven op de vraag in welke fasen organisaties leren om de vastgoeddoelstelling in lijn te brengen met de organisatiedoelstelling. Hierbij is onderscheid gemaakt in de professionalisering van de vastgoedafdeling in vijf fasen en de actie die ondernomen moet worden om verder te professionaliseren. De vijf fasen waar onderscheid tussen wordt gemaakt zijn hierna weergegeven.

1. Doener – zorgt voor invulling van de vraag naar ruimte. In deze fase wordt er gestuurd op het aanwezige vastgoed als feitelijke omstandigheid. Het vastgoed wordt onderhouden en de kosten voor onderhoud zijn in beeld. Er is een reactief beleid wat inspeelt op de directe noden van het management op het gebied van ruimte. Om de volgende stap te maken is de samenwerking met het hoger management en het in beeld brengen van de kosten van vastgoed benodigd;
2. Controller – levert het management inzicht in vastgoed en minimaliseert kosten. De organisatie heeft nog geen oog voor het vastgoed en heeft het druk met andere prioriteiten. Met het volledig inzichtelijk maken en doorbereken van de kosten aan de gebruikers, zicht te geven op financiële waarde van het vastgoed en dit in lijn te brengen met de financiële beoordelingskaders van de organisatie, kan de potentie van het vastgoed bij het management in beeld worden gebracht. De zoektocht naar alternatief gebruik of de wens om minder ruimte te gebruiken leidt ook tot een zoektocht naar mogelijke marktalternatieven;
3. Handelaar – lost vastgoedproblemen op die waarde opleveren voor het bedrijf. De vastgoedafdeling neemt een proactieve houding in en zoekt naar kansen op objectniveau die toegevoegde waarde opleveren, zowel financieel als voor de organisatie. De competenties die in deze fase ontwikkeld moeten worden richten zich op project gerelateerde onderhandelingen en probleemoplossend vermogen bij veranderende ruimtevragen van andere afdelingen. Er komt zicht op de marktwaarde van het vastgoed, waarmee een kritische vergelijking kan worden uitgevoerd met marktalternatieven en er efficiënt gestuurd kan worden op de allocatie van middelen in een specifiek object. Met het zicht op marktwaarde kunnen afwegingen gemaakt worden om objecten te renoveren, dan wel af te stoten. De volgende logische stap is het starten met een benchmark om de technische efficiëntie van de vastgoedafdeling te kunnen meten;
4. Ondernemer – opereert als een intern vastgoedbedrijf en voert een competitieve strategie. Er is volledig zicht op de waarde van de vastgoedportfolio en er wordt een markttrendement vastgesteld, waarmee de vastgoedprestaties niet onder doen aan marktpartijen. Gebruikers betalen een markthuur voor het gebruik, er wordt gestuurd op bezettingsgraad en op kosten van de portefeuille om te zorgen dat aan benchmarkprestaties kan worden voldaan. Er is constante afstemming met de gebruikers om te zorgen dat een service die verwacht mag worden van commercieel vastgoed voldoet aan de wensen en anders de gebruiker de vrijheid heeft om naar een marktpartij te stappen. In deze

fase wordt het vastgoed volledig afgestemd op de wens van de gebruiker en worden meetbare prestaties met het vastgoed geleverd;

5. *Strateeg* – anticipeert op trends, meet en monitort de impact. Levert toegevoegde waarde aan de organisatie als geheel, door zich te richten op de missie van de organisatie en niet alleen op het vastgoed. De competenties in deze fase zijn sterk strategisch en op leiderschap gericht. De wil om te veranderen en innovatie te stimuleren in het werk van lijnmanagers wordt als kritische factor gezien. Alle stakeholders binnen en buiten de organisatie worden in lijn gebracht om een optimale bijdrage met het vastgoed te kunnen leveren.

In de ontwikkeling van de eerste fase naar de laatste fase wordt benadrukt, dat de opgedane kennis en kunde uit eerdere fasen altijd geborgd moeten blijven.

We hebben nu gezien hoe vastgoedmanagement bij bedrijfsmatig vastgoed theoretisch toegepast kan worden. De groei in strategie en ontwikkeling van professionaliteit van vastgoedmanagement is gedefinieerd met behulp van verschillende fasen. Hierna kijken we naar de bestaande onderzoeken binnen het management van specifiek publiek vastgoed.

## 2.2 VAN BEDRIJFSMATIG NAAR PUBLIEK VASTGOEDMANAGEMENT

In 1999 hebben De Wulff, Den Heijer en Van der Schaaf de theorie van management op vastgoedportefeuilles getoetst vanuit de optiek van publiek vastgoed. Hierbij is ook naar voren gekomen dat het effect van vastgoedbeslissingen op de balansstructuur en de financiële positie van het vastgoed vaak over het hoofd wordt gezien. De traditionele prestatiecriteria zijn alleen gericht op bedrijfslasten en gebaseerd op boekhoudkundige gegevens, die zijn vertroebeld door afschrijvingen en kosten uit het verleden. Hierdoor is geen zicht op het kapitaalbeslag en mist het beeld op verschillende risicoprofielen. De *case study* bij het Rijksvastgoedbedrijf liet zien dat door de grote mate van vrijheid bij het opstellen van de jaarrekening geen inzicht was in de basale operationele vastgoedkosten.

### *CREM bij woningcorporaties*

In het onderzoek van Veuger (2014) naar de besturing van woningcorporaties, in samenhang met de maatschappelijke waarden, is naar voren gekomen dat CREM als theorie samenhang kan brengen in maatschappelijke- en financiële waarden. Hij heeft hierbij dertien lessen getrokken uit CREM, die bij woningcorporaties kunnen worden toegepast voor het bereiken van hun opgave. In de sturing op strategische waarde van vastgoed in de publieke sector heeft Provoost in 2007 een onderzoek gedaan naar vastgoedstrategieën bij acht publieke organisaties. Veuger heeft hier in 2014 een beschrijving van gemaakt en komt tot de verdeling van drie generieke strategieën.

- Een zich steeds ontwikkelende strategie die zich richt op de optimale bijdrage die het vastgoed levert aan de organisatie. Hierbij wordt gestuurd op incidenten en ontbreekt integrale informatie, wat als gevolg heeft dat het vastgoed niet bewust wordt ingezet om een optimale bijdrage te leveren aan de organisatie;
- Een op waarde gebaseerde strategie, waarmee doelbewust wordt gestuurd op de waarde van het vastgoed, zowel op de waarde van het vastgoed zelf als op de toegevoegde waarde die het vastgoed levert aan de organisatie;
- Een normalisatiestrategie waarbij coördinatie plaats vindt op de activiteiten in het vastgoed, de ondersteuning die dit aan de organisatie biedt en de controle op het vastgoed. Er vindt in verre mate standaardisatie van besluitvormingsprocessen plaats en er wordt gewerkt aan een lange termijn visie.

Bij maatschappelijke organisaties zijn de financiële resultaten het middel om maatschappelijke resultaten te bereiken. Profit organisaties moeten rekening houden met concurrentie en hun marktpositie. Publieke

organisaties hoeven dit veelal niet, danwel in veel mindere mate. Zij hebben feitelijk in meerdere opzichten een bepaalde monopoliepositie.

Na de beschouwing van theorie over vastgoedmanagement in de publieke sector kijken we specifiek naar het managen van gemeentelijk vastgoed.

## 2.3 VAN PUBLIEK NAAR GEMEENTELIJK VASTGOEDMANAGEMENT

Binnen de gemeentelijke praktijk zijn vijftien onderzoeken vanuit verschillende universiteiten uitgevoerd waarbij theorie van CREM is gebruikt (Tabel 2). In alle onderzoeken speelt de professionalisering van vastgoedmanagement bij gemeenten een rol. Voor het conceptualiseren van dit onderzoek zijn de bestaande onderzoeken de grondslag geweest.

Van der Schaaf (1998) heeft voor het onderzoek naar management in de publieke sector, dat hiervoor reeds is besproken, onderzoek gedaan naar de toepassing van CREM binnen de gemeentelijke omgeving. Omdat het college niet in staat is te sturen op vastgoed, is in het onderzoek een 'beslissingsondersteunend' model opgezet. In dit model is uiteengezet hoe onder de randvoorwaarden, die het college stelt, aansluiting gevonden wordt op ontwikkelingen in kwalitatieve en kwantitatieve vraag en aanbod op het vastgoed. Hierbij wordt ook de financiële performance in het oog gehouden. Het model moet bijdragen aan de verdere professionalisering van het vastgoedmanagement en moet leiden tot een efficiënte en effectieve vastgoedvoorraad. Deze casus vormt de eerste toepassing van CREM bij gemeenten die in de literatuur is beschreven. We conceptualiseren hierna het begrip efficiënt en effectief.

### *De conceptualisering van het begrip efficiënt en doelmatig*

Uit een internationale literatuurstudie naar de vraag hoe efficiënt gemeenten met hun geld omgaan (Centraal Plan Bureau, 2015) komt naar voren dat efficiëntie op twee manieren kan worden gemeten, allocatieve efficiëntie en technische efficiëntie. Bij allocatieve efficiëntie wordt getoetst in hoeverre de kwantiteit en kwaliteit van diensten die geleverd worden aan de burger aan zijn behoefte voldoen. Bij de technische efficiëntie wordt met behulp van *benchmarking* getoetst hoe gemeenten onderling presteren. Het toetsen op technische efficiëntie zien we terug komen in CREM en speelt een grote rol in het verder professionaliseren van vastgoedmanagement.

Bij het meten van allocatieve efficiëntie wordt de marktwaarde van woningen als graadmeter gebruikt. Daarbij geldt een hogere marktwaarde als een blijk van waardering voor de diensten die de gemeente aan zijn inwoners levert. Hierbij zou gekeken kunnen worden naar de invloed van gemeentelijke voorzieningen op de marktwaarde van woningen. Het sturen op allocatieve efficiëntie speelt op dit moment geen rol binnen gemeentelijk CREM en is internationaal in ontwikkeling. In dit onderzoek beperken we ons tot de technische efficiëntie van vastgoedmanagement. De ontwikkeling van allocatieve efficiëntie is voor de meetbaarheid van de prestaties van gemeentelijk vastgoed overigens wel interessant om te volgen.

Het vergelijken van de prestaties op vastgoed wordt aangemerkt als een van de belangrijkste aandachtspunten binnen CREM (Heijer & Schaaf, 2002). Ook Joroff, Louargand & Becker (1993) hebben het belang van benchmarken in de derde fase in de ontwikkeling van vastgoedmanagement aangeduid. Nu we hebben gezien hoe er efficiënt op vastgoed kan worden gestuurd, kijken we naar het effectief sturen op vastgoed.

### *Effectief en doeltreffend*

Uit het enige onderzoek over vastgoedmanagement, dat vanuit de invalshoek van een beleidsdoel van de gemeente is geschreven, gebruiken we de omschrijving van het begrip effectief vastgoedbezit (Klerk, 2011). De mate waarin het vastgoed bijdraagt aan het behalen van de beoogde effecten van beleidsdoelstellingen wordt als effectief of doeltreffend gezien. De effectieve sturing op vastgoed moet bijdragen aan het behalen van



beleidsdoelstellingen. Na de beschouwing van effectieve en efficiënte sturing kijken we naar de sturing op waarde.

**Tabel 2 toetsing CREM bij gemeenten**

Auteur	Jaar	Universiteit	Titel	Case gemeente
<b>P. van der Schaaf</b>	1998	TU Delft	Corporate Real Estate Management binnen gemeentelijke omgeving	Den Haag
<b>B. Verkerk, N. De Bis</b>	2003	TU Eindhoven	Gemeentelijk vastgoed als bedrijfsmiddel	Enschede
<b>N. Janssen, R. Jaspars</b>	2004	TU Eindhoven	Waardebepaling van maatschappelijk gemeentelijk vastgoed	Enschede
<b>A. Westerhof, C. Van Duijn</b>	2004	ASRE	Maatschappelijk vastgoed, professioneel vastgoedbedrijf binnen gemeentelijke organisatie	Gouda
<b>S. Mac Gillavry</b>	2006	ASRE	Verantwoord vastgoedbezit door gemeenten	Haarlem
<b>V. Arnends –V. Oudenhoven, S. Jacobs</b>	2006	Erasmus Universiteit Rotterdam	Organisatie van vastgoedtaken binnen een gemeente	Berkel en Rodenrijs
<b>P. de Kort</b>	2007	ASRE	Beheermonitor gemeentelijk vastgoed	Vertrouwelijk
<b>J. Kappers</b>	2009	ASRE	Alternatieven voor eigendom van beleidsondersteunend vastgoed	Meerdere
<b>M. Kuijten</b>	2010	ASRE	Professionaliseren vastgoed bij kleine en middelgrote gemeenten	Maastricht
<b>S. Schootbrugge</b>	2010	TU Delft	Steering tot align a public real estate portfolio	Rotterdam
<b>W. v.d. Berg</b>	2011	ASRE	Gemeentelijk strategisch management	Leiden, Dordrecht, Den Haag, Delft, Utrecht, Amsterdam, Haarlem, Rotterdam
<b>E. de Klerk</b>	2011	ASRE	Professionaliseren gemeentelijk cultureel vastgoed	Dordrecht, Enschede, Nijmegen
<b>T. v.d. Noort</b>	2011	TU Delft	Besluitvormingsproces gemeentelijk vastgoed	Meerdere
<b>S. Struthmann</b>	2012	TU Delft	Koppelen van gemeentelijke organisatiedoelstellingen aan de vastgoedstrategie. Instrument voor ondersteuning van gemeentelijk vastgoedmanagement	Den Bosch
<b>M. Gijssels</b>	2013	Tias Nimbas	Strategische portefeuillesturing gemeente Maastricht	Maastricht

#### *Het belang van zicht en sturing op waarde van het vastgoed*

Jansen en Jaspars hebben in 2004 opgemerkt dat gemeenten een ontwikkeling in de professionalisering van vastgoedmanagement doormaken. Om te komen tot het niveau van ‘ondernemer’ is kennis en inzicht in de waarde van vastgoed van belang. Met een model waarin vier waarden van het gemeentelijk vastgoed worden gecombineerd is getoetst of dit voor de gemeenteraad en het college inzicht geeft in het vastgoed. Zicht op de combinatie van functionele-, gebruiks-, strategische- en financiële waarde van het vastgoed levert bruikbare informatie op voor de ambtelijke organisatie en de gemeenteraad.

Westerhof en van Duijn (2004) hebben in datzelfde jaar het professionaliseren van gemeentelijk vastgoedmanagement gekoppeld aan het centraliseren van de organisatie van het vastgoed bij een gemeente. Naar aanleiding van de ontwikkeling van vastgoedmanagement bij winstgedreven organisaties en

woningcorporaties hebben zij onderzocht hoe gemeenten verder kunnen professionaliseren op het gebied van vastgoedmanagement. In het onderzoek is aandacht besteed aan het in beeld brengen van het financieel stelsel en de optimale waardecreatie van een vastgoedorganisatie. Hierbij is de focus gelegd op het opzetten van een financieel zelfstandige vastgoedorganisatie binnen de gemeente.

Het zicht en de sturing op vastgoed bij gemeenten is ook onderzocht door Mc Gilavry (2006) welke CREM heeft omgezet in Public Real Estate Management (PREM). In het onderzoek is getoetst bij de gemeente Haarlem of de gemeenteraad zicht heeft op het vastgoed. Met behulp van een beleidskader waarin drie processen zijn beschreven (Doelen formuleren, Organiseren en Realiseren (DOR)) is getoetst of het college daarmee zicht op het vastgoed kan geven aan de raad. Het onderzoek toont aan dat door de raad op het vastgoed wordt gestuurd zonder dat er zicht is op het geheel aan vastgoed. Het beleidskader draagt niet bij aan de verantwoording van het vastgoed van college aan de raad.

Naast het efficiënt en effectief sturen is ook het rechtmatig sturen op vastgoed geïntroduceerd. In het onderzoek is de verwachting uitgesproken dat de regelgeving voor begroten en verantwoorden bij gemeenten de grootste effecten zullen hebben op het zichtbaar maken en kunnen sturen op vastgoed. De onderzoeken naar waarde en sturing laten het belang van dit onderwerp zien. We hebben in het begin van dit hoofdstuk de fasen waarin de professionalisering van vastgoedmanagement plaatsvindt behandeld. In een aantal onderzoeken hebben we gezien hoe we tot een niveau van ondernemer komen en wat daar belangrijk is.

Hierna behandelen we waar gemeenten zich in algemene zin in de ontwikkeling van het vastgoedmanagement bevinden.

#### *De ontwikkeling van professionalisering van gemeentelijk vastgoedmanagement*

In 2016 hebben van Beemt & Veuger in een internationale publicatie over gemeentelijk vastgoedmanagement in Nederland op grond van data uit acht jaar enquêtes bij gemeentelijke vastgoedorganisaties getoetst of lessen geleerd kunnen worden van CREM bij gemeenten. Daarbij is aangetoond dat gemeenten zich in de breedte gezien in de tweede fase van de ontwikkeling van vastgoedmanagement bevinden zoals deze door Joroff, Louargand & Becker (1993) zijn beschreven. De fase betreft die van 'controller', waarin transparantie, en kostenminimalisatie en het vergelijken van prestaties voorop staat.

Nu we de huidige professionaliteit van vastgoedmanagement en het belang aan waardesturing hebben kunnen duiden, blijft de conceptualisering van het begrip CREM bij gemeenten over. Helder is dat gemeentelijk vastgoed ten opzichte van niet gemeentelijk vastgoed een dubbele doelstelling kent. Enerzijds moet het vastgoed een bijdrage aan de organisatie zelf leveren, zoals de kantoren waar de werknemers zitten, anderzijds moet het gemeentelijke- en overheidsdoelstellingen dienen. Met deze dubbele doelstelling is ook een omschrijving te maken van het begrip gemeentelijk vastgoed als zijnde: '*vastgoed in gebruik bij gemeenten om de eigen organisatie te faciliteren en beleidsdoelstellingen te dienen*'.

Met de introductie van het begrip Municipal Real Estate Management (MREM) pogen van Beemt & Veuger (2016) recht te doen aan deze specifieke eigenschappen van gemeentelijk vastgoed. Wij komen tot de volgende vrije vertaalde conceptualisering van het begrip MREM wat door Beemt en Veuger in het Engels is gegeven:

*"management van de gemeentelijke vastgoedportfolio door middel van het in lijn brengen van de portfolio en diensten op de behoefte van de gemeentelijke organisatie en overheids- of gemeentelijke beleidsdoelstellingen, om strategie, functionaliteit en financiële belangen in balans te brengen en een optimale bijdrage te leveren aan een leefbare gemeenschap".*

Voorgaande conceptualisering vormt ook de afbakening van dit begrip voor het onderhavige onderzoek naar professioneel gemeentelijk vastgoedmanagement.

## 2.4 SAMENVATTING PROFESSIONEEL VASTGOEDMANAGEMENT

CREM biedt een toegevoegde waarde bij het managen van vastgoed binnen winstgedreven organisaties. In het minder ontwikkelde vakgebied van gemeentelijk vastgoedmanagement zijn reeds lessen geleerd uit CREM die toepasbaar zijn bij gemeenten. Binnen het vakgebied hanteren we het begrip MREM waaronder wordt verstaan:

*“management van de gemeentelijke vastgoedportfolio door middel van het in lijn brengen van de portfolio en diensten op de behoefte van de gemeentelijke organisatie en overheids- of gemeentelijke beleidsdoelstellingen, om strategie, functionaliteit en financiële belangen in balans te brengen en een optimale bijdrage te leveren aan een leefbare gemeenschap”.*

De optimale bijdrage aan een leefbare gemeenschap alsmede de gemeentelijke beleidsdoelstellingen wordt geeffectueerd door efficiënte en effectieve sturing op de vastgoedportfolio die door het professionaliseren van het management op vastgoed wordt bereikt. Vanuit de fase van ‘controller’ waar kostensturing en het bieden van inzicht in het vastgoed de basis vormt, is inzicht in de waarde van het vastgoed nodig om te groeien naar de fase van ‘ondernemer’.

Met het inzicht in de waarde van het vastgoed kan in de fase van ondernemer de vergelijking op prestaties van het vastgoed worden gemaakt en is sturing op efficiëntie mogelijk. Het zicht op de vastgoedportfolio en de bijdrage daarvan aan de beleids- en organisatiedoelen maakt sturing op effectiviteit mogelijk. De kaders voor begroten en verantwoorden bij een gemeente worden gezien als kansrijk om vastgoed inzichtelijk te maken voor de gemeenteraad.

Nu het belang van inzicht op het vastgoed is aangetoond kijken we hoe in het institutioneel kader het zicht op vastgoed wordt geboden.

### 3 AANSLUITING OP HET GEMEENTELIJKE VERSLAGLEGGINGSKADER

In het voorgaande hoofdstuk is naar aanleiding van de professionalisering in vastgoedmanagement bij gemeenten het belang aangetoond van inzicht in de waarde van het vastgoed. Meerdere onderzoeken laten zien dat inzicht in vastgoed voor raadsleden van gemeenten niet vanzelfsprekend is. Modellen waarmee het zicht en sturing op vastgoed voor raadsleden zijn getoetst hebben een wisselend effect gehad.

De gemeentelijke begroting is een belangrijk instrument voor de gemeenteraad om richting te geven aan het beleid van de gemeente. Met de vernieuwing van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) (2003), het wettelijk kader voor verslaglegging voor provincie en gemeente, zou toegankelijke en betrouwbare informatie beschikbaar moeten komen waarop de gemeenteraad en het college kunnen sturen. Naast de informatie voor raadsleden en bestuur moet de begroting een inzicht aan alle belanghebbenden geven hoe de publieke middelen bij een gemeente worden ingezet en hoe dit in verhouding staat tot andere gemeenten. De transparantie en vergelijkbaarheid sluiten goed aan op de doelstellingen die bij de professionalisering van de vastgoedorganisatie binnen gemeenten spelen.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aansluiting van het vastgoed op de vereisten voor verslaglegging bij gemeenten. De toegevoegde waarde van de zichtbaarheid van het vastgoed voor de gemeenten wordt besproken en de plek waar het vastgoed in de verslaglegging zichtbaar wordt gemaakt. Met de aansluiting van het vastgoed op de voorschriften voor verslaglegging maakt de organisatie gebruik van vijf van de tien onderdelen van CREM die voor een organisatie van toegevoegde waarde zijn (Krumm, 1999):

- kennis van bedrijfs- en managementprocessen van de gemeente;
- betrouwbare en beschikbare informatie van de vastgoedportefeuille als geheel;
- delen van risico's en kansen van het vastgoed die van invloed zijn op de financiële positie van de gemeente;
- strategievorming en anticipatie op innovaties;
- snelheid van acties;

#### *Kennis van bedrijfs- en managementprocessen*

Een vastgoedorganisatie binnen de gemeente heeft kennis van de bedrijfs- en managementprocessen van beleidspartijen en van de organisatie zelf. Met dit inzicht kan de vastgoedorganisatie voor een beleidspartij en als onderdeel van de overhead inzichtelijk maken welke kosten het gebruik van vastgoed met zich meebrengt. Daarnaast kan inzicht worden geboden in de bijdrage die het vastgoed levert aan de beleidsdoelstellingen, door middel van verwijzingen naar bijvoorbeeld bezetting en tevredenheid van gebruikers. De vastgoedorganisatie heeft de kennis de informatie te leveren waarop een beleidspartij zijn programma beoordeeld.

#### *Betrouwbare en beschikbare informatie*

Omdat het hebben van vastgoed zelf geen beleidsdoelstelling is, maar deze ten dienste staat aan beleids- en organisatiedoelen van de gemeente, is het belangrijk de kosten die volgen uit het gebruik van vastgoed voor een beleidspartij en organisatie inzichtelijk te maken. Hierbij houdt een beleidspartij zicht op de allocatie van middelen en kan zij een mening vormen over de bijdrage die dit levert aan de doelstellingen die zij beoogt. In de verslaglegging kan door middel van de doorbelasting vanuit een programma vastgoed of door direct de kosten van huisvesting in het beleidsprogramma te verantwoorden zicht worden gegeven aan beleidspartijen en organisatie. Hierbij is het wenselijk vanuit de beleidspartij zicht te houden op huisvestingslasten die door de vastgoedorganisatie rechtstreeks aan verbonden partijen in rekening wordt gebracht. En welk deel hiervan via subsidies vanuit het beleidsprogramma wordt vergoed.

Doordat de centrale vastgoedorganisatie het beeld op de volledige vastgoedportefeuille heeft kan het effect van beleidswijzigingen voor een beleidsprogramma inzichtelijk worden gemaakt. Het effect van de beleidswijziging kan gelijk vertaald worden in de effecten op de vastgoedportefeuille en daarmee op de gehele gemeente. Een voorbeeld hierbij is het effect van een bezuinigingstaakstelling bij een beleidspartij waardoor de ruimtevraag verminderd. De beleidspartij wil, om de bezuiniging te bereiken, in plaats van drie locaties vanaf één centrale plek werken. Met het inzicht in de integrale vastgoedportefeuille kan voor de beleidspartij de bezuiniging inzichtelijk worden gemaakt. De vastgoedorganisatie kan vervolgens beoordelen of er een vraag binnen de organisatie is voor de leeggekomen ruimte of dat deze mogelijk afgestoten kunnen worden.

#### *Delen van risico's en kansen*

De afhankelijkheid van huisvesting voor het functioneren van de organisatie en het bereiken van beleidsdoelstellingen is groot. Op het moment dat huurcontracten eindigen of beleidsdoelstellingen wijzigen moet de impact op de bedrijfsvoering zowel financieel als bedrijfsmatig in beeld zijn. Een centrale vastgoedorganisatie bewaakt de risico's die met het vastgoed gelopen worden. Daarnaast zijn er ook kansen die met vastgoed benut kunnen worden die niet alleen op een beleidsprogramma zichtbaar zijn. Een voorbeeld hiervan is de bijdrage die een mogelijke stille reserve in het vastgoed de gemeente op kan leveren op het moment dat het weerstandvermogen van een gemeente ongunstig is.

#### *Strategievorming en anticipatie op innovatie*

Met het inzicht in het vastgoed, de bijdrage aan beleidsdoelstelling en de kosten die dit met zich meebrengt, kan direct ingespeeld worden op strategieën van beleidsprogramma's en overhead. Duidelijk kan worden gemaakt wat de (on-)mogelijkheden zijn met het vastgoed in te spelen op innovaties. Door een centraal zicht op het vastgoed kan direct inzichtelijk worden gemaakt wat de impact van wijzigingen in strategieën betekent voor de vastgoedorganisatie. Andersom kan ook inzichtelijk worden gemaakt wat individuele vastgoedacties als verkoop, aankoop, sloop, nieuwbouw of renovatie voor impact hebben op de strategieën van beleidspartijen.

#### *Snelheid van acties en transacties*

De gemeentelijke organisatie staat niet bekend om zijn snelle acties. Daarbij is het handelen met en in vastgoed ook geen proces met korte doorlooptijden. Op het moment dat inzicht is in de totale portefeuille kan sneller gehandeld worden. Met inzicht in leegstand en verschuivingen van de vastgoedvraag in de gemeente kan snel antwoord worden gegeven op vragen. Het vastgoed gaat niet sneller bewegen maar het zicht op de portefeuille kan besluitvorming wel versnellen.

We hebben nu aangetoond wat de toegevoegde waarde voor de organisatie kan zijn bij de aansluiting van het vastgoedmanagement op het verslagleggingskader. Hierna gaan we in op het verantwoordingskader en de plek die het vastgoed daarin kan vinden.

### **3.1 VERSLAGLEGGING EN DE FUNCTIE VAN DE BEGROTING**

Waar de kaders voor financiële verslaglegging zijn vastgelegd in het burgerlijk wetboek hebben gemeenten en provincies hun eigen wettelijk kader voor verslaglegging. Dit kader is vastgelegd in de wet Besluit Begroting en Verantwoording provincies en gemeenten (2003) (hierna: BBV) en heeft in 2016 een groot aantal wijzigingen ondergaan. De reden voor de afwijking van het algemene verslagleggingskader is dat de gemeente een eigen functie aan de begroting heeft gegeven, er geen winstoogmerk is en het vermogen van een gemeente een andere functie kent dan bij bedrijven. De begroting is in tegenstelling tot bij bedrijven een openbaar stuk. Het wordt door de wetgever gezien als het fundament van het democratisch stelsel met als functie de autorisatie, allocatie en controle op de middelen bij een gemeente.

De rol van de gemeenteraad bij de begroting is kaderstellend, sturend en controlerend. De raad stelt in de begroting de kaders vast voor het te volgen beleid en de financiën die daar bij horen. Daarnaast stuurt de raad met de begroting op doelstellingen van verbonden partijen, zoals stichtingen, die zij subsidieert en waar mogelijk een vergoeding in verwerkt is voor de vastgoedexploitatie van de verbonden partij. Als laatste gebruikt de raad de begroting als controlemiddel om te toetsen of de vooraf afgesproken doelstellingen rechtmatig en doelmatig worden bereikt. De begroting en verslaglegging kennen zes functies verdeeld naar verschillende belanghebbende:

#### *Gemeenteraad*

1. Autorisatie, waarin het budgetrecht van de raad tot uiting komt;
2. Allocatie, de bepaling door de raad van beleidsdoelstellingen en inzet van middelen;
3. Controle, op basis van de jaarstukken kan de raad toetsen welke doelen door het college zijn bereikt en welke middelen er werkelijk zijn ingezet;
4. Inzicht, de raad moet een meerjarig inzicht hebben in de financiële positie van de gemeente en zorgen voor structureel en reëel evenwicht. Het gaat hierbij om inzicht in de relatie van het vermogen van de gemeente tot de exploitatie.

#### *College en ambtelijke organisatie*

5. Beheersing, het college beheert de budgetten die door de raad in de begroting zijn vastgesteld en maakt afspraken met de ambtelijke organisatie over de uitvoering en budgetbeheersing

#### *Accountant en toezichthouder*

6. Verantwoording, in de jaarstukken legt het college zijn verantwoording af aan de raad en wordt de controle door accountant en toezichthouder uitgevoerd.

De begroting bij een gemeente heeft een belangrijke functie in de besluitvorming en besturing van de hele organisatie. Door een goede aansluiting van het vastgoed op de begroting kan de raad inzicht verkrijgen en de middelen effectief alloceren. Het college en de ambtelijke organisatie kan de doelstelling invullen en de kosten beheersen. Met het inzicht in vastgoed kunnen de consequenties van beleidsdoelstelling op de kosten en het gebruik van vastgoed zichtbaar worden gemaakt. Daarnaast kan zicht op vastgoed een bijdrage leveren bij de bepaling van de financiële positie van de gemeente.

Hierna gaan we in op de onderwerpen die verplicht opgenomen moeten worden in de begroting en de raakvlakken met vastgoed.

## **3.2 VASTGOED IN DE BEGROTING**

Op hoofdlijnen schrijft het BBV twee onderdelen voor bij de begroting: de beleidsbegroting en de financiële begroting. In de beleidsbegroting wordt de aansluiting gezocht tussen de beleidsdoelstellingen en financiën. In de financiële begroting wordt alleen ingegaan op financiële aspecten. In de beleidsbegroting is een onderverdeling in een programmaplan en paragrafen voorgeschreven. In de financiële begroting wordt een overzicht gegeven van baten, lasten (met toelichting daarop, de 'uiteenzetting van de financiële positie' met een toelichting en een bijlage met een overzicht van geraamde baten en lasten per taakveld. In tabel 3 staat een overzicht van de genoemde onderdelen en de aansluiting van de begroting op de jaarstukken

Tabel 3 verplichte onderdelen begroting en jaarstukken

Begroting	
<b>Beleidsbegroting</b>	<b>Financiële begroting</b>
<b>Programmaplan</b>	Baten en lasten en toelichting
<b>Paragrafen</b>	Uiteenzetting van de financiële positie
	Bijlage met overzicht van geraamde baten en lasten per taakveld
Jaarstukken	
<b>Jaarverslag</b>	<b>Jaarrekening</b>
<b>Programmaverantwoording</b>	Overzicht baten en lasten en toelichting
<b>Paragrafen</b>	Bijlage met gerealiseerde baten en lasten per taakveld
	Bijlage met verantwoordingskader over specifieke uitkeringen

### 3.3 HET PROGRAMMAPLAN

In het programmaplan wordt aangegeven welke maatschappelijke effecten beoogd zijn en hoe deze bereikt gaan worden. De hoeveelheid en indeling van de programma's is vrij. Verplichte onderdelen die terug moeten komen zijn een overzicht van de algemene dekkingsmiddelen, kosten van overhead en een inschatting voor de kosten voor heffing vennootschapsbelasting. Vastgoed wat niet direct een programma dient moet opgenomen worden in het onderdeel overhead. Hieronder vallen in ieder geval de kantoren en het gemeentehuis die geen specifiek programma dienen. In de programma's kan vastgoed dat een specifiek programmadoel dient in een eigen programma worden opgenomen. Het vastgoed kan ook direct in het programma worden opgenomen waar het vastgoed bijdraagt aan de beleidsdoelstelling. Hiermee is het vastgoed minimaal in twee onderdelen in het programmaplan aanwezig.

In het programmaplan moet gerapporteerd worden op vier onderwerpen:

- wat willen we bereiken;
- wat gaan we daarvoor doen;
- w zijn daarbij betrokken;
- wat gaat dat kosten.

Daarnaast moet gebruik gemaakt worden van voorgeschreven beleidsindicatoren. Hiermee worden de prestaties die in de programma's bereikt moeten worden valide meetbaar en vergelijkbaar. Van de verplichte beleidsindicatoren zijn slechts twee van de 39 variabelen die indirect betrekking hebben op de kosten van het vastgoed. Het gaat hierbij om de apparaatskosten per inwoner en de overhead als percentage van de begroting. Beide indicatoren kunnen verantwoord worden in het onderdeel overhead in het programmaplan.

#### *Heffing vennootschapsbelasting*

Het verplichte onderdeel in het programmaplan over de heffing van vennootschapsbelasting is, voor het vastgoed wat commercieel wordt geëxploiteerd, van belang. Met de wijziging van de wet modernisering vpb-plicht overheidsondernemingen (2015) begin 2017, zouden commerciële vastgoedactiviteiten mogelijk onder de vpb-plicht vallen. Doelstelling van de wet is een *level playing field* te creëren tussen ondernemers en overheidspartijen die commerciële activiteiten ondernemen. Dit wordt bereikt door ook vpb te heffen op de commerciële activiteiten van overheidspartijen.

Voor het bepalen van de vpb-heffing moet een fiscale winst en verliesrekening opgesteld worden, waarbij het vastgoed naar de waarde in het economisch verkeer wordt beoordeeld. Hierbij speelt mee of het vastgoed als beleggingsvastgoed wordt gezien of als vastgoed voor eigen gebruik. Bij beleggingsvastgoed mag maximaal tot 100% van de woz-waarde worden afgeschreven en bij eigen gebruik vastgoed tot 50% van de woz-waarde. Hiermee doet een markt gerelateerde (fiscale) vastgoedverantwoording zijn intrede.

In de programma's kan duidelijk worden gemaakt waar het vastgoed bijdraagt aan de beleidsdoelstellingen en welke kosten hier mee gemoeid zijn. De vastgoedorganisatie zal zelf beleidsindicatoren op moeten stellen om prestaties van het vastgoed meetbaar en vergelijkbaar te maken. Vastgoed zal minimaal in een programma vastgoed en in het onderdeel overhead voorkomen. Er kan ook voor gekozen worden om het vastgoed, wat niet onder overhead valt, in verschillende programma's te verantwoorden.

Hierna gaan we in op de paragrafen die in de beleidsbegroting moeten komen.

### 3.4 DE PARAGRAFEN

Naast het programmaplan zijn de paragrafen het tweede onderdeel in de beleidsbegroting. Het onderdeel bevat zeven verplichte paragrafen:

- lokale heffingen;
- weerstandsvermogen, risico's en weerstandscapaciteit;
- financiën;
- onderhoud kapitaalgoederen;
- bedrijfsvoering;
- lokale partijen;
- grondbeleid.

De raakvlakken met vastgoed worden hierna aan de hand van de zeven paragrafen beschreven.

#### *Verrekening kosten vastgoed naar lokale heffingen*

In de paragrafen komt vastgoed voor op het onderdeel lokale heffingen, waar gevraagd wordt inzicht te bieden in de werkelijke kosten die aan de heffingen kunnen worden toegerekend. De heffingen mogen hierbij maximaal kostendekkend zijn. Vastgoed, wat veelal in het onderdeel overhead zit, is hierbij een onderdeel van de kosten. Specifieke kosten voor het vastgoed, van bijvoorbeeld werven of archief, zullen in een toelichting op de kostenberekening voor heffingen inzichtelijk moeten worden gemaakt.

#### *Vastgoed en de financiële positie van de gemeente*

In de paragraaf weerstandsvermogen, risico's en weerstandscapaciteit wordt ingegaan op de financiële positie van de gemeente. Bij de financiële positie wordt gekeken naar de relatie tussen het vermogen, de exploitatie en de risico's over een langere periode. Het beoordelen van de financiële positie van de gemeente is in ontwikkeling (Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2017) en vindt daarbij aansluiting op ratio's die in de bedrijfswereld worden gebruikt. Gezien het grote vermogen dat gemeenten in vastgoed hebben zitten, de mogelijke stille reserves, exploitatiekosten en risico's is deze paragraaf van belang.

In de paragraaf wordt inzicht gegeven in de schuldpositie van de gemeente, het weerstandsvermogen, weerstandscapaciteit, schuldquote, de solvabiliteit en het EMU saldo. Het vermogen in vastgoed speelt een directe rol bij de solvabiliteit en de weerstandscapaciteit van de gemeente. Voor de schuldquote en het EMU saldo spelen (des-)investeringen in het vastgoed een indirecte rol. Hierbij is het van belang voor welk deel van de investeringen vreemd vermogen aangetrokken moet worden. Hierna gaan we in op ratio's waar vastgoed een directe rol speelt.



Het weerstandsvermogen wordt bepaald door de aanwezige weerstandscapaciteit gedeeld door de benodigde weerstandcapaciteit (risico's). Bij het bepalen van het weerstandsvermogen speelt het risico dat gelopen wordt met vastgoed een onderdeel. De gekapitaliseerde risico's bepalen de benodigde weerstandscapaciteit en zijn opgenomen in de noemer.

De beschikbare weerstandscapaciteit wordt bepaald door de beschikbare middelen om tegenvallers op te kunnen vangen en zitten in de teller van het weerstandsvermogen. Stille reserves die aanwezig kunnen zijn op het moment dat verkoopwaarde van het vastgoed hoger ligt dan de boekwaarde kunnen ingezet worden bij de berekening van de beschikbare weerstandscapaciteit (Commissie BBV, 2017, p. 23)

De solvabiliteit van de gemeente wordt afgemeten aan het eigen vermogen, gedeeld door het totaal vermogen van de gemeente. Hierbij valt het deel van het vastgoed dat niet met vreemd vermogen is gefinancierd onder het eigen vermogen. In de basis wordt bij de bepaling van de waarde van het vastgoed gewerkt met de boekwaarde. De BBV laat zich niet uit of de stille reserve, die bij de bepaling van de weerstandscapaciteit wordt meegenomen, ook bij de bepaling van de solvabiliteit mag worden opgenomen.

Bij structurele risico's in de ratio's zal de bestedingsruimte van de gemeente ter discussie worden gesteld. Op het moment dat de grenzen van solvabiliteit en weerstandscapaciteit in het zicht komen zal het belang van de stille reserves gaan spelen. Met de inzet van de stille reserves kan er invloed worden uitgeoefend op de ratio's. Hierbij zal de verkoopwaarde (marktwaarde) van de vastgoedportefeuille inzichtelijk moeten zijn en zal de sturing op marktwaarde en risico's van het vastgoed een prominente rol moeten krijgen.

De financiële positie van de gemeente kan beoordeeld worden op het samenspel van ratio's en niet op één specifieke ratio. De ontwikkeling van de sturing op ratio's bij gemeenten kan betekenen dat het vastgoed hierin een rol van betekenis kan krijgen. Het vermogen wat in vastgoed zit en het zicht op de marktwaarde van het vastgoed kan bijdragen aan de beoordeling van de beschikbare bestedingsruimte bij de gemeente.

#### *Investeren, onderhouden en bijdrage aan beleidsdoelstellingen vastgoed*

De paragraaf onderhoud kapitaalgoederen is de plek waar vastgoed (in eigendom) in zijn geheel kan worden verantwoord. Ondanks dat de titel doet vermoeden dat alleen verantwoording is benodigd over het onderhoud stelt de BBV hier meer eisen aan. In deze paragraaf dient aangegeven te worden welk beleidskader het kapitaalgoed (vastgoed) dient, welke financiële consequenties daar uit voortvloeien en hoe deze consequenties in de begroting zijn verwerkt. Hier kan het geheel aan vastgoedverantwoording samen komen: investeringen (bestaand en nieuw), afschrijving, afwaardering, rente, exploitatiekosten, bijdrage aan beleidsdoelstelling en de verdeling aan programma's in de begroting.

#### *Rente als onderdeel van de kapitaallasten*

De rente op kapitaalgoederen wordt verantwoord in de paragraaf financiën. De rente moet worden vastgesteld op basis van de externe schuld gedeeld door de bezittingen (boekwaarde). Hierbij wordt bepaald welk intern rentepercentage wordt toegerekend aan de investeringen in het vastgoed. Aangezien rente een belangrijke component is in de kapitaallasten op het vastgoed is deze paragraaf van belang voor de verantwoording over vastgoed. Hierbij kan de rente jaarlijks wijzigen en zal de impact op de vastgoedexploitatie in de programma's en het onderdeel overhead verantwoord moeten worden.

#### *Verantwoording beleid bedrijfsvoering*

Waar voor de wijziging in de BBV de apparaatskosten werden verantwoord in de paragraaf bedrijfsvoering is dit vanaf 2017 niet meer nodig. Met de invoering van het onderdeel overhead in het programmaplan, wordt in de paragraaf bedrijfsvoering alleen nog gevraagd inzichtelijk te maken welk beleid wordt gevoerd ten behoeve

van de bedrijfsvoering. Het vastgoed dat mogelijk voorheen in deze paragraaf werd verantwoord, valt nu onder het onderdeel overhead.

#### *Vastgoed, exploitatie en subsidie bij verbonden partijen*

In de paragrafen wordt ook de verantwoording afgelegd over verbonden partijen. Hiermee worden bedoeld de partijen, waar de gemeente zowel een financieel als bestuurlijk belang heeft. Als alleen sprake is van een financieel belang dan wordt verantwoording afgelegd in de paragraaf financiën. In de paragraaf verbonden partijen worden de deelnemingen, stichtingen, verenigingen en coöperaties vermeld. In vele vormen kan het vastgoed van de gemeente hier raakvlakken mee hebben.

Sprake kan zijn van een stichting waarin de gemeente een bestuurlijk aandeel heeft en een bijdrage levert voor de exploitatielasten voor het vastgoed. Ook de verenigingen van eigenaren waar de gemeente een aandeel in heeft moeten hier opgenomen worden. Als er een relatie is met een programmaonderdeel moeten de verbonden partijen ook in dat programmaonderdeel worden opgenomen. De vraag komt dan wel op of een coöperatie voor de exploitatie van een theater in het programma vastgoed thuis hoort of in het programma cultuur.

#### *Grondbeleid voor nieuw te realiseren vastgoed*

De laatste paragraaf die verplicht opgenomen moet worden is de paragraaf grondbeleid. Hierin moet worden aangegeven welke visie er is op grondbeleid in relatie tot de beleidsdoelen uit de programma's. Ook worden hier de resultaten van de grondexploitatie, mogelijke winstnemingen en mutaties in reserves verantwoord. Deze paragraaf heeft raakvlakken met het grondprijnsbeleid, welke mogelijk van toepassing is, bij investeringen die de gemeente doet in nieuw vastgoed.

#### *Vastgoed in de paragrafen*

De verantwoording in alle paragrafen heeft raakvlakken met vastgoed. De paragraaf grondbeleid en de paragraaf financiën bevatten uitgangspunten die invloed hebben op de kosten van het vastgoed. Voor het bepalen van de lokale heffingen moet inzicht gegeven worden in de kosten van vastgoed die daar aan toegerekend worden. Afhankelijk van het op afstand plaatsen van beleidsdoelen kan in de paragraaf met verbonden partijen in verschillende vormen een raakvlak met vastgoed zijn. Verantwoording van vastgoed voor de eigen bedrijfsvoering zal alleen op hoofdlijnen plaatsvinden in de paragraaf bedrijfsvoering.

De paragraaf onderhoud kapitaalgoederen zou gebruikt kunnen worden als centrale plek, waar de verantwoording van het gemeentelijk vastgoed in eigendom plaatsvindt. De verantwoording van de bijdrage van het vastgoed aan beleidsdoelstellingen kan hier worden opgenomen en de financiële gevolgen van (des)investeringen kunnen hier verantwoord worden. In de paragraaf weerstandsvermogen kan het vermogen wat in vastgoed zit een rol spelen, net als de risico's die met vastgoed worden gelopen.

Hiermee hebben we inzicht gekregen in de beleidsbegroting en de rol van vastgoed in het programmaplan en de paragrafen. In de financiële begroting worden de baten en lasten, de 'uiteenzetting van de financiële positie' en de vertaling naar taakvelden verantwoord waar we hierna op in zullen gaan.

### 3.5 DE FINANCIËLE BEGROTING

De financiële begroting geeft het overzicht van financiële uitgangspunten, waarop in de jaarrekening verantwoording afgelegd wordt. De accountant en toezichthouder voeren op basis van deze gegevens hun controle uit.

#### *Totaal overzicht baten en lasten*

Een overzicht van de baten en lasten die per programma zijn verantwoord in de beleidsbegroting wordt opgenomen in de financiële begroting. Hiermee is inzicht in de gehele exploitatie van de gemeente. Voor het vastgoed betekent dit geen nieuwe inzichten en zal ook niet inzichtelijk zijn wat de totale lasten en baten van het vastgoed zijn, omdat deze over minimaal twee programma's verdeeld zijn. Mocht er een programma vastgoed zijn dan geeft deze wel inzicht in de baten en lasten. In het programma overhead is vastgoed echter niet direct zichtbaar, omdat daar ook andere lasten, zoals het personeel, in zijn verwerkt.

#### *Uiteenzetting financiële positie*

In de 'uiteenzetting van de financiële positie' moet aandacht worden besteed aan het geheel van investeringen, financiering, reserves en voorzieningen. Daarbij moet een meerjarig inzicht worden gegeven om de effecten van de beleidsdoelstellingen inzichtelijk te maken. Inzicht in de balans wordt in beperkte mate verlangd bij de begroting. Minimaal moet de begin en eindstand van de balans inzichtelijk worden gemaakt waarmee het EMU saldo wordt berekend. In de beperkte balans wordt niet gevraagd om bij de vaste activa een specificatie te maken naar bedrijfsgebouwen. Daarmee is de ontwikkeling in vastgoedinvesteringen niet zichtbaar. In de jaarrekening worden de gerealiseerde baten en lasten verantwoord ten opzichte van de 'uiteenzetting van de financiële positie'. In de post materiele vaste activa met economisch nut wordt dan zichtbaar wat het vermogen in vastgoed is.

#### *Informatie voor derden*

Dan het laatste punt in de financiële begroting en een interessant onderdeel waar de vergelijkbaarheid van baten en lasten tussen gemeenten tot stand komt. In de verplichte bijlage met het overzicht van baten en lasten per taakveld wordt een vertaling gemaakt van baten en lasten uit het programmaplan naar de taakvelden. Voor de verantwoording van baten en lasten in taakvelden is een verplichte indeling opgesteld (Ministerie van Binnelandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2017). Vastgoed kent hierbij geen eigen taakveld en kan voorkomen in 23 taakvelden. Veelal zijn de taakvelden waarin het vastgoed wordt verantwoord wel specifiek gericht op het vastgoed.

De informatie uit de verantwoording op taakvelden wordt geleverd aan het CBS. Zowel bij CBS als op de website [waarsstaatjegemeente.nl](http://waarsstaatjegemeente.nl) worden de gegevens openbaar gepubliceerd. Hier wordt zichtbaar wat de baten en lasten per gemeente op een taakveld zijn. In het wijzigingsbesluit BBV (2016, p. 12) wordt aangegeven dat de informatie op dit moment nog niet betrouwbaar is, omdat gemeenten de informatie zelf nog niet gebruiken. Op termijn willen zij naar een directe koppeling tussen de begroting en de taakvelden. Mocht de betrouwbaarheid toenemen dan kan het mogelijk zijn prestaties op vastgoedtaakvelden tussen gemeenten te gaan vergelijken.

### 3.6 CENTRALE VERANTWOORDING VAN VASTGOED

De begroting is nu doorgelopen. We hebben gezien dat vastgoed minimaal in twee programma's voorkomt. Met de zeven verplichte paragrafen heeft vastgoed allemaal raakvlakken. In de financiële begroting zal in het totaaloverzicht vastgoed minder goed zichtbaar zijn, omdat hier totalen worden getoond. In de vertaling naar taakvelden kan het vastgoed op 23 taakvelden verantwoord worden. De enige plek waar vastgoed als geheel

gepresenteerd kan worden is de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen. In figuur 2 en 3 is schematisch weergegeven hoe de verantwoording vanuit de paragraaf plaats kan vinden. Hierbij is een situatie met een programma vastgoed opgenomen en een situatie waarbij vastgoed direct in de beleidsprogramma's wordt verantwoord.



Figuur 2 vastgoed in diverse programma's



Figuur 3 centraal programma vastgoed

### 3.7 SAMENVATTING AANSLUITING OP VERSLAGLEGGINGSKADER

Om als gemeenteraad efficiënt en effectief te kunnen sturen op het vastgoed is het zicht daarop van groot belang. Met de aansluiting van MREM op het proces van begroten en verantwoorden speelt de gemeente in op vijf voordelen van de toegevoegde waarde van MREM voor de organisatie. Gebruik van kennis van bedrijfsprocessen, inzet van beschikbare informatie over het vastgoed, delen van risico's, inspelen op strategievorming en de snelheid in acties zijn de voordelen die behaald kunnen worden.

De begroting is de plek waar de gemeenteraad de inzet van middelen ten behoeve van zijn doelstellingen bepaald. Met de functie van autorisatie, allocatie, inzicht en controle is de begroting het belangrijkste instrument waarmee de gemeenteraad de kaders stelt voor de uitvoering van zijn beleid. Naast de functie voor de gemeenteraad wordt de begroting voor het bestuur en ambtelijke organisatie gebruikt voor het beheersen van de te behalen doelen en de daarbij beschikbaar gestelde middelen. Op basis van de begroting legt het college aan het eind van het jaar verantwoording af over besteding van middelen en behaalde prestaties.

Om te kunnen duiden hoe het vastgoed zichtbaar gemaakt kan worden in de begroting is het wettelijk kader voor de begroting en verslaglegging uiteengezet. Aangetoond is welke onderdelen in de begroting raakvlakken hebben met vastgoed en waar vastgoed zijn plek kan vinden (Figuur 2 en 3). De begroting kent twee onderdelen, de beleidsbegroting en de financiële begroting. De beleidsbegroting is het deel waar de beleids- en organisatiedoelstellingen worden gekoppeld aan de middelen die daarvoor nodig zijn. De beleidsbegroting bestaat uit een programmaplan en paragrafen.

In het programmaplan kan de bijdrage van het vastgoed aan beleids- en organisatiedoelen zichtbaar worden gemaakt. In het programmaplan zijn er minimaal twee onderdelen waar vastgoed voorkomt. Daarmee biedt het programmaplan geen plek om vastgoed bij de gemeente integraal inzichtelijk te maken. De paragrafen bieden in het onderdeel 'onderhoud kapitaalgoederen' de plek het vastgoed als geheel te verantwoorden. Daarbij kan inzicht geboden worden in de effecten die beleids- en organisatiedoelen hebben op de exploitatie en de relatie tot het vermogen van het vastgoed. Het vermogen in vastgoed is van belang bij de sturing op de financiële positie van de gemeente. In de paragraaf weerstandvermogen wordt ruimte geboden om stille reserves in vastgoed in te zetten bij de bepaling van het weerstandvermogen.

Naast de beleidsbegroting biedt de financiële begroting zicht op het geheel aan lasten en baten die volgen uit de beleidsdoelen. Met de verspreiding van het vastgoed in het programmaplan zal de financiële begroting geen toegevoegde waarde bieden bij het zicht op vastgoed. De verplichte bijlage voor de verantwoording van baten en lasten op taakvelden biedt een kans het vastgoed per beleidsdoel inzichtelijk te maken. Alhoewel het gebruik van taakvelden in ontwikkeling is, biedt dit een mogelijkheid baten en lasten van vastgoed per beleidsdoel te vergelijken met andere gemeenten.

In hoofdstuk 2 hebben we de verwachtingen van Mac Gillavry (2006) van de BBV gezien op het geven van inzicht op het vastgoed voor de gemeenteraad. In het recentelijk vernieuwde wettelijk kader voor verslaglegging zien we dat vastgoed geen specifiek aandachtsgebied is. Er zijn mogelijkheden in het programmaplan het vastgoed dat wordt ingezet bij beleids- en organisatiedoelen inzichtelijk te maken. Hiermee kan gestuurd worden op de effectief gebruik van het vastgoed. De paragraaf onderhoud kapitaalgoederen biedt ruimte om het geheel aan vastgoed inzichtelijk te maken waarbij gericht gestuurd kan worden op een efficiënte inzet van het vastgoed. Met integraal inzicht kan het vermogen in vastgoed een efficiënte bijdrage aan de financiële positie van de gemeente leveren.

Met het centraliseren van de vastgoedorganisatie bij de gemeente ontstaat de mogelijkheid om de organisatie inzicht te geven op de toegevoegde waarde van het vastgoed. De begroting is de plek waar de allocatie van middelen door de gemeenteraad bekrachtigd wordt en de bijdrage van het vastgoed aan de organisatie inzichtelijk gemaakt kan worden.

Hoe de theorie over efficiënte en effectieve sturing op het vastgoed in de praktijk wordt toegepast behandelen we hierna.

## 4 OPERATIONALISATIE

In de voorgaande hoofdstukken hebben we de probleemstelling, het theoretisch- en het institutioneel kader behandeld. Om tot een navolgbaar antwoord te komen op de vragen in dit onderzoek wordt in dit hoofdstuk uiteengezet welke data, methoden en theorieën zijn gebruikt om tot betrouwbare en valide resultaten te kunnen komen. We beginnen met een algemene beschouwing van de aanpak, waarna we kijken hoe er binnen de diverse onderzoeksmethoden is gehandeld.

Dit praktijkgerichte wetenschappelijk kwalitatief onderzoek is gericht op het uitbreiden van kennis en over het zichtbaar maken van de toegevoegde waarde van vastgoed voor de organisatie. In het onderzoek hebben we in hoofdstuk 2 de wetenschappelijke theorieën over vastgoedmanagement uiteengezet. Vanuit de algemene theorie over management van bedrijfsmatig vastgoed is gezocht naar de aansluiting op de gemeentelijke praktijk. In hoofdstuk 3 is een uiteenzetting gegeven van een praktijkgerichte norm voor het proces van begroten en verantwoorden waarbinnen het inzicht op vastgoed en de allocatie van middelen bij gemeenten plaats moet vinden.

Het theoretisch kader heeft een antwoord gegeven op de deelvraag naar professioneel vastgoedmanagement bij gemeenten. In hoofdstuk 3 is het kader uiteengezet voor de beantwoording van de deelvraag over de aansluiting op het proces van begroten en verantwoorden. De verdere onderbouwing van het antwoord wordt gegeven met een *case study*, interviews en een enquête. De interviews zijn gebruikt om het antwoord te kunnen geven op de deelvraag over het belang van een uniform rapportagekader.

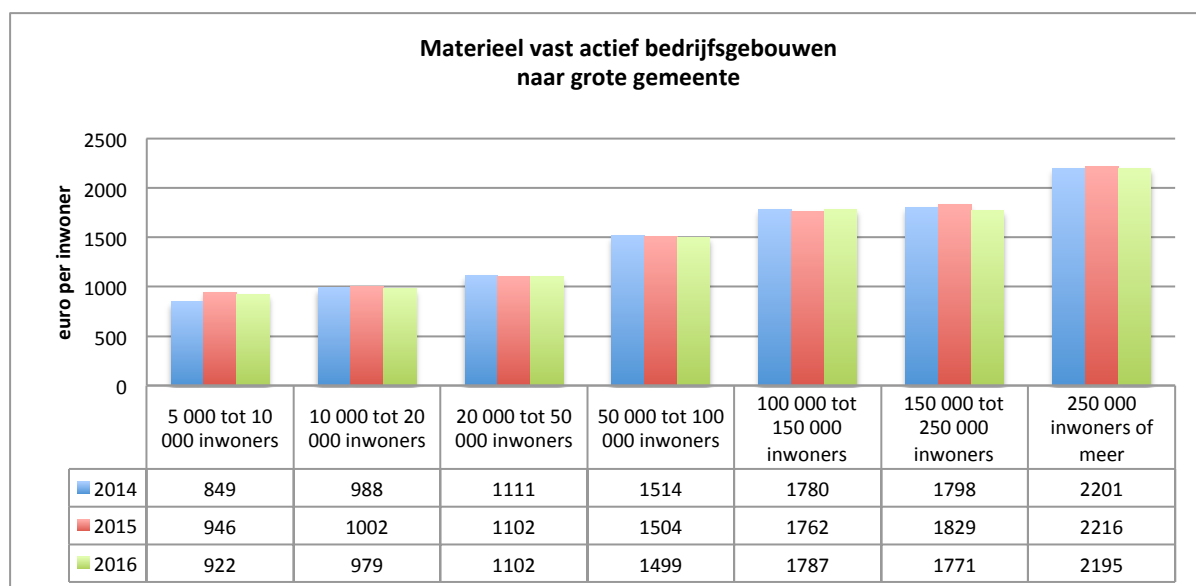
Het geheel van het theoretisch-, institutioneel kader, verschillende data en onderzoeksmethoden moet een antwoord geven op de vraag hoe met management op vastgoed een bijdrage levert aan effectieve en efficiënte allocatie van middelen bij een gemeente.

Nu we uiteen hebben gezet op welke plek en met welke methode de vragen uit dit onderzoek worden beantwoord kijken we naar de specifieke methoden die gebruikt zijn en hoe hierbij gehandeld is.

### 4.1 CROSS CASE ANALYSE BEGROTING G4

Om de robuustheid van het onderzoek te verhogen is bij meerdere gemeenten gekeken naar de verantwoording van het vastgoed in de begroting. Gebruik is gemaakt van de methodology voor *case study's* welke door (Yin, 1989) is beschreven. Het kader voor de *case study* is opgezet in hoofdstuk 3. Daarbij is de indeling van de begroting en de plek van het vastgoed dat daar is beschreven gebruikt, om te toetsen hoe gemeenten hier invulling aan geven. Om te toetsen hoe er aansluiting gevonden wordt op het proces van begroten en verantwoorden, is gefocust op de zichtbaarheid van het vastgoed in de begroting.

Er is gebruik gemaakt van de begroting en niet van de jaarrekening van de gemeenten, omdat de beleidsdoelen die bereikt moeten worden in de begroting staan beschreven. In de jaarrekening wordt gerapporteerd over de mate waarin beleidsdoelen zijn behaald en mist een deel van de context wat beoogd is. Het nadeel van de begroting is dat geen uitgebreide balans hoeft te worden gepresenteerd, waar het vermogen in bedrijfsgebouwen zichtbaar wordt. De keuze voor de geselecteerde gemeenten behandelen we hierna.



**Figuur 4 Activa bedrijfsgebouwen per inwoner. Bron: CBS**

Voor de selectie van de cases is gebruik gemaakt van een selecte steekproef. In het begin van het onderzoek hebben we gezien welk vermogen gemeenten in vastgoed hebben gealloceerd (Tabel 1). Voor de selectie van de cases is verder gezocht naar gemeenten die relatief en absoluut het grootste vermogen in vastgoed hebben belegd. Om dit te bepalen is informatie bij het CBS opgehaald over het vermogen in bedrijfsgebouwen per inwoner. In Figuur 4 is het overzicht weergegeven.

Uit de gegevens kan opgemaakt worden dat het vermogen in bedrijfsgebouwen toeneemt met het aantal inwoners van de gemeente. Gemeenten met meer dan 250.000 inwoners hebben het grootste vermogen per inwoner in gebouwen gealloceerd. Bij verder onderzoek bij het CBS naar de gemeenten in de categorie met meer dan 250.000 inwoners komen in het laatst beschikbare jaar (2016) er vier gemeenten uit die hier aan voldoen (Tabel 4). We hebben hiermee de gemeenten gevonden die relatief en absoluut het meeste vermogen in vastgoed hebben gealloceerd. We kijken verder naar deze vier gemeenten.

De vier gemeenten met meer dan 250.000 inwoners zijn Utrecht, Den Haag, Rotterdam en Amsterdam. Om te de gegevens van het CBS te verifiëren is gekeken naar de jaarverslagen van 2016 van de gemeenten en het aantal inwoners, dat we eerder hebben gebruikt. In Tabel 4 zijn de gegevens opgenomen die aansluiten op de cijfers uit het CBS. Wat direct opvalt is het grote verschil per gemeente dat bedrijfsgebouwen inneemt op de totale balans. Op verklaringen daarvoor gaan we hier niet verder in. Nu we het onderwerp begroting en de vier geselecteerde gemeenten hebben behandeld kijken we naar de aanpak van de analyse.

**Tabel 4 aandeel bedrijfsgebouw totale balans G4. Bron: Jaarverslag 2016, CBS**

Gemeente	Totale balans in miljoenen	Activa bedrijfsgebouw in miljoenen	Aandeel bedrijfsgebouw	Inwoners (CBS)	2016	Activa per inwoner
Amsterdam	€13.180	€ 1.807	13,7%	833.624		€ 2.168
Utrecht	€ 1.975	€ 939	47,5%	338.967		€ 2.770
Den Haag	€ 2.953	€ 741	25,1%	519.988		€ 1.425
Rotterdam	€4.252	€ 1.610	37,9%	629.606		€ 2.557
<b>Totaal</b>	<b>€ 22.359</b>	<b>€ 5.097</b>	<b>22,8%</b>	<b>2.322.185</b>		<b>€ 2.195</b>



Bij de case study is de indeling van de begroting zoals het BBV dit heeft beoogd aangehouden. Elke begroting is individueel onderzocht en vervolgens zijn de uitkomsten in tabellen geplaatst om overeenkomsten en verschillen te toetsen. Al vrij snel werd duidelijk dat er grote verschillen zitten in de opzet van de begroting en het verantwoorden op verplichte onderdelen.

Om deze reden is gekozen bij de analyse verder in te gaan op de plek waar de informatie in de begroting is aangetroffen. In de analyse wordt veelal gestart met de beschouwing per gemeente en de plek waar informatie is aangetroffen. Vervolgens is per onderwerp ingegaan op de aangetroffen situatie, waarbij algemene conclusies zijn getrokken. Door continue vergelijking met het kader van BBV is inzicht gegeven in de aansluiting van verantwoording over vastgoed in de begroting.

We hebben nu gezien hoe de case study inzicht geeft in de verantwoording over vastgoed bij de vier grote gemeenten. Het grote verschil in rapportage over vastgoed bevestigt de uitdaging die in het beschrijven van het kader over verslaglegging is gezien. Om de vraag over de aansluiting van vastgoed op het proces van begroten en verantwoorden te abstraheren is gebruik gemaakt van interviews. Het onderwerp voor de interviews, de selectie van de respondenten en de uitwerking van gegevens wordt hierna behandeld.

## 4.2 INTERVIEWS UNIFORM RAPPORTAGEKADER

In het theoretisch kader hebben we gezien, dat bij de professionalisering van het managen van vastgoed bij gemeenten het vergelijken van prestaties van belang is om goed te kunnen sturen. Hiervoor hebben we behandeld dat het rapporteren over vastgoed in de begroting nog niet leidt tot vergelijkbare inzichtelijke informatie. Om een breder beeld te krijgen over het belang van uniforme rapportage en de onderdelen waarop gerapporteerd en gestuurd moet worden, is gekeken naar het rapportagekader bij woningcorporaties. De reden om het rapportagekader van woningcorporaties te gebruiken wordt hierna besproken.

In 2009 is voor woningcorporaties een visitatiesysteem ontwikkeld met als doel een extern, onafhankelijk en onpartijdige beoordeling op de prestaties van corporaties te kunnen geven. Het visitatiesysteem is een gezamenlijk initiatief geweest van brancheverenigingen en ministeries. In de governancecode van woningcorporaties is opgenomen dat iedere vier jaar een visitatie wordt uitgevoerd. Na de invoering van de woningwet is samen met de Autoriteit Wonen (AW), Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW) en de Stichting Visitatie Woningcorporaties Nederland (SVWN) een gezamenlijk beoordelingskader voor woningcorporaties opgezet.

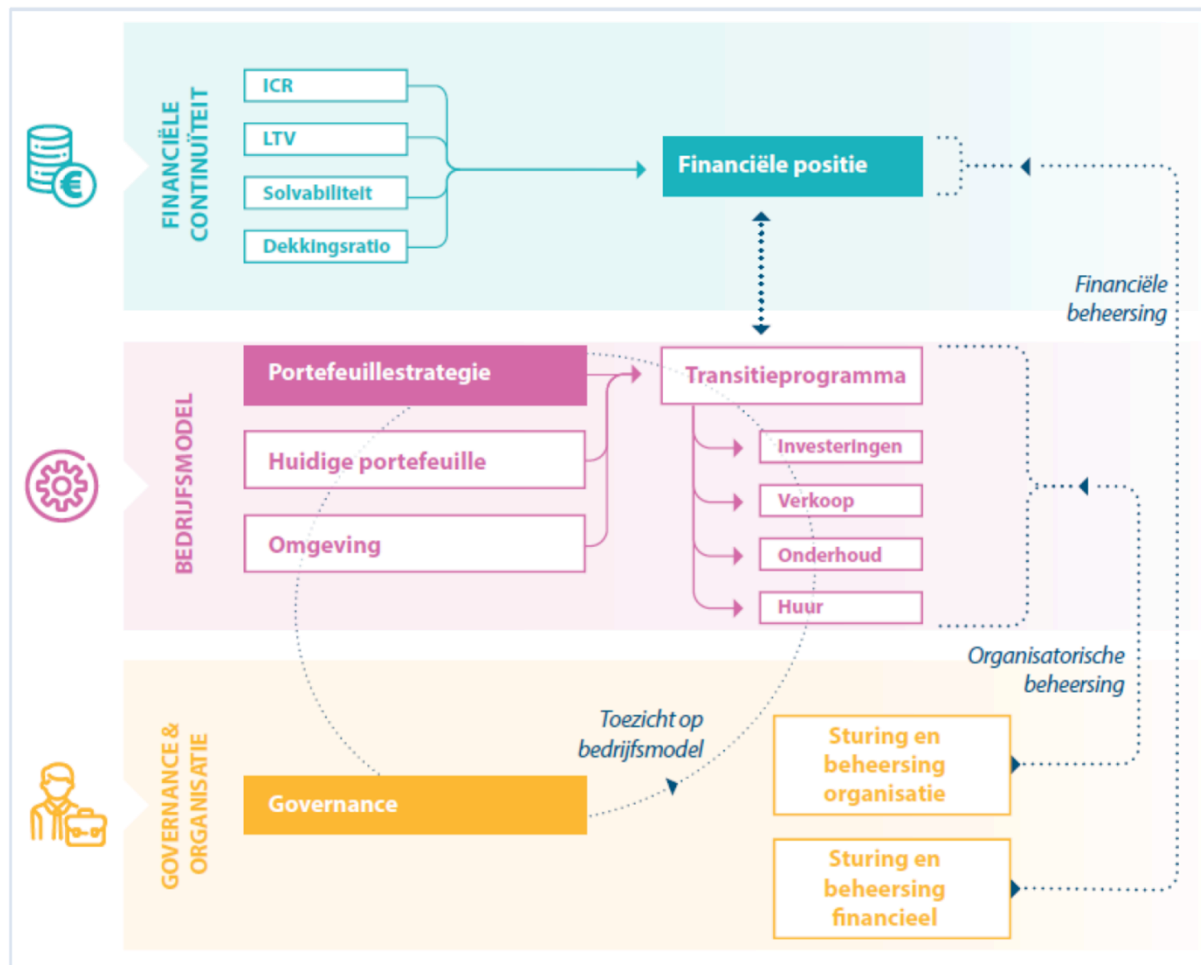
Met de invoering van de nieuwe woningwet in 2015 is een aantal ingrijpende veranderingen doorgevoerd. Woningcorporaties zijn niet winstgedreven en zijn, met de scheiding tussen 'Daeb' en 'niet-Daeb' bezit, teruggekeerd naar hun kerntaken. Ondanks de maatschappelijke doelstelling zijn de corporaties verplicht naast bedrijfswaarde hun bezit op marktwaarde te verantwoorden. Met de invoering van het nieuwe rapportagekader is ook een verplichting gekomen op beleidswaarde te rapporteren. Daarnaast zal de huidige rapportage op bedrijfswaarde in de toekomst vervallen.

Hiermee hebben we in het kort uiteengezet, dat woningcorporaties ervaring hebben opgebouwd met uniforme rapportage op prestaties. Daarnaast zijn de corporaties al enige tijd bezig met verschillende vormen van waardering van het vastgoed. Dit is de reden om het rapportage kader voor woningcorporaties te gebruiken als onderligger voor de interviews.

Hierna gaan we kort in op het rapportagekader, de vragen die hieruit voortgekomen zijn en de bijdrage die het levert aan de beantwoording van de vragen in dit onderzoek.

Het gezamenlijk beoordelingskader AW/WSW (Autoriteit woningcorporaties inspectie leefomgeving en transport, 2018) bestaat uit drie onderdelen, de financiële continuïteit, het bedrijfsmodel en governance (Figuur 5). Deze onderdelen zijn teruggekomen in vraagstelling bij het interview. De financiële continuïteit

raakt de rapportage op kengetallen en de sturing op de financiële positie van de gemeente die we in de begroting hebben gezien. Het bedrijfsmodel raakt de vraag aan hoe binnen een portefeuille op waarde wordt gestuurd en hoe effecten van mutaties inzichtelijk worden gemaakt. De *governance* gaat over de sturing van de organisatie zijn doelen te bereiken.



Figuur 5 opbouw beoordelingskader. Bron gezamenlijk beoordelingskader AW/WSW, 2018

De vragenlijst (zie hierna) is op hoofdlijnen opgezet een semi gestructureerd interview af te kunnen nemen. Hierbij is ruimte gelaten aan de respondent om dieper op onderwerpen in te gaan en voor de onderzoeker om door te vragen. In de vragen is een afwisseling gemaakt tussen vragen die specifiek op de gemeente betrekking hebben en vragen die zijn gebaseerd op het beoordelingskader van woningcorporaties. Nu een breder abstractieniveau met woningcorporaties is gecreëerd is ook daar getoetst wat de ervaringen zijn met een verplicht uniform rapportagekader en het gebruik van marktwaarde.

Vragenlijst interview over gemeentelijk vastgoed

- Is een gemeenteraad in staat om prestaties van een vastgoedorganisatie te beoordelen en daarop te sturen?;
  - Kennis van vastgoed;
  - Juiste prestatie indicatoren (ook financieel);
- Waar zou een gemeentelijk vastgoedbedrijf op moeten rapporteren?;
  - Financieel;
  - Bedrijfsmatig;
  - Governance;

- Op welke (financiële) waarde zou een gemeentelijke portefeuille beoordeeld moeten worden?:
  - Boekwaarde;
  - Marktwaaarde (woz?);
  - Beleidswaarde;
  - Bedrijfswaarde (kostprijs dekkende huur).
- Geven de wetten en verordeningen voor financiële rapportage en sturing (BBV, WM&O, FIDO, HOF) voldoende handvaten voor een vastgoedorganisatie om uniform te kunnen rapporteren en sturen?;
- Draagt een portefeuillestrategie bij om op financiële waarde te sturen?;
  - Hoe wordt dit toegepast.
- Welke van de volgende ratio's zijn van belang bij de rapportage van een gemeentelijk vastgoedbedrijf ? (geef een cijfer van 1 tot 5):
  - ICR interest coverage ratio: operationele kasstromen/ rentelasten;
  - LTV loan to value: nominale schuld/ bedrijfs- of beleidswaarde;
  - Solvabiliteit: eigen vermogen op bedrijfs- of beleidswaarde/ balanstotaal op bedrijfs- of beleidswaarde;
  - Dekkingsratio: nominale schuld/ marktwaaarde in verhuurde staat
- Is een verplicht rapportage kader voor gemeentelijke vastgoedorganisatie nodig?

Door bij de woningcorporaties na te vragen wat de ervaringen zijn met het beoordelingskader, wordt de geloofwaardigheid van het gebruik van dit onderdeel voor de interviews bij gemeenten verhoogd. Daarnaast levert het toetsen van het gebruik van het beoordelingskader inzichten in waardesturing en de effecten van vergelijkbaarheid. Om deze punten te toetsen zijn ook woningcorporaties benaderd voor een interview. De vragenlijst voor de woningcorporaties (zie hieronder) heeft zich beperkt tot het belang van waardesturing en een uniform rapportagekader.

Vragenlijst interview woningcorporatie:

- In hoeverre is sturing en rapportage op marktwaaarde van belang bij een woningcorporatie?;
- Welke bijdrage levert een benchmark voor sturing op waarde(ontwikkeling) voor een corporatie;
  - Worden er doelen gesteld op basis van benchmark: outperformen of volgen;
- Geeft de modelmatige waardering volgens het vastgestelde handboek een betrouwbare weergave van de marktwaaarde;
  - Daeb portefeuille;
  - Niet Daeb portefeuille;
- Welke sturing wordt er gegeven aan indirecte waardestijging van het bezit;
- Is de verwachting dat de afslag naar beleidswaarde inzicht aan belanghebbende geeft over het verschil in waarde en het vermogen dat een corporatie inzet voor haar maatschappelijk opgave;
- Heeft het BOG een maatschappelijke functie?
- Is een verplicht beoordelingskader noodzakelijk om tot uniforme waardesturing te komen.

## SELECTIE RESPONDENTEN

Bij de keuze voor respondenten voor de interviews is gebruik gemaakt van een selecte steekproef. Hierdoor is sprake van een relevante selectie van specialisten zowel binnen het gemeentelijke vastgoedmanagement als verantwoordelijken voor het managen van portefeuilles bij woningcorporaties. We behandelen de selectie voor respondenten in twee delen: respondenten binnen de gemeentelijke sector en respondenten bij woningcorporaties. Voor de respondenten in de gemeentelijke sector is aansluiting gezocht op de belangrijkste stakeholders die we in hoofdstuk 2 hebben gezien. Door Krumm (1999) zijn de volgende stakeholders bij CREM benoemd: het bestuur van de organisatie, de vastgoedmanager, de externe dienstverlener en de wetenschapper. Hierna komen we tot de geselecteerde respondenten en hun rol als stakeholder.

Er zijn geen respondenten geïnterviewd uit het bestuur (college) van de gemeenten. Om dit gemis op te vangen is de eerste vraag in het interview gericht op de besturing door het college en de raad. Als vastgoedmanager zijn vijf respondenten geïnterviewd binnen de grote vier gemeenten. Hiermee is de generaliseerbaarheid van de uitkomsten niet vergroot. De selectie van de respondenten bij de G4 verhoogt wel de validiteit en de objectiviteit van de uitkomsten uit de case study. Als externe dienstverleners en wetenschappers zijn vijf vooraanstaande personen uit de wereld van gemeentelijk vastgoed geïnterviewd.

Met de introductie van de externe dienstverleners en wetenschappers wordt de geldigheid van het onderzoek bevorderd, aangezien zij adviseren op het gebied van vastgoedmanagement bij vele gemeenten in het land. Naast werkzaamheden in de gemeentelijke vastgoed sector zijn twee respondenten actief bij woningcorporaties. Hiermee ontstaat een mooie aansluiting op het gebruik van het beoordelingskader bij woningcorporaties. De selectie van respondenten bij corporaties wordt hierna besproken.

Voor de interviews bij de corporaties zijn drie respondenten benaderd. Twee daarvan zijn werkzaam bij grote corporaties in Amsterdam en vertegenwoordigen een grote portefeuille woningen. Om de objectiviteit over het gebruik van een uniform beoordelingskader te verhogen is één respondent benaderd bij een kleine corporatie in het oosten van het land. Hieronder zijn alle geselecteerde respondenten vermeld, de organisatie waar zij werkzaam zijn en hun functie.

#### Vastgoedmanagers:

- Mariska Eikenaar MBA, hoofd afdeling Portefeuillemanagement Vastgoed, gemeente Den Haag;
- Henk de Kok MRE, teamleider Vastgoed team Noord, gemeente Rotterdam;
- Arthur van Loon BSc, senior vastgoedadviseur, gemeente Utrecht;
- Dr. Martin Gravelotte, directeur Gemeentelijk Vastgoed, gemeente Amsterdam;
- Drs. Maarten Streekstra, hoofd afdeling Bedrijfsvoering vastgoed, gemeente Amsterdam.

#### Externe dienstverleners, wetenschappers:

- Ir. Rinald van der Wal, directeur BBN adviseurs, verbonden aan ASRE als docent en afstudeerbegeleider, voorzitter raad van toezicht H30, lid investeringscommissie Triodos cultuurfonds;
- Wouter van den Wildenburg MSc MRICS, director Fakton, voorzitter vakgroep financiële experts Bouwstenen voor sociaal;
- Wicher Schönau MSc, partner Twijnstra en Gudde, lid rekenkamer Den Haag;
- Ingrid de Moel MSc, directeur bouwstenen voor sociaal, netwerk voor bestuurders en professionals in maatschappelijk vastgoed;
- Dr. Ing. Jan Veuger, MRE FRICS, lector maatschappelijk vastgoed, directeur CORPORATE Real Estate Management, lid Raad van Commissarissen woningcorporatie Patrimonium (Groningen) en Mitros (Utrecht).

#### Interviews ter verificatie waarde van beoordelingskader en sturing op marktwaarde bij woningcorporaties:

- Drs. Peter Gispén, financieel manager, woningbouwcorporatie Rochdale, Amsterdam, 38.000 verhuurbare eenheden;
- Bas Wortman MSRE, senior assetmanager, Stadgenoot, Amsterdam, 35.000 verhuurbare eenheden;
- Anoniem: Financieel controller, woningcorporatie in het oosten van het land, ca. 9.000 verhuurbare eenheden.

## INTERVIEWS

Voor begonnen is met de interviews is de vragenlijst getest bij afdelingshoofd Techniek & Ontwikkeling, Bart Maas, van de gemeente Amsterdam. Om de relevantie van marktwaarde bij gemeenten te toetsen en gerichtere vragen te kunnen stellen is Jan Veuger, lector maatschappelijk vastgoed Hanze Hogeschool, benaderd. In

gesprek met hem is de relevantie aan bod gekomen en is als casus de gemeente Rotterdam genoemd die bezig is met marktwaardering. Bij de gemeente Rotterdam, Maarten Tans (manager dispositie), is navraag gedaan naar de waardering van hun portefeuille commercieel vastgoed. Vervolgens is er een gesprek gevoerd bij Cushman en Wakefield, Paul Smolenaers (associate valuation advisory), die bij de oriëntatie op de waardering is betrokken.

In het gesprek met Paul Smolenaers is de gemeente Leiden naar voren gekomen. In Leiden is Henno van Eijk gevraagd naar de ervaringen met de waardering van de gehele portefeuille op marktwaarde. De test van de vragenlijst en verkenning naar het gebruik van marktwaarde bij gemeenten, hebben een bijdrage geleverd aan de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de interviews. Na de voorbereiding op de interviews zijn de daadwerkelijke interviews gehouden .

De verschillende respondenten zijn in persoon dan wel telefonisch geïnterviewd. De voorkeur was om respondenten persoonlijk te interviewen, om daarmee ook de expressie van de respondent op het onderwerp op te kunnen vangen. In verband met drukke agenda's en verre reisafstanden zijn vijf van de twaalf respondenten telefonisch geïnterviewd. De andere zeven zijn in persoon geïnterviewd. Alle gesprekken zijn met toestemming van de respondent opgenomen.

Bij houden van de interviews heeft de onderzoeker zich zoveel mogelijk onthouden van het inbrengen van eigen meningen. Gezien de werkzaamheden van de onderzoeker bij de vastgoedafdeling in de gemeente Amsterdam is er voorkennis, die de mening van de respondenten op bepaalde onderwerpen zou kunnen beïnvloeden. Het interviewen van de respondenten bij de gemeente Amsterdam zou kunnen leiden tot wenselijke antwoorden en daarmee een lagere validiteit. Gezien de hogere positie van de respondenten lijkt er geen aanleiding tot het geven van wenselijke antwoorden.

Hierna gaan we verder op de analyse.

## ANALYSE

Tussen de interviews door is het kader voor de analyse opgezet. In de kwalitatieve analyse zijn de drie stappen gevolgd van waarneming, analyse en reflectie (Baarda, et al., 2013). Er is gekozen om gebruik te maken van een open interpretatie en analyse van de resultaten (Glaser & Straus, 1967). Dit is nodig om de connectie tussen het beoordelingskader van de woningcorporatie en de praktijk bij gemeenten met elkaar samen te kunnen brengen. De informatie die uit het analyseproces is voortgekomen, is continu tegen het theoretisch- en institutioneel kader gehouden, waarmee een iteratief proces is gevolgd.

Om de interviews te kunnen analyseren en de betrouwbaarheid van de uitkomsten te verhogen, zijn alle interviews woordelijk uitgewerkt en opgenomen in de bijlage. Met de woordelijke uitwerking blijft de lijn van het gesprek navolgbaar en ontstaat de mogelijkheid met behulp van analyseprogramma's tot gestructureerde analyse over te gaan. Voor de analyse is gebruik gemaakt van het programma Kwalitan. Na de eerste uitwerking van de interviews zijn de transcripten geïmporteerd in Kwalitan en is gestart met de verkenning. In de verkennende fase zijn de eerste transcripten in segmenten verdeeld en is een open codering gebruikt om tot een ordening te kunnen komen die aansluit op het onderzoeksonderwerp.

Bij de analyse van de eerste drie transcripten is met in 'vivo codering' en toekenning van 83 codes een verzadigingsniveau bereikt. Bij de daaropvolgende transcripten zijn de coderingen toegepast op de segmenten en specifieke fragmenten om deze bij verdere analyse te kunnen vergelijken. De dertien interviews zijn in 265 segmenten verdeeld, waarbij 685 keer één van de 83 codes is toegekend. Met behulp van filters is een ordening gemaakt naar de vragen die zijn gesteld en de antwoorden waarnaar we op zoek zijn in dit onderzoek. Na de codering en sortering zijn de resultaten in schema's geplaatst.

In de schema's zijn de variabelen getoetst, waar is gekeken naar het belang dat de respondenten aan een onderwerp toekenden of de mate van sturing die plaatsvindt. Daarbij zijn de woorden die duiden op het belang

of mate van sturing in het schema geplaatst, om tot algemene conclusies te kunnen komen. Met behulp van memo's is bijgehouden hoe de filters tot stand zijn gekomen en is een ruwe indeling van bevindingen gemaakt. Er is voor gekozen, om in de uitwerking van de analyse in hoofdstuk 5, de vragen, die zijn gesteld, te benoemen. Daarmee is het te volgen hoe de antwoorden en de verwerking daarvan in het onderzoek tot stand zijn gekomen.

We hebben nu de aanpak van de analyse behandeld en geven een korte reflectie daarop.

#### REFLECTIE

Het woordelijk uitwerken van de interviews leidt niet tot een makkelijk leesbaar verhaal. Het blijkt dat we ons in een gesprek op een zodanige wijze uiten en onderwerpen structureren, dat dit op papier niet goed overkomt. Na het voorleggen van de transcripten bij de respondenten was in alle gevallen een terughoudende reactie op het openbaar maken van het transcript. Dit heeft ertoe geleid dat één van de respondenten anoniem is opgenomen in het onderzoek. Op het transcript van een andere respondent is geheimhouding opgelegd voor een periode van twee jaar. Bij de interviews is één van de audio-opnames mislukt. In dit geval is direct na het interview een samenvattend transcript opgesteld.

Nu we hebben gezien hoe de interviews tot stand zijn gekomen en hoe de analyse is uitgevoerd gaan we verder naar de enquête.

#### 4.3 ENQUÊTE PROFESSIONALISERING EN WAARDESTURING

Tot nu toe hebben we de grote vier gemeenten in het onderzoek betrokken. Met de interviews van de externe dienstverleners en wetenschappers, die bij meerdere gemeenten werkzaam zijn, is de generaliseerbaarheid van uitspraken voor gemeenten verhoogd. Met de introductie van woningcorporaties is het gebruik van marktwaarde en uniforme rapportagekaders op een hoger abstractieniveau gebracht.

We gaan nu in op het verder generaliseren en het verhogen van de betrouwbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek door middel van een enquête.

Vanuit Bouwstenen voor Sociaal wordt jaarlijks een enquête uitgezet onder alle gemeenten in Nederland. Met deze enquête wordt getoetst waar gemeenten staan met hun vastgoedmanagement. In 2018 is de samenwerking aangegaan met de Vereniging Nederlandse Gemeente (VNG) en is voor het eerst navraag gedaan naar vastgoed in de begroting en jaarverslagen (Bouwstenen voor sociaal, 2018). Bouwstenen heeft de resultaten van de enquête aangeboden om te gebruiken voor dit onderzoek.

Hierna gaan we in op de vragen in de enquête en de relevantie voor dit onderzoek.

#### DE VRAGENLIJST

In bijlage 1 zijn de vragen van Bouwstenen en VNG opgenomen die voor dit onderzoek zijn gebruikt. We hebben zelf geen invloed gehad bij het opstellen van de vragen. De vragen en resultaten die voor het onderzoek zijn gebruikt hebben betrekking op het aantal objecten, de grootte van de gemeente naar inwoners, focus, (de-) centrale organisatie vastgoed, huurprijs, begroting en jaarverslagen. We behandelen kort de vragen en de relevantie voor het onderzoek.

In de enquête is een indeling gemaakt in de grootte van de gemeente naar het aantal inwoners en het aantal objecten in de gemeente. Aan de hand van de grootte van de gemeente wordt gekeken hoe de representativiteit van de respondenten in de betreffende categorie is. Het aantal objecten is een interessant gegeven om te beoordelen of er een lijn zit in de grootte van de gemeente en het aantal panden. Het aantal panden naar categorie van grootte van de gemeente wordt ook bekeken.

De focus op het vastgoed en de wijze waarop het vastgoed binnen de gemeente wordt georganiseerd, worden gebruikt om te onderzoeken of er sprake is van professionalisering van het vastgoedmanagement. In de vraag over de focus komen de verschillende fasen van professionaliteit van vastgoedmanagement terug. Met de vraag over een centraal of verspreide vastgoedorganisatie kan getoetst worden of de centraal georganiseerde vastgoedorganisatie beter presteert.

De vraag over de huurprijs wordt gebruikt om te toetsen of de totstandkoming van de huur op een consequente wijze tot stand komt. Hiermee kan aangetoond worden of de kasstromen uit huur een onderdeel kunnen spelen bij het uniform bepalen van de waarde van het vastgoed. De vraag over de begroting is relevant voor het generaliseren van de uitkomsten van de case study en de interviews.

#### BENADERING RESPONDENTEN

Voor het invullen van de enquête zijn voor de zomer van 2018 alle gemeenten gebeld en is er gevraagd naar de vastgoedverantwoordelijke. De vastgoedverantwoordelijken zijn gebeld of gemaild met de vraag om de enquête in te vullen. Het verzoek is in totaal aan 270 mailadressen verstuurd. Er is een oproep gedaan in de nieuwsbrief van Bouwstenen, sociale media en twee keer in de nieuwsbrief van de VNG om deel te nemen aan de enquête. Op diverse bijeenkomsten heeft Bouwstenen de enquête onder de aandacht gebracht.

Alle gemeenten zijn op meerdere manieren op de hoogte gebracht van de enquête. De uiteindelijke deelname is door toeval tot stand gekomen. Hiermee kan gesproken worden van een niet gerichte aselecte steekproef (Baarda, et al., 2013). De grootte van de steekproef is niet tot een minimum beperkt. Afhankelijk van het aantal deelnemers van de enquête wordt bepaald in welke mate de steekproef representatief is.

Nu we hebben gezien hoe de respondenten zijn benaderd kijken we verder naar de respons.

#### RESPONS

Op 30 augustus 2018 is de tussenstand van de resultaten per mail aan de onderzoeker verstuurd. De naam van de gemeenten is vanwege privacyredenen niet opgenomen bij de resultaten. Er zijn 81 respondenten die de enquête op dat moment hebben ingevuld. Op 25 september 2018 is de lijst met deelnemende gemeenten door Bouwstenen voor Sociaal op de website gepubliceerd. Op dat moment waren er 90 deelnemers, die in bijlage 2 zijn opgenomen.

Hierna kijken we naar de representativiteit van de deelnemers naar de indeling in grootte van de gemeente.

Inwoners	Totaal gemeenten (2016)	Aandeel van totaal gemeenten	Deelnemers	Aandeel van totaal deelnemers	Aandeel deelnemers t.o.v. totaal gemeenten
>100000	31	8%	15	19%	48%
<100000	13	3%	7	9%	54%
<75000	29	7%	11	14%	38%
<50000	140	35%	32	40%	23%
<25000	190	47%	16	20%	8%
<b>Eindtotaal</b>	<b>403</b>		<b>81</b>		

Tabel 5 respondenten naar grote van gemeenten. Bron: enquête bouwstenen, CBS

81 gemeenten, 34% van totaal aantal gemeenten in Nederland heeft de enquête ingevuld. Grote gemeenten met meer dan 50.000 inwoners zijn met 33 deelnames in de enquête oververtegenwoordigd. Ze vertegenwoordigen 41 % van het totaal deelnemers, terwijl deze groep slechts 18% van het totaal aantal gemeenten uitmaakt (Tabel 5). Van de gemeenten met 25.000 tot 50.000 inwoners hebben absoluut de meeste gemeenten deelgenomen aan de enquête, 32 van de 81 (40%), waarmee deze groep redelijk representatief is voor het aantal gemeenten in deze categorie ten opzichte van het totaal aantal gemeenten

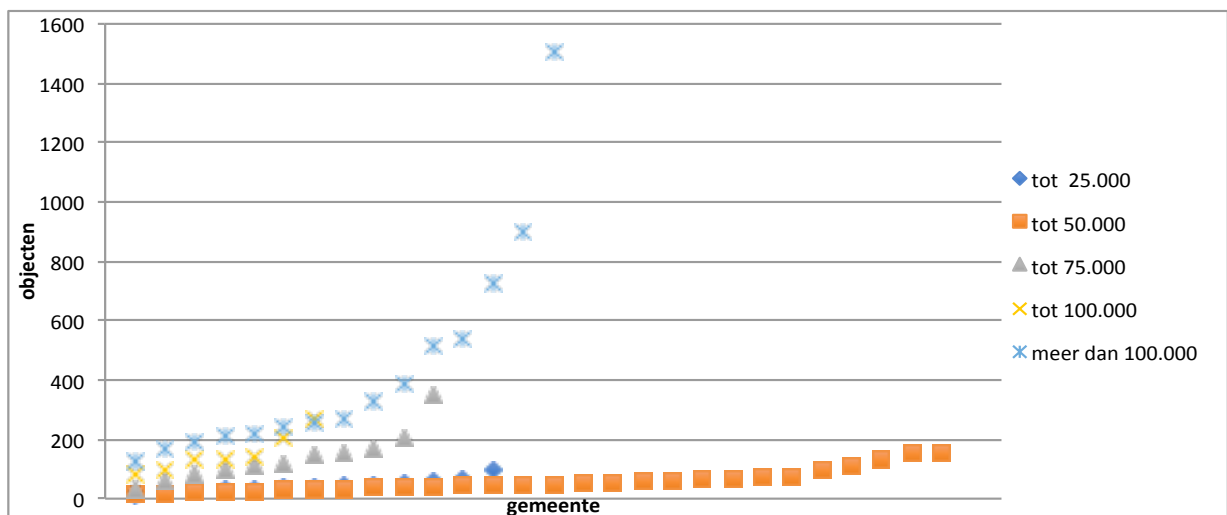
(35%). Met name kleine gemeenten zijn sterk ondervertegenwoordigd. Van de 190 gemeenten met minder dan 25.000 inwoners hebben slechts 16 gemeenten (8%) de enquête ingevuld.

Gekeken is naar het aantal objecten wat een gemeente vertegenwoordigd om te bepalen of een afwijkende lijn is tussen de grootte van de gemeente en het aantal objecten. Dit zou een reden kunnen zijn ook naar het aantal objecten te kijken en de relatie tot de verschillende onderwerpen.

Hierna gaan we kort in op de relatie tussen de grootte van de gemeente en het aantal objecten.

#### Aantal objecten per gemeente

Het gemiddeld aantal objecten van alle deelnemende gemeenten is 144. De kleinste portefeuille bestaat uit 12 objecten, de grootste uit 1504 objecten. De kleinste portefeuille bevindt zich in de categorie tot 25.000 inwoners en de grootste portefeuille is ook gekoppeld aan de categorie met meer dan 100.000 inwoners (Figuur 6). 95% van de gemeenten heeft minder dan 580 objecten. Het gemiddeld aantal objecten per categorie loopt op naar het aantal inwoners van de gemeenten (Tabel 6).



Figuur 6 aantal objecten naar categorie inwoneraantal

Het verschil in het aantal objecten is het grootst bij gemeenten vanaf 100.000 inwoners. Gemeenten tot 50.000 inwoners laten een redelijk stabiel aantal objecten zien (Tabel 6). Binnen de categorie met meer dan 100.000 inwoners is het gemiddeld aantal objecten 438 en is een gemeente met meer dan 1500 objecten een uitzondering. De op één na grootste portefeuille bevat bijna 900 objecten. Met de oplopende lijn van het aantal objecten en de grootte van de gemeente is geen reden gezien de analyse naar het aantal objecten specifiek tot andere onderdelen uit te zetten.

Categorie	tot 25.000	tot 50.000	tot 75.000	tot 100.000	meer dan 100.000
gemiddeld	43	59	139	151	438
st dev (s)	23	39	85	64	368

Tabel 6 objecten naar categorie inwoneraantal

#### ANALYSE

We hebben hiervoor gezien hoe de vragen tot stand zijn gekomen en hoe er met een aselechte steekproef tot een aantal respondenten is gekomen. Er is een verfijning gemaakt in de grootte van de gemeente, omdat de steekproef niet representatief is voor de gehele populatie. Voor het analyseren van de gegevens is met behulp van draaitabellen en grafieken gezocht naar overeenkomsten, verschillen en patronen in de gegevens. Na het aanbrengen van samenhang in de gegevens zijn deze getoetst aan het theoretisch en institutioneel kader. Nu kunnen we naar een samenvatting op de operationalisatie van het onderzoek.



#### 4.4 SAMENVATTING OPERATIONALISATIE

Bij een kwalitatief onderzoek ontbreekt het aan een kant en klaar conceptueel model, waar de gegevens in kunnen worden ondergebracht. Om deze reden is een beschrijving gemaakt van de aanpak van het onderzoek. Met de beschrijving in dit hoofdstuk hebben we laten zien hoe het theoretisch- en institutioneel kader is gebruikt in de verdere analyse voor het onderzoek. Om de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek te borgen is een beschrijving gemaakt van de gebruikte data, methoden en de aanpak van de analyse.

Met het gebruik van een *cross case* analyse bij vier gemeenten, interviews bij dertien respondenten en een enquête waaraan 81 gemeenten hebben deelgenomen is de geldigheid van het onderzoek verhoogd. Met de triangulatie van verschillende data en onderzoeksmethoden en beschrijving van de aanpak kan ook de betrouwbaarheid als relatief hoog worden beschouwd. Vanuit verschillende invalshoeken en de gebruikte respondenten is onderbouwd, hoe de uitkomsten van het onderzoek gegeneraliseerd kunnen worden binnen het gemeentelijk vastgoedmanagement.

Na de operationalisatie gaan we verder met de resultaten uit de analyse.

## 5 STURING OP WAARDE

In het voorgaande hoofdstuk hebben we stilgestaan bij de aanpak van het onderzoek. De resultaten uit de verschillende onderzoeken brengen we in dit hoofdstuk samen. Met de resultaten uit de interviews wordt een antwoord gegeven op de deelvraag naar het belang van een uniform rapportagekader. We behandelen eerste de case study naar de begroting, vervolgens de interviews en sluiten af met de resultaten uit de enquête. Als de resultaten uit de verschillende onderzoeken zijn samengebracht geven we een antwoord op de laatste deelvraag, hoe een vastgoedorganisatie aansluiting vindt op het proces van begroten en verantwoorden.

### 5.1 AANSLUITING VAN VASTGOED OP DE BEGROTING

In dit hoofdstuk laten we zien hoe gemeenten het vastgoed in de begroting hebben opgenomen. Bij de operationalisatie in hoofdstuk 4 is getoond hoe tot de opzet van de analyse is gekomen. Hier laten we de resultaten zien die uit de case study volgen. De indeling in beleidsbegroting en financiële begroting, zoals voorgeschreven in de BBV, is aangehouden om de resultaten te kunnen ordenen.

#### DE INRICHTING EN INLEIDING

Om de toegankelijkheid tot de begroting te verhogen werken Den Haag, Utrecht en Rotterdam met een digitaal portaal waar hun begroting is te vinden. Amsterdam, Den Haag en Rotterdam hebben voor 2018 nog een pdf-versie beschikbaar. Amsterdam is de enige gemeente die zijn begroting niet in het digitale portaal aanbiedt en met een 642 pagina's tellend pdf-document is gekomen.

De indeling in een beleidsbegroting en een financiële begroting is bij geen van de gemeenten direct te vinden. Alhoewel de beleidsbegroting niet genoemd wordt, houden Amsterdam, Utrecht en Den Haag de verantwoording in programma's en paragrafen wel aan. Rotterdam wijkt af en rapporteert niet op paragrafen. De verplichte informatie voor de paragrafen komt bij hen terug onder het kopje financiën. De informatie voor de financiële begroting wordt per gemeente anders ingericht en benoemd. De zoektocht naar de verantwoording over vastgoed kan beginnen.

Alle begrotingen kennen een inleiding, bij Amsterdam en Rotterdam verdeeld in bestuurlijke en financiële hoofdlijnen. Bij Utrecht, Den Haag en Amsterdam wordt het vastgoed in de inleiding benoemd. Amsterdam meldt de knelpunten van de invoering van de kostprijsdekkende huur. Utrecht meldt in de inleiding dat het vastgoed, dat de gemeente in eigendom heeft, een bijdrage moet leveren aan beleidsdoelstellingen. Daarnaast wordt gemeld dat op de exploitatie van het vastgoed in 2017 een onvoorzien tekort is geweest en dat daarom een nieuwe vastgoedbegroting is opgesteld.

Den Haag meldt in de inleiding de doorlichting van onderhoudsvoorzieningen van vastgoed en sport, waarmee budgettaire ruimte is ontstaan. De wijzigingen in het BBV worden in alle inleidingen genoemd, waarbij op verschillende aspecten wordt ingegaan. Rotterdam meldt de wijziging in de interne rekenrente van 3% naar 2,5% en een risico op de solvabiliteitspositie. Amsterdam meldt in de rapportage op verplichte beleidsindicatoren en de verplaatsing van de paragraaf vereveningsfonds naar de paragraaf grondbeleid. In de inleidingen is ook de totaalsom van de begrotingen opgenomen (Tabel 7).

Gemeente	Den Haag	Utrecht	Amsterdam	Rotterdam
<b>Begroting 2018</b>	€ 2,447 miljard	€ 1,448 miljard	€ 5,654 miljard	€ 3,487 miljard

Tabel 7 totale som begroting 2018. Bron: begroting 2018

### *VASTGOED IN HET PROGRAMMAPLAN*

Alle gemeenten hebben de inrichting in programma's aangehouden. Het aantal opgenomen programma's verschilt per gemeente, twaalf bij Amsterdam, veertien bij Rotterdam, zeventien in Utrecht en 20 programma's in Den Haag. Den Haag is de enige gemeente die geen (sub) programma vastgoed heeft en het vastgoed rechtstreeks in de programma's verantwoordt. In Rotterdam en Amsterdam is het vastgoed ondergebracht in een subprogramma onder respectievelijk het programma ruimtelijke ontwikkeling en het programma stedelijke ontwikkeling en wonen. Utrecht heeft als enige een direct zichtbaar programma vastgoed.

#### *Vastgoed decentraal verantwoord*

In Den Haag is het vastgoed in negen programma's verantwoord. Hiermee wordt bij de beleidsdoelstelling direct in beeld gebracht welke baten en lasten er zijn vanuit het vastgoed. Vastgoed is opgenomen als onderdeel van de prestaties die in een programma geleverd worden. Als activiteit in het programma is beschreven het beheer van vastgoed en als doelstelling het optimaal beheer van het vastgoed. Investerings, gebruik van reserves en voorzieningen die betrekking hebben op het vastgoed, zijn zichtbaar in de programma's. In zes van de negen programma's is hier alleen op hoofdlijnen over gerapporteerd.

In de programma's onderwijs en sport worden toelichtingen gegeven op de baten en lasten uit vastgoed en de doelstellingen die daarmee bereikt moeten worden. In het programma wordt bij interne dienstverlening gesproken over vastgoed en de relatie tot het programma overhead. In het programma interne dienstverlening zijn nog baten en lasten voor het beheer van vastgoed opgenomen, die uiteindelijk naar het programma overhead overgaan. Opvallend is, dat in het programma overhead vastgoed niet als specifieke lasten en baten zijn vermeld. Wel zijn investeringen in gemeentelijke gebouwen in het programma zichtbaar gemaakt.

Bij Den Haag zien we decentrale verantwoording van het vastgoed in de programma's. Hierbij is een koppeling gemaakt met de prestaties die met vastgoed bereikt moeten worden binnen een programma. Voor het vastgoed dat een onderdeel uitmaakt van de overhead, zijn alleen de investeringen zichtbaar gemaakt. Specifieke baten en lasten zijn hierbij niet zichtbaar. Het vastgoed als geheel wordt bij de decentrale verantwoording niet inzichtelijk.

Nu we een decentrale verantwoording in het programmaplan hebben gezien gaan we naar een centrale verantwoording.

#### *Vastgoed vanuit een centraal programma*

In Rotterdam is het vastgoed dat niet in de overhead zit centraal verantwoord. Onder het programma ruimtelijke ontwikkeling is bij de lasten en baten de post 'beleidsspecifiek vastgoed' opgenomen. Hierbij is het totaal aan lasten, kapitaallasten en exploitatiekosten in het totaal van het programma ruimtelijke ontwikkeling opgenomen. In het totaaloverzicht is niet zichtbaar wat de lasten van het vastgoed zijn. Wel is inzichtelijk gemaakt welke doorbelasting voor beleidsspecifiek vastgoed naar de andere programma's is verplaatst. De lasten voor beleidsspecifiek vastgoed komen ook terug in de programma's.

De investeringen, reserves en voorzieningen worden centraal verantwoord vanuit het programma vastgoed. Hiermee is er een totaaloverzicht van de investeringen in het vastgoed en de lasten die daaruit volgen. Het gebruik en de beschikbaarheid van reserves en voorzieningen met betrekking tot het vastgoed is direct zichtbaar. In de programma's onderwijs, sport en cultuur wordt consequent geen verantwoording afgelegd over de investeringen in het vastgoed. Afwijking hierbij zijn de investeringen in gymzalen die bij het programma cultuur, sport en recreatie zijn opgenomen. In hetzelfde programma is een verwijzing naar 90 gesubsidieerde cultuurinstellingen opgenomen, waarvan niet inzichtelijk is hoe investeringen en kostendoorberekening van vastgoed plaatsvinden.

Het enige programma waar het vastgoed rechtstreeks is opgenomen is overhead. Voor de lasten en baten voor concernhuisvesting is een verwijzing opgenomen naar het product concernhuisvesting. Deze vormt samen met concernondersteuning één van de twee posten, waaruit de kosten voor overhead zijn opgebouwd. In elk programma is duidelijk zichtbaar wat de toegerekende lasten zijn uit het programma overhead. Alhoewel het niet direct vindbaar is, wordt het vastgoed vanuit een centraal programma doorbelast, wat een overzicht geeft van vastgoedlasten en baten, de investeringen en de mutaties in reserves en voorzieningen.

In elk programma is een risicosectie opgenomen. In het programma waar vastgoed wordt verantwoord, is een bedrag genoemd dat wordt opgenomen voor de afhandeling van zaken rondom de Boompjeskade. Er worden geen risico's beschreven die met de exploitatie van vastgoed kunnen voorkomen.

We hebben nu, naast het vastgoed in overhead, een centrale verantwoording van het vastgoed gezien en gaan verder met meer hybride verantwoording.

#### *Een centraal vastgoedprogramma en verspreide verantwoording*

Utrecht heeft als enige van de onderzochte gemeenten een eigen programma vastgoed. Op het centrale programma worden de lasten en baten van het vastgoed als geheel gepresenteerd. Een onderverdeling naar kapitaallasten en exploitatiekosten is niet gemaakt. Het programma is opgehangen aan twee algemene doelstellingen: aansluiting op doelen van de gemeente en aansluiting op wensen van de gebruikers. In het programma is geen inzicht op hoe de lasten en baten zijn gekoppeld aan de beleidsprogramma's.

Bij het beoordelen van de beleidsprogramma's onderwijs en sport is te zien, dat daar baten en lasten van het vastgoed zijn opgenomen. Hier wordt ook een verantwoording over de doelstellingen met het vastgoed gegeven. In het programma cultuur zijn geen lasten en baten voor vastgoed opgenomen. Dit duidt erop dat de lasten en baten direct in het programma vastgoed zitten. Ditzelfde geldt voor de andere beleidsprogramma's waarvoor vastgoed gebruikt wordt. Hierdoor is het niet inzichtelijk wat de lasten en baten zijn vanuit het vastgoed (voor alle programma's) en aan welke doelen het vastgoed een bijdrage levert.

In het programma overhead wordt vastgoed genoemd in de onderbouwing van de lasten en baten voor HRM en facilitaire zaken. Lasten en baten specifiek voor het vastgoed zijn niet zichtbaar. Met een centraal programma is duidelijk gemaakt wat de lasten en baten zijn voor het vastgoed van de gemeente. Hier valt het vastgoed in de overhead buiten. Doordat alleen bij sport en onderwijs inzichtelijk is gemaakt welke onderdeel het vastgoed uitmaakt mist het inzicht aan welke beleidsdoelen het overige vastgoed is gekoppeld.

Nu gaan we kijken naar een andere hybride verantwoording van het vastgoed.

#### *Meerdere programma's met vastgoed en een vastgoedprogramma*

Amsterdam heeft in het programma stedelijke ontwikkeling en wonen een onderdeel gemeentelijk vastgoed. In de inleiding worden de belangrijkste ontwikkelingen beschreven. De groei van de stad en de behoefte aan sporthallen, buurtvoorzieningen en scholen zijn hierin benoemd. Er worden vijf meetbare doelen beschreven die met het vastgoed bereikt moeten worden. Verder is beschreven hoe de doelen worden bereikt en wat het mag kosten. De financiële ontwikkelingen zijn in beeld gebracht en worden twee pagina's gewijd aan de toelichting van de financiële ontwikkeling.

In de toelichting wordt vermeld dat het vastgoed voor eigen gebruik verantwoord wordt onder het programma overhead. Daarnaast wordt vermeld dat overdrachten vanuit onderwijs, sport en parkeren nog niet zijn verwerkt. Hiermee wordt in het programma vastgoed een tekstuele verantwoording afgelegd over vastgoed dat in andere programma's verantwoord wordt.

Als we verder kijken in het programmaplan zien we dat in de drie programma's onderwijs, sport en parkeren een eigen verantwoording over vastgoed wordt gegeven. In het programma cultuur en programma jeugd en




zorg is niet zichtbaar of gemeentelijk vastgoed wordt gebruikt en wat daarvan de mogelijke kosten zijn. In het programma cultuur wordt wel vermeld dat er een reserve is die betrekking heeft op vastgoed.

Amsterdam lijkt de verantwoording van al het vastgoed te doen vanuit het onderdeel gemeentelijk vastgoed. Duidelijk is gemaakt dat het vastgoed voor eigen gebruik qua lasten en baten in het programma overhead is opgenomen. Voor het vastgoed voor sport, onderwijs en parkeren blijkt dat de lasten en baten en de verantwoording over het vastgoed in de programma's wordt gedaan. Wat de lasten en baten zijn voor vastgoed per beleidsprogramma is niet inzichtelijk. Daarnaast is ook geen totaal zicht op de lasten en baten van vastgoed in het programmaplan.

#### Vastgoed in de vrije programma indeling

We hebben nu twee methoden van verantwoording gezien in de programma's. Een decentrale verantwoording van het vastgoed in alle programma's en een centrale verantwoording in één programma. De centrale verantwoording vanuit een vastgoedprogramma wordt alleen door Rotterdam consequent gedaan. In Utrecht en Amsterdam wordt zowel in het centrale programma als in de beleidsprogramma's verantwoording afgelegd. In tabel 8 is de verantwoording schematisch in beeld gebracht.

Nu we de vrije programma indeling hebben gehad kijken we naar de drie verplichte onderdelen in het programmaplan: heffing vennootschapsbelasting, overhead, en de algemene dekking.

	 Den Haag	 Gemeente Rotterdam	 Gemeente Amsterdam	 Gemeente Utrecht
Programma onderwijs	Baten, Lasten & verantwoording	Doorbelasting	Baten, Lasten & verantwoording	Doorbelasting & verantwoording
Programma sport	Baten, Lasten & verantwoording	Doorbelasting	Baten, Lasten & verantwoording	Doorbelasting & verantwoording
Programma parkeren	Baten, Lasten & verantwoording	Doorbelasting	Baten, Lasten & verantwoording	geen verantwoording
Programma cultuur	Baten, Lasten & verantwoording	Doorbelasting	Geen baten lasten, verantwoording vastgoed	
Programma zorg	Baten, Lasten & verantwoording	Doorbelasting	Geen baten lasten, verantwoording vastgoed	
Programma vastgoed		Baten, Lasten & verantwoording	Baten, Lasten & verantwoording	Baten, Lasten & verantwoording
Programma overhead	Baten, Lasten & verantwoording	Baten, Lasten & verantwoording	Baten, Lasten & verantwoording	Baten, Lasten & verantwoording

Tabel 8 verantwoording vastgoed in programmaplan

#### Heffing vennootschapsbelasting

Geen van de gemeenten houdt rekening met een heffing VpB op het commercieel geëxploiteerde vastgoed. Amsterdam heeft een bedrag van € 2 miljoen opgenomen voor heffing op parkeren en deelnemingen, zoals de haven. Hierbij is voor vastgoed een standpunt vermeld, dat deze niet onder de belastingplicht valt. Zij melden

dat hierover overleg wordt gepleegd met de rijksbelastingdienst. Rotterdam meldt na een analyse alleen VpB te verwachten op een lease-onderdeel en heeft een bedrag van € 0,5 miljoen opgenomen. Den Haag en Utrecht vermelden niets over de mogelijke heffing en hebben het verplichte onderdeel niet opgenomen.

#### *Programma overhead*

In alle begrotingen is het programma overhead zichtbaar opgenomen. In het programma noemen alle gemeenten het BBV en geven aan dat de invoering van het programma overhead verschuivingen in de begroting heeft veroorzaakt. Waar de baten en lasten voor het vastgoed decentraal of centraal zichtbaar zijn gemaakt in de andere programma's is dat hier niet gedaan. In de meeste gevallen zijn de lasten en baten van het vastgoed samen met facilitair verantwoord. Den Haag en Rotterdam geven wel inzicht in de investeringen in het vastgoed. Amsterdam en Utrecht rapporteren niet over investeringen in de programma's.

#### *Vastgoed als dekking*

In het laatste verplichte onderdeel met algemene dekkingsmiddelen wordt het vastgoed niet genoemd. Geen van de gemeenten verantwoordt mogelijke externe inkomsten uit vastgoed in het programma-onderdeel. Gezien de beperkte inkomsten ten opzichte van de heffingen en de bijdrage uit het gemeentefonds is dit te volgen.

Daarmee hebben we alle programma's van de gemeenten bekeken en een beeld gekregen over de verantwoording op vastgoed. Hierna vatten we dat beeld samen.

#### *Vastgoed in programma's*

Het vastgoed bij de gemeenten wordt in iedere begroting anders verantwoord. Den Haag verantwoordt de investeringen, lasten en baten decentraal in alle programma's. Rotterdam heeft het vastgoed onder een centraal programma ondergebracht en laat de doorbelasting in de andere programma's zien. Investeringen in vastgoed worden bij hen consequent verantwoord in het programma. In beide gemeenten zijn lasten en baten van het vastgoed minder goed zichtbaar in het programma overhead.

Amsterdam en Utrecht hebben een centraal punt in het programmaplan voor het vastgoed. Utrecht een eigen programma, Amsterdam als subprogramma. In Amsterdam is naast het vastgoed in het subprogramma ook vastgoed direct verantwoord in andere programma's. Hier is niet al het vastgoed van de gemeente in het subprogramma aanwezig. Utrecht heeft wel al het vastgoed van de gemeente in zijn programma benoemd. De verantwoording wordt bij hen soms in een ander programma gedaan, zoals bij sport en onderwijs.

Te zien is dat er geen eenduidige manier is waarop het vastgoed wordt verantwoord. Door een keuze te maken voor het consequent verantwoorden in één programma of in alle programma's ontstaat het meeste inzicht. Door decentraal te verantwoorden is het per beleidsdoel inzichtelijk wat de lasten en baten zijn die volgen uit het gebruik van het vastgoed. Hoewel dit veel werk is, kan de bijdrage van het vastgoed aan de beleidsdoelen hiermee wel zichtbaar gemaakt worden.

Bij verantwoording in één programma ontstaat een suboptimaal beeld van lasten en baten vanuit het vastgoed. Het nadeel bij centraal verantwoorden blijft dat er altijd nog een programma overhead is waarin het vastgoed voor de eigen organisatie moet worden verantwoord.

Nu we het vastgoed in het programmaplan hebben gezien kunnen we verder naar de paragrafen.

#### *VASTGOED IN DE PARAGRAFEN*

Het BBV schrijft zeven verplichte paragrafen voor. Het vastgoed heeft met al deze paragrafen raakvlakken. Danwel omdat informatie in de paragraaf invloed heeft op het vastgoed, danwel omdat het vastgoed invloed heeft op de informatie in de paragraaf.

We beginnen met een algemene oriëntatie om de paragrafen te lokaliseren. Daarna gaan we per paragraaf in op de opgenomen verantwoording in relatie tot het vastgoed.

### *Algemeen*

De indeling in paragrafen is in Amsterdam, Utrecht en Den Haag zichtbaar aangehouden. In Den Haag is naast de verplichte paragrafen een paragraaf vastgoed opgenomen. In Utrecht en Amsterdam zien we ook de verplichte paragrafen en enkele aanvullingen daarop. Utrecht heeft een aanvullende paragraaf wendbaarheid en weerbaarheid opgenomen. Amsterdam heeft de paragrafen aangevuld met een subsidieoverzicht, mobiliteitsfonds en investeringsparagraaf. Rotterdam heeft geen paragrafen benoemt in de begroting. Na enig zoekwerk is de informatie, die in de paragrafen hoort, gevonden onder een onderdeel financiën. De paragrafen zijn gelokaliseerd. We behandelen hierna eerst de verplichte paragrafen.

### *Kosten vastgoed in de heffingen*

Heffingen bij een gemeente mogen maximaal kostendekkend zijn. Gemeenten zijn verplicht om inzichtelijk te maken welke kosten aan de heffingen worden toegerekend. Gebruik van vastgoed, bijvoorbeeld voor een werf maar ook in de overhead, maakt altijd onderdeel uit van deze kosten. Bij de verantwoording over de kosten wordt in geen van de gemeenten expliciet gesproken over de kosten van het vastgoed. De aandacht gaat uit naar de toerekening van overhead in het geheel van de kosten. Enkele gemeenten gebruiken voor het overzicht van toegerekende kosten het toerekeningsformat van het BBV (2016). Een verwijzing naar een verordening waar de kostentoerekening is uitgewerkt en mogelijk de toedeling van vastgoedkosten inzichtelijk is gemaakt, is niet gevonden. Hiermee is er geen verantwoording gevonden op specifieke vastgoedkosten.

### *Weerstandsvermogen, risico's en weerstandscapaciteit*

In deze paragraaf moet inzicht in de financiële positie van de gemeente worden gegeven. De commissie BBV heeft aangegeven dat dit onderdeel nog in ontwikkeling is. Als we kijken hoe de gemeenten rapporteren, zien we dat Amsterdam en Den Haag de indeling en onderwerpen van het BBV aanhouden. Utrecht heeft de onderwerpen verdeeld in de paragraaf weerbaarheid en wendbaarheid en de paragraaf weerstandsvermogen. Rotterdam hanteert zijn eigen indeling en rapporteert in het onderdeel financiën op kengetallen en weerstandsvermogen. In Tabel 9 zijn de kengetallen per gemeente opgenomen. Hierna behandelen we de kengetallen en de raakvlakken met vastgoed.

**Tabel 9 kengetallen gemeenten 2018 Bron: begroting 2018**

Gemeente	Den Haag	Utrecht	Amsterdam	Rotterdam
<b>Weerstandsvermogen. Ratio weerstandcapaciteit beschikbaar/ benodigd</b>	0,69	1,04	1,36	2,11
<b>Weerstandcapaciteit beschikbaar in miljoen euro's</b>	€161,4	€67,7	€359	€644
<b>Stille reserve als onderdeel van de beschikbare weerstandcapaciteit in miljoen euro</b>	€0	€0	€0	€50
<b>Weerstandcapaciteit benodigd in miljoen euro's</b>	€231,9	€67,8	€263	€305
<b>Solvabiliteit</b>	21%	27%	52%	21%
<b>Netto schuldquote</b>	64%	77%	108%	78%
<b>Netto schuldquote gecorrigeerd voor uitstaande leningen</b>	55%		102%	69%
<b>EMU Saldo in miljoen euro</b>	€-226	€-151	€-694	€-367
<b>Structurele exploitatieruimte</b>	0,5%	-0,6%	0,8%	1,9%
<b>Belastingcapaciteit</b>	75%	96%	81%	99%
<b>Grondexploitatie</b>	4%	10%	-18%	-5%

### *Stille reserves in de beschikbare weerstandscapaciteit*

Het weerstandsvermogen van gemeenten wordt bepaald door de aanwezige weerstandscapaciteit en de benodigde weerstandscapaciteit. We gaan hier eerst in op de beschikbare en benodigde capaciteit en kijken vervolgens hoe de relatie wordt verantwoord bij de onderzochte gemeenten. In de aanwezige weerstandscapaciteit wordt gekeken hoeveel middelen direct beschikbaar zijn om onverwachte gebeurtenissen op te vangen.

Wat opvalt is dat Rotterdam in de beschikbare weerstandscapaciteit een bedrag van 50 miljoen euro als stille reserve heeft opgenomen. Voor deze stille reserve zijn een aantal criteria beschreven:

- er wordt gerekend met verkoopwaarde van de activa;
- verkoop is binnen één jaar te realiseren;
- verkoop leidt niet tot een gat in de begroting;
- verkoop tast de taakuitoefening van de gemeente niet aan.

Er wordt niet expliciet gemaakt welke activa zijn opgenomen. Een stille reserve op het vastgoed kan voldoen aan de gestelde criteria. De € 50 miljoen die is opgenomen in het weerstandscapaciteit maakt 8% van de totale weerstandscapaciteit uit en heeft hiermee invloed op het weerstandsvermogen.

Naast Rotterdam heeft ook Utrecht een regel stille reserves opgenomen bij de bepaling van de aanwezige weerstandscapaciteit. Hier is echter een bedrag van € 0,- opgenomen. Er wordt geen aandacht gegeven aan de regel of het bedrag. Amsterdam en Den Haag nemen geen stille reserves op bij de bepaling van de aanwezige weerstandscapaciteit.

Nu we hebben gezien hoe gemeenten de aanwezige weerstandscapaciteit verantwoorden kijken we naar de benodigde weerstandscapaciteit.

### *Risico's bij vastgoed*

De benodigde weerstandscapaciteit wordt bepaald op basis van de aanwezige risico's bij de gemeente. In Rotterdam is een beperkte beschrijving van de inhoud van de risico's. Risico's die mogelijk betrekking hebben op vastgoed zijn het renterisico en risico's grote projecten. Of gerekend is met het risico op rentestijging, als onderdeel van de kapitaallasten van vastgoed, is niet zichtbaar. Hoe het totale risicobedrag tot stand is gekomen, is lastig te zien.

Bij Utrecht en Den Haag zijn geen specifieke risico's opgenomen die een zichtbare relatie hebben met het vastgoed. In Amsterdam is het risico op heffing vennootschapsbelasting op vastgoed beschreven waarbij het uitgangspunt is aangehouden dat er geen belastingplicht is. Hiermee is geen direct risico op vastgoed opgenomen in de benodigde weerstandscapaciteit bij gemeenten. Nu kunnen we kijken hoe de gemeente de relatie leggen tussen de benodigde en beschikbare weerstandscapaciteit.

### *Weerstandsvermogen*

Rotterdam, Utrecht en Den Haag laten een ratio zien voor het weerstandsvermogen. Deze komt tot stand door de aanwezige weerstandscapaciteit te delen door de benodigde weerstandscapaciteit. Amsterdam volgt als beleid dat het weerstandsvermogen tussen de 1,0 en 1,4 moet zitten en blijven hier binnen. Rotterdam heeft een beleidsdoelstelling waarbij het weerstandsvermogen (weerstandsratio genoemd) niet onder de 1,4 mag komen. Met een ratio van 2,1 gaat dit goed. Utrecht hanteert een ondergrens van 1,0 waar zij bijna onder komen. Zij voegen € 6 miljoen aan de algemene reserve toe om binnen de grens te blijven.



Den Haag berekent het weerstandsvermogen niet en rapporteert ook niet over een gewenst minimum. Als we de ratio zelf berekenen komen we uit op 0,69 wat laat zien dat er een lagere weerstandscapaciteit beschikbaar is dan benodigd. Waar in Rotterdam een stille reserve geen bijdrage levert binnen de gestelde grenzen te blijven, zou bij Den Haag het gebruik mogelijk wel bij kunnen dragen. Ook Utrecht kan met de inzet van mogelijke stille reserves zorgen dat geen beheermaatregelen nodig zijn. Mocht een stille reserve aanwezig zijn, dan zijn de beheersmaatregelen niet nodig en is er een directe relatie tussen het vastgoed en de bestedingsruimte van de gemeente.

Nu we het weerstandsvermogen van de gemeenten hebben gezien kijken we verder naar het vreemd en eigen vermogen van de gemeenten.

#### *Solvabiliteit*

De solvabiliteit komt tot stand door het eigen vermogen te delen door het totale vermogen. De grenzen voor de solvabiliteit zijn vastgelegd in de VNG publicatie 'Houdbare gemeentefinanciën' (2017). Hoger dan 30% is gezond, lager dan 20% wordt als ongezond beschouwd. Rotterdam laat zien dat het op termijn onder de grens van 20% dreigt te komen en benoemt dit ook als risico. Bij de andere gemeenten worden geen specifieke risico's of maatregelen benoemd. Vastgoed wordt niet betrokken in de bepaling van de ratio. Of de stille reserve in Rotterdam is meegenomen bij de bepaling van de solvabiliteit is niet zichtbaar.

De boekwaarde van het vastgoed, die niet is belast met vreemd vermogen, telt mee in het eigen vermogen. Voor de boekwaarde moeten gemeenten de kostprijs minus afschrijvingen opnemen waardoor eventuele marktwaarde stijging of -daling geen invloed heeft op de ontwikkeling van de waarde. Over de waardeontwikkeling van vastgoed in relatie van de solvabiliteit wordt niet gerapporteerd.

Nu gaan we van de balans terug naar de begroting en kijken we naar de schuld in relatie tot de begroting.

#### *Netto schuldquote*

De netto schuldquote wordt bepaald door de aanwezige schuld te delen door het totaal van de begroting. In de VNG-publicatie Houdbare Financiën (2017) is een schuld hoger dan 130% als risico beschreven. Een schuld onder de 100% wordt als gezond gezien. Bij alle gemeenten is te zien dat de schuldquote over de laatste jaren sterk is toegenomen. Alleen Amsterdam zit boven de 100% en daar komt in de toekomst de risicogrens in zicht.

Utrecht heeft een eigen bovengrens gesteld van 100% voor de schuldquote. Zij melden dat het afstoten van overtollig gemeentelijk eigendom, dat met vreemd vermogen is gefinancierd, als sturingsmogelijkheid kan worden ingezet. Met een schuld van € 1,1 miljard op de totale begroting van € 1,5 miljard moet wel een substantiële vastgoedportefeuille worden verkocht wil dit invloed hebben op de schuldquote. Utrecht meldt bij toekomstige investeringen te gaan toetsen op de invloed op de schuldquote.

Naast de behandelde kengetallen zijn er nog vier kengetallen waar we hierna op ingaan.

#### *Exploitatieruimte, EMU saldo, grond en belastingcapaciteit*

De exploitatieruimte laat zien of de begroting van de gemeente sluit. Alleen in Utrecht zien we dat er in 2018 een tekort is voorspeld. Gekoppeld aan de exploitatieruimte wordt het EMU saldo berekend. Hier zien we bij alle gemeenten tekorten. Dit komt omdat het EMU saldo wordt berekend op basis van uitgaven en ontvangsten en niet op het saldo van baten en lasten. In het EMU saldo worden geen afschrijvingen, toevoegingen en onttrekkingen aan reserves en voorzieningen opgenomen. Wel worden aan- en verkopen van grond meegenomen.

Alleen Utrecht vermeldt voor het EMU saldo dat bij hen de streefwaarde een tekort van € 35 miljoen is. In Amsterdam wordt gemeld dat de tekorten veroorzaakt worden door onder andere de investering in (school-)

gebouwen. Zowel Den Haag als Rotterdam melden dat het EMU saldo bij de jaarrekening vaak binnen de gestelde normen blijft omdat sprake is van planningsoptimisme. Geen van de gemeenten heeft beheersmaatregelen of sturingsmiddelen benoemd.

Bij het kengetal exploitatieruimte wordt bij geen van de gemeenten de rol van vastgoed genoemd. In het EMU saldo zien we bij alle gemeenten de hoeveelheid aan investeringen terugkomen. Alleen Amsterdam noemt specifiek de investering in gebouwen. Voor de exploitatieruimte en het EMU saldo wordt vastgoed niet direct ingezet als sturing. De twee overgebleven kengetallen, grond- en belastingcapaciteit hebben geen betrekking op vastgoed. In de begrotingen wordt ook geen raakvlak gevonden met de twee kengetallen en vastgoed.

Nu we alle kengetallen hebben gezien kunnen we een algemeen beeld schetsen van de rol van vastgoed in de kengetallen.

#### *Beschouwing kengetallen*

Allereerst zijn de kengetallen niet los van elkaar te beoordelen en moet de ontwikkeling over een langere periode worden bekeken. Op onderdelen zijn tekorten of risico's geconstateerd. In het geheel van kengetallen laten de gemeenten geen structurele problemen zien. Waar Den Haag en Utrecht een laag weerstandsvermogen laten zien is de solvabiliteit ruim voldoende. In Amsterdam zien we dat de grens van de schuldquote in zicht komt, terwijl de solvabiliteit daar ruim voldoende is. Utrecht benoemt de verkoop van vastgoed als maatregel om de schuldquote te beïnvloeden.

In Rotterdam is de stille reserve gebruikt in de beschikbare weerstandscapaciteit. Dit, terwijl er geen risico's zijn in de weerstandsratio, maar wel in de solvabiliteit. In Utrecht is de algemene reserve met € 6 miljoen aangevuld om op een positief weerstandsvermogen te blijven. Daar zou met een mogelijke stille reserve geen aanspraak gemaakt hoeven worden op de toevoeging aan de algemene reserve. Hierbij kan de mogelijke stille reserve op het vastgoed een directe bijdrage leveren aan de bestedingsruimte van de gemeente.

We zien dat het vermogen dat belegd is in vastgoed, een directe relatie heeft met de financiële positie en de bestedingsruimte van de gemeente. Het vastgoed wordt ingezet om te sturen op de weerstandscapaciteit en de schuldquote. Het betrekken van het vastgoed in de sturing op de ratio's gebeurt nog niet consequent en niet effectief.

Nu we in beeld hebben gebracht welke invloed het vastgoed op de financiële positie van de gemeente heeft kunnen we naar de volgende paragraaf: onderhoud kapitaalgoederen.

#### *Onderhoud kapitaalgoederen*

Het BBV schrijft voor dat in deze paragraaf onderhoud kapitaalgoederen het beleidskader waar gebouwen voor worden ingezet wordt beschreven. De financiële consequenties die voortvloeien uit het beleidskader en hoe dit vertaald wordt in de begroting, moet zichtbaar worden gemaakt. Naast gebouwen is de verantwoording van deze punten voor wegen, riolering, water en groen hier te vinden.

We kijken eerst naar de vindbaarheid van de paragraaf en de gebouwen daarin. Daarna gaan we per gemeente in op de verantwoording over de gebouwen. We sluiten af met een algemeen beeld over de verantwoording in de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen.

#### *Algemeen*

Amsterdam, Utrecht en Den Haag hebben allen een zichtbare paragraaf onderhoud kapitaalgoederen. Utrecht noemt de paragraaf 'investeringen en onderhoud kapitaalgoederen'. Bij Rotterdam is de verantwoording opgenomen bij het onderdeel financiën onder de titel onderhoud kapitaalgoederen. Voor alle gemeenten is de verantwoording over kapitaalgoederen te vinden.

Wat in de paragraaf wordt verantwoord beschrijven we hierna.

#### *Vastgoed uitgebreid verantwoord*

In Den Haag heeft de verantwoording over vastgoed in de paragraaf een prominente plek ingenomen. Per beleidsdoel wordt verantwoord welke middelen worden ingezet het vastgoed te onderhouden en hoe dit gedekt is. Het beleidsdoel onderwijs is niet opgenomen. De kantoorgebouwen zijn voor het grootste deel verantwoord in het onderdeel interne dienstverlening. Over (des-) investeringen in de gebouwen vanuit beleidsdoelstellingen is geen informatie opgenomen.

Voor het onderhoudsniveau van de gebouwen neemt Den Haag een verwijzing op naar de NEN 2767. Vermeld wordt dat het minimum niveau 3 is vastgesteld in de vastgoednota uit 2014. Wegbeheer en groenbeheer hebben een bescheiden verantwoording opgenomen en vermelden alleen het beschikbare budget.

#### *Vastgoed niet verantwoord*

Rotterdam neemt geen informatie op over gebouwen bij hun onderdeel onderhoud kapitaalgoederen. Zij geven een grotendeels tekstuele verantwoording over onderhoud van wegen, water, riolering en groen. Monumenten worden ook genoemd. Niet te zien is of dit gaat om gebouwen of kunstwerken. Hiermee is er een groot contrast met Den Haag.

#### *Sober onderhoudsniveau*

Amsterdam rapporteert in de paragraaf specifiek op het onderdeel gebouwen. In de inleiding wordt het beleidskader voor stedelijke infrastructuur geïntroduceerd. Hierbij wordt de landelijke CROW- norm voor het beheer in de openbare ruimte genoemd. Er wordt een streven naar het niveau verzorgd (heel en veilig) beschreven. Bij het onderdeel gebouwen wordt het gewenste en huidige onderhoudsniveau 'sober' als doelstelling beschreven. Uitzondering hierop zijn de gebouwen van de GGD waar niveau 'verzorgd' wordt genoemd. In de toelichting bij CROW-norm niveau sober staat beschreven: 'verminderd comfort/ veiligheid komt in het gedrang'.

In het onderdeel gebouwen wordt in Amsterdam al het vastgoed van de gemeente aangehaald en vermeld dat circa 1500 objecten in beheer zijn. Er wordt specifiek gerapporteerd op onderwijshuisvesting, parkeergarages en vastgoed in één specifieke gebiedsontwikkeling. Er wordt niet aangegeven welke onderhoudskosten per beleidsdoel worden gemaakt of hoe dit gedekt wordt. (Des-) investeringen in kapitaalgoederen vanuit beleidsdoelstellingen zijn niet verantwoord.

Sportaccommodaties worden naast het onderdeel gebouwen een tweede keer genoemd en uitgebreider verantwoord in een onderdeel sportaccommodaties en sportparken. Hier wordt een gewenst onderhoudsniveau 'verzorgd' genoemd. In dit onderdeel wordt ook gesproken over vervangingsinvesteringen in sportvelden. Vermeld wordt dat het onderhoud van de sportaccommodaties over gaat naar de afdeling vastgoed.

In Amsterdam is specifiek aandacht gegeven aan het geheel van gebouwen. De verantwoording is daarbij niet consequent en sluit niet aan op het vastgoed wat in meerdere programma's is opgenomen. Sportaccommodaties worden verantwoord in een apart onderdeel, terwijl onderwijs wel onder gebouwen wordt verantwoord. Het genoemde ambitieniveau 'sober' voor onderhoud heeft betrekking op openbare ruimte en lijkt niet aan te sluiten op het onderhoud gebouwen. Een wens om gebouwen op een onderhoudsniveau te onderhouden waarbij de veiligheid in het geding komt, roept vragen op.

We gaan verder naar Utrecht.

### *Investeren in kapitaalgoederen*

De letterlijke vertaling van onderhoud komt ook in Utrecht terug in deze paragraaf. Naast het onderhoudsprogramma rapporteert het als enige gemeente ook op investeringen in de kapitaalgoederen.

We beginnen met de beschrijving van het onderhoudsprogramma en gaan vervolgens verder met de investeringen in het vastgoed.

In het onderhoudsprogramma zijn vier onderdelen opgenomen, waarin het onderhoud aan het gemeentelijk vastgoed wordt verantwoord: onderwijs, maatschappelijke ondersteuning, sport en vastgoed. In het onderdeel onderwijs wordt gemeld dat € 300.000 is gereserveerd voor het onderhoud van scholen, die niet zijn overgedragen aan schoolbesturen. De MFA's (multi functionele accommodaties) waar scholen onderdeel van uit kunnen maken, worden onder het programma vastgoed verantwoord. In het onderdeel sport is niet te zien aan welk programma de onderhoudslasten zijn gekoppeld.

Onderhoud aan cultuurgebouwen en kantoren wordt niet specifiek verantwoord. In het onderdeel vastgoed is een verwijzing opgenomen naar het Meerjaren Perspectief Utrechts Vastgoed (MPUV), waar het begrote onderhoud is opgenomen. Een gewenst minimum en werkelijk onderhoudsniveau van gebouwen is niet in de begroting beschreven.

In het onderdeel investeringen is een onderscheid gemaakt naar vervangingsinvesteringen en uitbreidingsinvesteringen. Naast de (bij het deel onderhoud kapitaalgoederen) gebruikte onderdelen is bij de investering ook een onderdeel cultuur opgenomen. Bij het onderdeel cultuur wordt vermeld dat geen nieuwe culturele investeringsprojecten zijn gepland. In het onderdeel vastgoed wordt gerapporteerd over al geautoriseerde investeringen in cultuur. Voor vervangingsinvesteringen is in het onderdeel vastgoed een structureel bedrag van € 1,5 miljoen opgenomen voor levensduur verlengend onderhoud. Het onderdeel sport meldt gemiddeld € 4,5 miljoen aan vervangingsinvesteringen.

In Utrecht is het onderdeel vastgoed opgenomen bij onderhoudsprogramma en investeringen. Naast verantwoording in het onderdeel vastgoed, wordt het vastgoed ook in onderdelen sport en onderwijs verantwoord. Er is geen inzicht gegeven in het vastgoed dat in de overhead is opgenomen. Door de verspreiding van de verantwoording over vastgoed is geen integraal beeld te vormen op onderhoud en investeringen in de gebouwen.

We hebben nu gezien hoe per gemeenten het vastgoed verantwoord wordt in de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen en kunnen hierna daarvan een overzicht geven.

### *Vastgoed in de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen*

Geen van de gemeenten rapporteert consequent op de wettelijk verplicht gestelde onderdelen in de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen. Utrecht gaat als enige van de vier gemeenten in op meer dan alleen het onderhoud van de kapitaalgoederen. Zij verantwoorden de investeringen in de gebouwen. Het effect van deze investeringen, op bijvoorbeeld kapitaallasten en exploitatiekosten, wordt hierbij niet inzichtelijk gemaakt.

Waar het BBV niet specifiek vraagt om het onderhoud inzichtelijk te maken, hebben de gemeenten dit wel consequent gedaan. Alleen in Rotterdam wordt niet op vastgoed ingegaan. Bijdrage van de kapitaalgoederen aan beleidsdoelen wordt niet consequent verantwoord. Financiële effecten van beleidsdoelen op de gebouwen en de vertaling daarvan in de begroting, is door geen van de gemeenten (volledig) inzichtelijk gemaakt.

Hiermee hebben we een beeld gekregen van de verantwoording van het vastgoed in de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen en gaan we verder naar de paragraaf financiën.

### *De rente op het vastgoed*

De hoogte van de rente waarmee gemeenten rekenen, heeft een groot effect op de kapitaallasten van het vastgoed. Met de wijziging van het BBV is iedere gemeente verplicht op een uniforme wijze rente te berekenen. De rente die gemeenten rekenen op hun investeringen wordt genoemd als omslagrente. De berekening van de omslagrente en de wijze waarop dit aan investeringen wordt toegerekend, moet beschreven worden in de paragraaf financiering. We gaan hier in op de omslagrente die per gemeente is berekend en mogelijke verantwoording van de effecten op het vastgoed.

Utrecht en Den Haag rapporteren in de paragraaf over de omslagrente. Beide maken gebruik van het aanbevolen rekenschema van het BBV (Commissie BBV, 2016). Amsterdam en Rotterdam rapporteren niet in de paragraaf over de omslagrente. Met behulp van de zoekfunctie in pdf is de verantwoording over omslagrente bij Amsterdam gevonden onder het programma algemene dekkingsmiddelen. Bij Rotterdam is de omslagrente verantwoord in het product financiering. Den Haag is de enige gemeente die in de paragraaf geen overzicht geeft van uitstaande leningen.

**Tabel 10 omslagrente 2018 Bron: begrotingen 2018**

Gemeente	Den Haag	Utrecht	Amsterdam	Rotterdam
<b>Omslagrente</b>	2 %	2 %	1,3 %	2,5 %

Amsterdam meldt in het programma (niet in de paragraaf, zie hiervoor) in 2017 over te zijn gegaan van 3,5% omslagrente naar 1,3% . Dit is een daling van 63%. De nieuwe rekenmethode betekent voor Utrecht een halvering van de rente van 4% naar 2%, die in 2018 is doorgevoerd. In Rotterdam is het verschil kleiner en wordt de rente verlaagd van 3% naar 2,5%. Bij Rotterdam wordt gemeld dat de effecten nog niet geheel inzichtelijk zijn en dat daarom een stelpost is opgenomen. In tabel 10 is de omslagrente per gemeente in beeld gebracht.

Naast de rente wordt bij Rotterdam in het onderdeel financiering en Amsterdam in de paragraaf aandacht besteed aan de uitstaande leningen en garanties. Daar zien we bij beide gemeenten uitstaande leningen terugkomen voor vastgoedinvesteringen bij externe partijen. Utrecht en Den Haag melden het totaal van uitstaande leningen en gaan niet specifiek in op welke leningen dit zijn.

In Amsterdam wordt een melding gemaakt over het verkoop van vastgoed en de bijdrage aan de schuldreductie. Er wordt geen bedrag genoemd of inzichtelijk gemaakt wat de verkoop van vastgoed voor effect heeft op de schuldpositie van de gemeente. De wijzigingen in de rente en de invloed op de kapitaallasten en nieuwe investeringen is bij de gemeente voor het vastgoed niet specifiek gemaakt. De schuldpositie van de gemeente wordt niet direct in relatie gebracht met de ontwikkelingen in het vastgoed.

Te zien is dat de wijziging in de be- en toerekening van rente in de gemeente voor grote verschuivingen in de begroting zorgt. Verder rapporteren de gemeenten in enkele gevallen specifiek over vastgoed bij uitstaande leningen en schuldreductie. Er gaat geen specifieke aandacht uit naar effecten van de financiering op de ontwikkelingen van het vastgoed. Er is geen directe koppeling tussen schuldpositie en het vastgoed zichtbaar bij de gemeenten.

Na de behandeling van de paragraaf financiering gaan we verder met de paragraaf verbonden partijen.

### *Vastgoed bij verbonden partijen*

Hiervoor hebben we gezien dat de gemeente uitstaande leningen heeft voor vastgoedinvesteringen bij externe partijen. In de paragraaf verbonden partijen moet een lijst van alle partijen worden gepresenteerd, waar de gemeente zowel een financieel als bestuurlijk belang in heeft. Hierbij kan vastgoed, dat de gemeente gebruikt

om beleidsdoelstellingen te bereiken, op verschillende manieren terug komen. Gedacht kan worden aan bibliotheken of musea, die in stichtingen zijn ondergebracht, maar ook aan deelname in een vereniging van eigenaren.

Het BBV heeft de regels voor de verantwoording over verbonden partijen in 2016 (Commissie BBV, 2016) aangescherpt. Doel is meer inzicht te krijgen in de doelstellingen die bereikt moeten worden met verbonden partijen. Daarnaast moet inzicht komen in de financiële en operationele risico's die bij de gemeente spelen.

In dit onderdeel analyseren we de paragraaf 'verbonden partijen' en de raakvlakken die dat heeft met het vastgoed wat de gemeente gebruikt.

De paragraaf verbonden partijen wordt door alle gemeenten consequent gebruikt. Bij Rotterdam niet als paragraaf, maar als onderdeel bij financiën. De gemeenten gaan verschillend om met de verplichte inhoud van de paragraaf. Rotterdam neemt alleen tekstuele informatie op en geeft geen inzicht in de financiële positie van verbonden partijen. Den Haag rapporteert niet op de vermogenspositie van de partijen. Aanwezigheid in vereniging van eigenaren worden bij Amsterdam en Den Haag vermeld. Utrecht meldt nog te onderzoeken of het verplicht is om VVE's op te nemen in de paragraaf. Alle gemeenten melden deelname in een vennootschap van een N.V. stadsherstel.

Rotterdam meldt te starten met een nieuwe vennootschap voor het sportbedrijf. Er is een bedrag van € 40 miljoen genoemd dat jaarlijks is toegezegd aan de vennoot. Over welke zaken dit gaat en of het vastgoed mogelijk is overgedragen aan de vennoot, is niet vermeld. Als enige stichting, waarin zowel financieel als bestuurlijk belang is, is de bibliotheek opgenomen. Verplichte verantwoordingskaders over financiële risico's van de stichting zijn niet opgenomen.

In Utrecht lijkt geen vastgoed gekoppeld te zijn aan verbonden partijen. Wel is een melding van het Utrechts Archief, waarvan niet inzichtelijk is of het vastgoed ook bij de gemeenschappelijke regeling is ondergebracht. Den Haag vermeldt zeven verenigingen van eigenaren waarin het deelneemt. Daarnaast is een vastgoedexploitatie maatschappij opgenomen voor een gebiedsontwikkeling. Andere vermeldingen van partijen, waar het gebruik van vastgoed voor gemeentelijke beleidsdoelen een rol speelt, zijn niet gevonden.

Amsterdam gebruikt deelnemingen en coöperaties om beleidsdoelen te bereiken waarbij vastgoed ook een rol speelt. Bij de deelnemingen en stichtingen is aangegeven in welk programma de doelstellingen worden verantwoord. Deelnemingen waarbij vastgoed in een N.V. is ondergebracht, om actief te sturen op de ontwikkelingen in een buurt, worden niet in een programma verantwoord. Wat opvalt is dat het onderdeel vereniging van eigenaren (VVE) alleen in het programma parkeren wordt verantwoord. Dit duidt op een nog niet doorgevoerd beleid voor verantwoording van VVE's of dat het gemeentelijk vastgoed geen onderdeel uitmaakt van een VVE.

We zien in de paragraaf verbonden partijen dat er verschillende instrumenten zijn om vastgoed op afstand te plaatsen en te verantwoorden. Welk onderdeel vastgoed bij de verbonden partijen uitmaakt, of dit in de stichting is opgenomen en waar beheertaken zijn gelegd, wordt niet inzichtelijk gemaakt. Mogelijke risico's op het vastgoed zijn hiermee ook niet inzichtelijk. Ook in de paragraaf verbonden partijen speelt de inzet van vastgoed een rol. Er is geen eenduidige lijn gevonden in het op afstand plaatsen van vastgoed en het sturen hierop.

Dan hebben we de paragraaf verbonden partijen behandeld en gaan we verder naar de rol die vastgoed speelt in de bedrijfsvoering .

### *Vastgoed in de bedrijfsvoering*

Eerder hebben we gezien dat, met de invoering van het programma overhead, er geen financiële verantwoording afgelegd hoeft te worden in de paragraaf bedrijfsvoering. In dit onderdeel analyseren we de informatie die gemeenten hebben opgenomen onder bedrijfsvoering. Amsterdam rapporteert in de paragraaf bedrijfsvoering in één alinea over vastgoed. Het gaat hierbij over de invoering van het flexibel werkconcept en de effecten daarvan op de gemeentelijke huisvesting. In Utrecht is geen verantwoording over de huisvesting van de gemeente of het beleid daarop opgenomen. Rotterdam neemt alleen een verwijzing op naar het product concernhuisvesting.

In Den Haag is in de paragraaf bedrijfsvoering een verantwoording van onderwerpen naar portefeuillehouder opgenomen. In het onderdeel 'huisvesting en facilitymanagement' wordt kort gerapporteerd over de investering in het stadhuis en de verkoop van een pand. In het onderdeel 'omvang en kosten informatie' worden de apparaatslasten per kostensoort verantwoord. Hier zijn specifiek de kosten van huisvesting van het apparaat zichtbaar gemaakt. Opvallend is dat deze niet in het programma overhead zichtbaar zijn. Bij het onderdeel 'doelmatigheid en doeltreffendheid' wordt onder verantwoordelijkheid van een andere portefeuillehouder een melding gemaakt over het onderhoud van het gemeentelijk vastgoed.

In de paragraaf bedrijfshuisvesting zien we dat alleen Den Haag verantwoording heeft opgenomen over het vastgoed. Hierbij is de informatie verspreid over twee portefeuillehouders. Het is niet direct zichtbaar dat verantwoording over vastgoed in deze paragraaf of de losse onderdelen wordt afgelegd. Terwijl het BBV geen financiële informatie verwacht, is Den Haag de enige die hier wel op rapporteert.

Nu we de bedrijfsvoering hebben behandeld is het grondbeleid de enige verplichte paragraaf die over blijft.

### *Effecten van grondbeleid op vastgoed*

De verantwoording in de paragraaf grondbeleid heeft geen directe relatie met het bestaande vastgoed. In de paragraaf moet duidelijk gemaakt worden welke visie er is op het grondbeleid en hoe dit is aangesloten op de beleidsdoelstellingen. Daarnaast wordt een financiële onderbouwing gegeven op resultaten, winstneming, reserves en risico's. Een afgeleide van het grondbeleid is het grondprijsbeleid, waar de grondprijs voor nieuw gemeentelijk vastgoed kan worden vastgesteld. We focussen in deze paragraaf op de informatie rondom de grondprijs.

Utrecht geeft een tekstuele uitleg op het grondbeleid en gaat in op de steeds complexer wordende ontwikkeling van de stad. Voor het grondbeleid wordt verwezen naar de (Commissie BBV, 2016). Aangegeven wordt, dat over de grondprijs wordt gerapporteerd met behulp van een peilstok, die bij de behandeling van de begroting wordt besproken.

Den Haag meldt steeds meer faciliterend grondbeleid te voeren en bouwt het actief grondbeleid af. Bij de uitleg over het erfpachtbeleid wordt vermeld dat bij maatschappelijke functies op erfpachtgrond geen mogelijkheid wordt geboden tot volle eigendom over te gaan. Hierbij behoudt de gemeente de mogelijkheid tot sturing. Den Haag neemt een verwijzing op naar de Nota grondbeleid uit 2012 en heeft geen informatie opgenomen over grondprijsbeleid.

Rotterdam verantwoordt op de verplichte onderdelen uit het BBV. Voor het grondprijsbeleid hanteert de gemeente sinds 2013 een normatief residuele methode voor het bepalen van de grondprijs. Ook Amsterdam heeft de verantwoording volgens het BBV aangehouden en hanteert eenzelfde grondprijsbeleid als Rotterdam. Amsterdam neemt een uitgebreide verantwoording op over gebiedsontwikkeling en het grondbeleid dat daarbij gevoerd wordt. Er wordt geen relatie gelegd tussen uitbreidingsplannen en de bekostiging van maatschappelijk vastgoed.

In de paragraaf grondbeleid zien we ontwikkelingen, die een mogelijke impact hebben op het gemeentelijk vastgoed. We zien bij alle gemeenten het faciliterend grondbeleid terugkomen. Hierbij wordt geen relatie gelegd hoe het maatschappelijk vastgoed gerealiseerd en gefinancierd moet worden en of dit ten laste van grondbeleid gerelateerde reserves moet komen. Het grondprijnsbeleid wordt in drie van de vier gemeenten toegelicht.

We hebben hiermee een beeld op de directe en indirecte effecten van het grondbeleid op het vastgoed. Nu alle verplichte paragrafen zijn behandeld kijken we nog kort naar de paragrafen die gemeente aanvullend hebben opgenomen.

#### *De paragraaf vastgoed, investeringen en subsidies*

Gemeenten zijn vrij naast de verplichte paragrafen aanvullende paragrafen op te nemen. We vervolgen de zoektocht naar het vastgoed in de begroting door ook de aanvullende paragrafen te bekijken. Aan het begin bij de beschouwing van de paragrafen hebben we laten zien welke aanvullingen de gemeenten hebben opgenomen. In Utrecht hebben we de aanvullende paragraaf 'wendbaarheid en weerbaarheid' al behandeld bij de bespreking van het weerstandsvermogen.

#### *Paragraaf vastgoed*

Den Haag heeft een paragraaf vastgoed opgenomen en verantwoord als enige gemeente over het vastgoed als geheel op één plek. De verantwoording bestaat uit een beschrijving van al het vastgoed dat de gemeente gebruikt. Zowel eigendom als huur. Daarnaast wordt ingegaan op thema's verhuur en leegstand, verkoop, onderhoud en investeringen. In het onderdeel leegstand wordt ingegaan op het huidig en gewenst leegstandspercentage. Om prestaties te kunnen meten wordt gemeld dat er gebruik wordt gemaakt van een benchmark gemeentelijk vastgoed.

In het onderdeel verkoop wordt gerapporteerd over de taakstelling tot het behalen van € 5 miljoen aan boekwinst op de verkoop van vastgoed. Het onderdeel onderhoud en investeringen gaat in op de verduurzaming van de gehele vastgoedportefeuille en de investeringen die hierbij spelen. Tevens wordt gemeld dat de voorziening onderhoud is afgeschaft en dat vervangingsinvesteringen, zoals vervangen cv installaties, geactiveerd gaan worden. Er wordt geen financiële informatie met lasten en baten en effecten van investeringen gepresenteerd.

#### *Subsidies*

Naast de paragraaf vastgoed heeft Den Haag een paragraaf subsidies opgenomen. Hierin is een toelichting gegeven op het subsidiebeleid. Er wordt niet ingegaan op financiële verantwoording van de subsidies en welke doelen hiermee bereikt moeten worden. De paragraaf subsidies is ook als aanvulling opgenomen in Amsterdam. Zij specificeren per programma en per partij welke subsidies worden toegekend. Met een bedrag van € 696 miljoen wordt bijna twee keer zo veel aan subsidies uitgegeven als in Rotterdam (€354 miljoen). In Amsterdam is in enkele gevallen te zien dat in de subsidie directe vergoedingen voor de exploitatie van het vastgoed zijn verwerkt.

In Rotterdam komt het onderdeel subsidies terug bij financiën, waar we eerder de informatie uit de paragrafen gevonden hebben. Voor de subsidies wordt een totaaloverzicht per programma gepresenteerd. Doorgeklikt kan worden naar de verstrekte subsidie per partij. We zien een lijst van circa 90 subsidie partijen die eerder benoemd waren in het product cultuur. In Utrecht is een bijlage opgenomen waarin de subsidies inzichtelijk zijn gemaakt.

Utrecht kiest als enige om de subsidies in een bijlage op te nemen. Den Haag is de enige gemeente die geen inzicht geeft in de verstrekte subsidies en alleen op het subsidiebeleid rapporteert in de paragraaf. Er wordt in



de verantwoording over de subsidies geen relatie gelegd met het mogelijke gebruik van gemeentelijk vastgoed. Hiermee is niet inzichtelijk welk deel van de subsidies besteed wordt aan het gebruik van vastgoed. Na het inzicht in de subsidies gaan we naar investeringen.

#### *Investerings in vastgoed*

We hebben eerder gezien dat Rotterdam en Den Haag hun investeringen in vastgoed hebben verantwoord in de programma's. Rotterdam verantwoordt dit in het programma overhead en het subprogramma vastgoed. Den Haag verantwoordt de investering in het programma van de betrokken beleidspartijen. In Den Haag worden de investeringen in vastgoed ook in de paragrafen vastgoed en bedrijfsvoering verantwoord. In Utrecht hebben we gezien dat de investeringen in de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen zijn opgenomen, die we eerder hebben besproken.

Amsterdam kiest ervoor een aparte paragraaf investeringen op te nemen. Hier wordt naar programma gerapporteerd op de geplande investering. We zien vastgoedinvesteringen terugkomen in verschillende programma's. Onder het programma vastgoed is slechts één (vervangings-) investering verantwoord.

In Rotterdam vinden we bij financiën een apart onderdeel investeringen. Dit naast de verantwoording in programma's. Hier wordt een overzicht gepresenteerd van alle gemeentelijke investeringen. Den Haag heeft naast de vermelding in programma's en de paragrafen nog een apart onderdeel projecten en een bijlage investeringen opgenomen. Daarmee zijn vijf plekken waar Den Haag zijn investeringen verantwoord.

Iedere gemeenten kiest weliswaar zijn eigen plekken om investeringen te verantwoorden (Tabel 11), allen hanteren ergens een totaaloverzicht met een meerjarenprognose van de investeringen. De impact van de investeringen op kapitaallasten wordt alleen door Den Haag niet zichtbaar gemaakt. Investeringen in vastgoed worden door Den Haag consequent in alle programma's verantwoord. Rotterdam rapporteert vrij consequent over de investeringen vanuit het subprogramma vastgoed. Het enige programma waar ook vastgoedinvesteringen in wordt verantwoord is overhead. Utrecht en Amsterdam verantwoorden de investeringen zowel in het programma vastgoed als in specifieke programma's.

**Tabel 11 verantwoording investeringen Bron: begrotingen 2018**

Gemeente	Den Haag	Utrecht	Amsterdam	Rotterdam
<b>In programma</b>	V			V
<b>In paragraaf</b>	V	V	V	
<b>In los onderdeel</b>	V			V
<b>In de bijlage</b>	V			

Elke (des-) investering in vastgoed heeft invloed op het totaal van lasten en baten van de vastgoedportefeuille. Geen van de gemeenten maakt specifiek voor het vastgoed inzichtelijk wat deze effecten zijn en hoe deze in de portefeuille gedekt worden. Drie gemeenten maken de effecten van investeringen op de kapitaallasten inzichtelijk. Alleen wordt geen inzicht gegeven in de effecten op exploitatielasten. Waar het BBV lijkt te bedoelen dat investeringen in de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen verantwoord moeten worden, is Utrecht de enige gemeente die het daar ook daadwerkelijk inzichtelijk maakt.

De enige aanvullende paragraaf die we nu niet hebben behandeld is de paragraaf mobiliteitsfonds bij de gemeente Amsterdam. Hier zijn we snel mee klaar omdat daar niet gerapporteerd wordt over vastgoed.

Hiermee hebben we alle paragrafen gehad en kunnen we het geheel aan paragrafen en de rol van het vastgoed daarin beschouwen.

### *Vastgoed in de paragrafen*

We hebben gezien dat elke verplichte paragraaf een directe of indirecte relatie heeft met vastgoed. De onderzochte gemeenten gaan erg vrij om met de indeling en de door het BBV verplichte inhoud. We hebben gezien dat gemeenten bezig zijn met de sturing op kengetallen. Hierbij wordt vastgoed ingezet om te sturen op het weerstandsvermogen en de schudquote van de gemeenten. In de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen is het vastgoed bij Amsterdam, Utrecht en Den Haag het meest zichtbaar. Rotterdam rapporteert hier niet over vastgoed. Alleen Utrecht neemt de investering in de kapitaalgoederen, waarmee de financiële effecten zichtbaar worden, in de bedoelde paragraaf op. Rotterdam, Den Haag en Amsterdam rapporteren in een losse paragraaf of los onderdeel over de investeringen. Bij de investeringen wordt nooit een integraal overzicht van vastgoedinvesteringen opgenomen.

Een directe relatie met de effecten op de omslagrente vanuit de paragraaf financiering wordt niet gelegd. In de paragraaf verbonden partijen, financiering en subsidies zien we verschillende vormen waarop vastgoed gefinancierd wordt of hoe een bijdrage geleverd wordt voor vastgoed. Het is in de begroting niet inzichtelijk wat de specifieke bijdrage voor het vastgoed is en welke risico's de gemeente hierbij loopt. Het geheel aan ontwikkelingen, die in de paragrafen wordt behandeld en de effecten die het heeft op de vastgoedportefeuille, is niet integraal inzichtelijk.

We hebben nu de beleidsbegroting met het programmaplan en de paragrafen behandeld en de relaties met het vastgoed inzichtelijk gemaakt. De financiële begroting blijft nu over en wordt hierna behandeld.

### *VASTGOED IN DE FINANCIËLE BEGROTING*

Het tweede onderdeel wat het BBV in de begroting wil zien is de financiële begroting. De informatie in de financiële begroting is gekoppeld aan de jaarrekening van de gemeente. Op dit onderdeel wordt verantwoording aan de accountant en toezichthouder afgelegd. Het BBV schrijft drie onderdelen voor die in de financiële begroting terug moeten komen: de baten en lasten, de 'uiteenzetting van de financiële positie' en een bijlage met een vertaling van baten en lasten naar de taakvelden. We houden deze indeling aan om de verantwoording over het vastgoed te analyseren.

In het algemeen kan gezegd worden dat in de financiële begroting alleen informatie wordt opgenomen die we op het gebied van de balans van de gemeente en de verdeling van baten en lasten naar taakvelden nog niet hebben gezien. De baten en lasten hebben we eerder terug zien komen in het programmaplan. De 'uiteenzetting van de financiële positie' is behandeld in de paragraaf weerstandsvermogen.

Eerst kijken we hoe in het algemeen de financiële begroting inzichtelijk is gemaakt en of de in het BBV voorgeschreven indeling wordt aangehouden. Vervolgens kijken we per gemeente hoe over vastgoed wordt gerapporteerd en of er nieuwe inzichten zijn. We sluiten af met een overzicht van de geconstateerde verantwoording van het vastgoed in de financiële begroting.

### *Zicht op de financiële begroting*

De financiële begroting is direct vindbaar bij de gemeente Den Haag. Utrecht rapporteert op de drie onderdelen uit de financiële begroting en benoemt niet specifiek de term financiële begroting. Amsterdam neemt informatie op in de bijlage en houdt alleen voor de onderdelen baten en lasten en taakvelden de benaming van het BBV aan. Rotterdam neemt de onderdelen uit de financiële begroting op onder de financiële hoofdlijnen en deels onder financiën. Er is alleen een herkenbaar overzicht baten en lasten te vinden. Rotterdam rapporteert niet op taakvelden.

Nu we onderdelen hebben gelokaliseerd kijken wat er per gemeente is opgenomen.

Den Haag laat de totalen zien van baten en lasten per programma waarbij het beheer vastgoed in de totaalbedragen is opgenomen en niet is gespecificeerd. Bij het verloop van reserves en voorzieningen zien we de melding terugkomen, dat de voorziening onderhoud vastgoed is beëindigd. In de vertaling van lasten en baten naar taakvelden zijn meer dan 300 regels taakvelden gerapporteerd. Voor de balans worden alleen de financiële en materiele vaste activa opgenomen. Hierbij is inzichtelijk gemaakt wat het meerjarige verloop van boekwaarde en kapitaallasten is op het onderdeel bedrijfsgebouwen. Den Haag geeft hiermee goed inzicht in de voorgeschreven onderdelen.

We gaan verder naar Utrecht.

Utrecht neemt de verplichte onderdelen op hoofdlijnen op en heeft een compacte financiële begroting. In de baten en lasten per programma is het onderdeel overhead niet opgenomen en verantwoord onder de titel algemene ondersteuning. Een beperkt aantal van 48 taakvelden is gebruikt bij de vertaling van baten uit de programma's. In de balans is de materiële vaste activa niet gespecificeerd, waarmee het verloop van de activa op bedrijfsgebouwen niet inzichtelijk is. Bij Utrecht is de financiële begroting vindbaar en compact.

Rotterdam rapporteert in het onderdeel financiën specifiek over het geheel op het onderdeel baten en lasten. Voor de 'uiteenzetting van de financiële positie' worden meerdere onderdelen gebruikt. Hoe de samenhang is met de financiële begrotingen en daarmee de jaarrekening is niet inzichtelijk. Zoals eerder gemeld, is er geen verantwoording naar taakvelden. In de balans is een onderverdeling gemaakt naar materiele vaste activa met economisch nut. Bedrijfsgebouwen zijn niet gespecificeerd. Rotterdam maakt niet inzichtelijk uit welke onderdelen de financiële begroting bestaat.

Amsterdam heeft in de bijlage van de begroting een overzicht van baten en lasten per programma gepresenteerd. Als onderdeel van de 'uiteenzetting van de financiële positie' zijn losse paragrafen opgenomen, waarin het meerjarig verloop van reserves en voorzieningen inzichtelijk is gemaakt. Er is geen balans opgenomen. Amsterdam maakt een vertaling van baten en lasten naar 53 taakvelden. In Amsterdam is het geheel van onderdelen, die de financiële begroting vormen, niet zichtbaar.

We hebben hiermee een korte beschouwing gemaakt van de financiële begroting per gemeente en komen hierna tot een algemeen beeld.

#### *Vastgoed in de financiële begroting*

We hebben gezien dat gevraagd is om op drie onderdelen in de financiële begroting te rapporteren. De gemeenten rapporteren consequent en inzichtelijk op het onderdeel lasten en baten. Rotterdam is de enige gemeente die niet rapporteert op taakvelden. Amsterdam neemt de balans niet op. Per verplicht onderdeel geven we een overzicht van de zichtbaarheid van het vastgoed en de toegevoegde waarde van het onderdeel.

#### *Vastgoed in het totaal van lasten en baten*

Omdat de lasten en baten van het vastgoed altijd in meerdere programma's staan vermeld, geeft het totaaloverzicht in de financiële begroting geen integraal inzicht op het vastgoed. In Den Haag valt het zicht op baten en lasten vanuit vastgoed weg, omdat dit in de totale lasten en baten is opgenomen. In Rotterdam valt het zicht op vastgoed weg, omdat het in een subprogramma is opgenomen en alleen op een totaal van hoofdprogramma's wordt gerapporteerd. In Utrecht en Amsterdam blijft het vastgoed, dat in de beleidsprogramma's zit, zichtbaar. Lasten en baten van vastgoed in het programma overhead is bij geen van de gemeenten inzichtelijk.

#### *Vastgoed in de 'uiteenzetting van de financiële positie'*

De rapportage op de 'uiteenzetting van de financiële positie' is bij de gemeenten niet eenduidig. De door het BBV verplichte onderwerpen worden niet consequent opgenomen. Bij alle gemeenten zijn wel de

meerjarenoverzichten van reserves en voorzieningen opgenomen. Voor het inzicht in reserves en voorzieningen, met betrekking tot vastgoed, gaat hetzelfde verhaal op als bij de lasten en baten. Het overzicht van vastgoedreserves en voorzieningen is niet beter dan in de programmaverantwoording. In Amsterdam wordt wel voor het eerst inzichtelijk welke reserves er in de gemeente zijn.

Rotterdam, Utrecht en de Haag gaan verschillend om met informatie over de balans. Bij Den Haag is de meest uitgebreide informatie over de activa gegeven en is inzichtelijk gemaakt wat het verloop is van de activa in bedrijfsgebouwen. De passiva wordt niet verantwoord. Amsterdam neemt de balans helemaal niet op. Met behulp van de zoekfunctie wordt beperkte informatie over de balans gevonden onder de paragraaf weerstandsvermogen. De informatie over het EMU saldo hebben de gemeenten niet op deze plek verantwoord. Hetzelfde geldt voor de financiering en de investeringen, die alle gemeenten op andere plekken hebben verantwoord.

#### *Vast goed in de taakvelden*

In de rapportage op taakvelden zien we dat Utrecht en Amsterdam een beperkt aantal taakvelden van rond de vijftig gebruiken. Den Haag gebruikt meer dan driehonderd regels in de taakvelden. Zij hebben veel moeite genomen om het vastgoed zichtbaar te houden in de taakvelden. Met het verschil in de toedeling van lasten en baten aan taakvelden kan in twijfel worden getrokken of hiermee de vergelijkbare informatie wordt verkregen.

#### *De toegevoegde waarde van de financiële begroting*

We kunnen stellen dat het vastgoed in de financiële begroting geen centrale plek heeft. De lasten en baten, gebruik van reserves en voorzieningen worden minder goed zichtbaar omdat deze in de totalen van de beleidsprogramma's kunnen verdwijnen. De informatie over de balans hoeft in de begroting minder uitgebreid beschreven te worden dan in de jaarrekening. Hiermee is geen noodzaak op activa in bedrijfsgebouwen te rapporteren. Met de verscheidenheid in de vertaling van lasten en baten in de taakvelden ontstaat daar vooralsnog geen inzicht in lasten en baten van het vastgoed.

## 5.2 CONCLUSIE AANSLUITING VAN VASTGOED OP DE BEGROTING

In deze case study hebben we de begroting van vier gemeenten geanalyseerd op de verantwoording over vastgoed. Doelstelling van de case study is een antwoord te kunnen geven op de vraag hoe met vastgoed aansluiting gevonden kan worden op het proces van begroten en verantwoorden. De zichtbaarheid van het vastgoed is gebruikt te toetsen of en hoe aansluiting wordt gevonden op het proces van begroten en verantwoorden.

In de beleidsbegroting hebben we gezien dat het vastgoed ofwel centraal ofwel decentraal wordt verantwoord in het programmaplan. Met decentrale verantwoording is vastgoed goed zichtbaar voor de beleidsprogramma's. Met een centraal programma en consequente verantwoording van het vastgoed in dat programma ontstaat goed zicht op de hele vastgoedportefeuille. In de paragrafen is gezien dat vastgoed zichtbaar een rol speelt in de sturing op de financiële positie van de gemeente en dat hier niet consequent gebruik van wordt gemaakt. Een integraal overzicht van het vastgoed in de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen is niet gevonden. Investeringen in vastgoed worden hier in een enkel geval verantwoord. Hier is er geen koppeling gezien van de effecten van rentewijzigingen uit de paragraaf financiering.

De zichtbaarheid en sturing van vastgoed dat op afstand is geplaatst van de gemeente, is beperkt. In de financiële begroting wordt het zicht op vastgoed minder omdat het daar in de totalen van de programma's wordt opgenomen. De vertaling van baten en lasten naar taakvelden geven nog weinig zicht op het vastgoed en zorgen nog niet voor vergelijkbaarheid tussen gemeenten. Hiermee zien we dat in de praktijk op verschillende wijze invulling wordt gegeven aan de aansluiting van het vastgoed binnen het proces van begroten en verantwoorden.

Waar we in hoofdstuk 3 hebben gezien dat het een uitdaging is met het vastgoed aansluiting te vinden op het verslagleggingskader, zien we dat dit in de praktijk wordt bevestigd.

Hiermee hebben de resultaten uit de case study behandeld en gaan we verder met de resultaten uit de interviews. Het belang van uniforme verslaglegging en sturing op de waarde van vastgoed bekijken we daarna.

### 5.3 EEN UNIFORM RAPPORTAGEKADER

Op welke waarde moet het vastgoed bij gemeenten beoordeeld worden, bieden de kaders hiervoor ruimte en hoe wordt daarop gestuurd? Dat is de vraag die met behulp van de interviews moet worden beantwoord. Eerst wordt Gekeken hoe de gemeenteraad en het college op het vastgoed stuurt. Vervolgens kijken we of de kaders die er zijn om te rapporteren, ruimte bieden voor het inzichtelijk maken van het vastgoed. De vraag waar een vastgoedorganisatie over moet rapporteren, de waardebegrippen die van belang zijn, worden als laatst behandeld. We sluiten af met een beschouwing en antwoord op de deelvraag.

#### *STURING DOOR RAAD EN BESTUUR*

Zijn de raad en het college in staat om op vastgoed te sturen, vinden zij het belangrijk en hebben ze er zicht op? Dat zijn drie vragen die hier behandeld worden. We kijken eerst naar de beoordeling van de respondenten op de vraag of de raad en het college voldoende kennis hebben om op vastgoed te sturen. Vervolgens kijken we naar het belang van vastgoed voor de bestuurders (college) en de raad. We sluiten af met het antwoord op de vraag of het college en de raad zicht hebben op het vastgoed binnen de gemeente.

De gemeenteraad is niet in staat om te sturen op vastgoed. Alle respondenten zijn het hier over eens. Sturing op vastgoed wordt daarbij ook niet als taak van de raad bestempeld. De raad gaat over het vaststellen van hoofdlijnen en controleren op de uitvoering hiervan. Bij de controlerende taak worden de rekenkamer en de accountant genoemd om de raad te ondersteunen in de beoordeling. Het college wordt wel in staat geacht om te sturen op vastgoed. Daarbij wordt specifiek de korte termijn genoemd waarop bestuurders zich vaak richten bij incidenten of bij objectgerichte sturing.

Het belang van vastgoed voor de raad en het college is niet groot. Zolang er geen incidenten zijn is er niet veel belangstelling. Het huisvesten van partijen die de weg naar de politiek hebben gevonden, kan daarentegen wel rekenen op belangstelling. Door de aandacht voor individuele gevallen wordt het niet als gemakkelijk ervaren voor een vastgoedorganisatie te sturen op het geheel van de portefeuille.

Na de vastgoedkennis en het belang van vastgoed blijft het zicht op vastgoed over. De begroting wordt door zes van de tien respondenten benoemd als middel waarop de raad controleert. Er wordt aangegeven dat je 'hooggeleerde'<sup>2</sup> moet zijn om de begroting te ontrafelen en te zien wat de prestaties op het gebied van vastgoed zijn. Vastgoed staat op verschillende plekken in de begroting, waardoor je je best moet doen de prestaties te kunnen beoordelen. De respondenten die de begroting noemen, hebben het allen over de financiële prestaties van het vastgoed.

De begroting wordt niet genoemd als plek waar de raad zicht krijgt op de prestaties ten opzichte van beleidsdoelstellingen. Twee van de gemeenteexperts geven aan de raad inzicht te geven in het vastgoed met behulp van specifieke voortgangrapportages. Het nut voor de raad van specifieke vastgoedkaders en voortgangrapportages wordt door één van de externe experts echter in twijfel getrokken. Daarbij wordt verwezen naar rekenkameronderzoeken, waarin wordt aangetoond dat het zicht op prestaties niet aansluit op kaders en rapportages. Twee respondenten noemen dit het gebrek aan professionaliteit bij de

---

<sup>2</sup> Veuger, bijlage 3 p. 1

vastgoedorganisaties. Hierdoor lukt het niet goed de toegevoegde waarde van vastgoed voor de raad inzichtelijk te maken.

We hebben nu gezien dat de kennis van vastgoed van de raad niet als groot wordt genoemd en dat dit ook niet verwacht wordt. Het belang dat de raad aan het vastgoed hecht is ook niet groot, tenzij het gaat om incidenten of individuele gevallen. De begroting als controlemiddel voor de raad geeft weinig zicht op de prestaties van het vastgoed. Het lage belang en de beperkte zichtbaarheid op vastgoed sluiten aan op de uitdagingen van het zichtbaar maken van de toegevoegde waarde van vastgoed, die in hoofdstuk 2 zijn benoemd.

#### *AANSLUITING OP VERSLAGLEGGING*

Hiervoor hebben we gezien dat de beoordeling door de raad op prestaties van vastgoed in de begroting lastig is. Hierna gaan we verder in op de vraag in hoeverre de kaders, die er zijn voor de verslaglegging, ruimte geven om vastgoed zichtbaar te maken.

Negen van de tien respondenten geven aan dat er knelpunten zijn in de verplichtingen vanuit het BBV en de verslaglegging op vastgoed. Als argument wordt genoemd, de ruimte die wordt gegeven in de wijze van afschrijven in combinatie met het bepalen van een kostendekkende huur. Het verloop van de boekwaarde van eenzelfde gebouw ziet er bij een annuïtaire afschrijving anders uit dan bij een lineaire afschrijving.

Dat het BBV niet is geschreven voor verantwoording van vastgoed, maar voor de gemeente als geheel wordt door één van de respondenten benoemd. Een gevolg hiervan, dat door een andere respondent is genoemd, is de verspreiding van verantwoording van vastgoed door de gehele begroting. Ook de vrijheid, die wordt gegeven in het bepalen van een directe opbrengstwaarde ter sturing op risico's bij de commerciële portefeuille wordt, als niet passend beoordeeld.

Eerder hebben we gehoord dat de begroting alleen voor 'hooggeleerden'<sup>3</sup> is weggelegd. Dit beeld wordt bevestigd door één van de respondenten, die aangeeft dat slechts enkele specialisten bekend zijn met de financiële wetten. 'De specialisten gelooft ook iedereen'<sup>4</sup> en anderen lopen met een boog om het BBV heen. Hierdoor is weinig tegenwicht vastgoed goed in beeld te brengen.

Naast de beperkingen van het BBV vastgoed goed en zichtbaar te verantwoorden, geven twee respondenten aan dat de wet niet aansluit op de Wet Markt en Overheid (WMO). Hierbij wordt genoemd dat het BBV niet aansluit op het integraal inzichtelijk maken van kosten op vastgoed, die voor de WMO in beeld moeten worden gebracht. Als tegenargument noemt een van de respondenten dat het BBV rekening houdt met bedragen in de waardering die wel of niet meegerekend moeten worden in de integrale kostprijs.

Binnen het wettelijk kader voor verslaglegging is het een uitdaging vastgoed goed en zichtbaar te verantwoorden. De ruimte die het BBV biedt voor de waardering van het vastgoed draagt niet bij aan de vergelijkbaarheid of uniformiteit. Getwijfeld wordt aan de aansluiting van het BBV op de WMO. Hiermee hebben we gezien dat de aansluiting van het vastgoed op het kader voor verslaglegging niet makkelijk is. Het belang van de aansluiting met vastgoed op het rapportagekader is wel gezien, met de vraag naar een uniforme wijze van rapporteren en het bieden van tegenwicht aan experts, het vastgoed goed in de begroting te krijgen.

Nu we de aansluiting op de verplichte kaders hebben gezien kijken we verder naar welke onderdelen volgens de experts van belang zijn in de rapportage.

---

<sup>3</sup> *Veuger, bijlage 3, p. 1*

<sup>4</sup> *Schönau, bijlage 4, p. 6*

## *WAT STAAT ER IN DE RAPPORTAGE OVER VASTGOED*

Welke onderdelen zijn belangrijk bij de rapportage over vastgoed? Op deze vraag gaan we hier verder in. Negen van de tien respondenten geven aan dat aansluiting op beleidsdoelstelling en het werken met prestatie indicatoren van belang is in de rapportage over vastgoed. In het algemeen wordt aangegeven dat het afhankelijk is van het type voorziening en de betreffende gemeente, welke indicatoren zinvol en bruikbaar zijn. Termen als ingewikkeld, lastig, spannend en zoektocht worden genoemd in relatie tot de zichtbaarheid van vastgoed.

Drie van de gemeentelijke experts geven aan een specifiek vastgoedkader te gebruiken om te rapporteren over vastgoed. Twee van hen werken daarbij ook met jaarlijkse voortgangsrapportages. Den Haag gebruikt een vastgoedmonitor over de ontwikkeling van de portefeuille te rapporteren en gebruikt de begroting om financieel te rapporteren. Utrecht gebruikt het Meerjaren Perspectief Utrechts Vastgoed (MPUV) om financieel, beleids- en bedrijfsmatig te rapporteren. Rotterdam heeft een Meerjaren Perspectief Vastgoed (MPV), waarin het beleid met betrekking tot vastgoed wordt vastgelegd.

Het belang van een vastgoedkader wordt door één van de externe adviseurs in twijfel getrokken. Daarbij wordt aangegeven dat het niet verplicht is en dat rekenkameronderzoeken aantonen dat de uitgangspunten in de kaders niet nageleefd worden. Het rekenkameronderzoek wordt ook door een andere externe expert genoemd als toetsmoment op de rapportagemiddelen. Tevens wordt aangegeven dat op het moment dat iets zichtbaar wordt gemaakt, 'lijken uit de kast'<sup>5</sup> komen, maar dat ook veel goeds naar voren komt.

Het rapporteren over governance wordt niet als een specifieke taak van de vastgoedorganisatie gezien, maar in een breder perspectief van de gehele gemeente geplaatst. Het belang van rapportage over governance wordt door vijf van de respondenten benoemd. We hebben hiermee gezien dat er nagedacht wordt over het rapporteren op vastgoed en het toetsbaar maken van prestaties. Het is vrijblijvend voor een vastgoedorganisatie om een eigen rapportagekader voor het vastgoed op te stellen. Iedere gemeente geeft daar een andere invulling aan en het nut wordt in twijfel getrokken.

## *OP WELKE WAARDE MOET GEMEENTELIJK VASTGOED GESTUURD WORDEN?*

Na de brede vraag op welke onderdelen er over het vastgoed kan worden gerapporteerd, kijken we specifiek naar de rapportage op financiële waarde. Er is gevraagd welk waardebegrip voor een gemeente van belang is en of er op de totale portefeuille op waarde wordt gestuurd. Om het belang van verschillende waardebegrippen inzichtelijk te maken zijn de reacties van de respondenten in Tabel 12 samengebracht.

Waar de ene respondent de reële waarde van het vastgoed koppelt aan marktwaarde, noemt een andere respondent de boekwaarde als reële waarde. We gaan hier verder in op het belang van marktwaarde, woz, bedrijfswaarde en beleidswaarde. We sluiten af met het belang van waardesturing in de portefeuillestrategie.

### *Het belang van marktwaarde*

Alle respondenten zien het belang van marktwaarde op het moment dat mutaties in de portefeuille plaatsvinden. Het belang van marktwaarde voor een hele portefeuille wordt verschillend beoordeeld.

'Als je een waardebegrip introduceert, dat alleen maar voor een gedeelte van je portefeuille op kan gaan, dan lijkt me dat voor een consistente financiële behandeling een probleem'<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Veuger, bijlage 3, p. 5

<sup>6</sup> V.d. Wal, bijlage 3, p.9

Vier van de respondenten geven aan dat de marktwaarde slechts opgaat voor het deel van de portefeuille waar een markt voor is. Dat dit geen gedeelde mening is, blijkt uit de reactie van twee respondenten die aangeven dat voor de gehele gemeentelijke portefeuille de marktwaarde van belang is. De marktwaarde als middel om op risico's te sturen bij niet duurzaam geëxploiteerde gemeentelijk vastgoed trekt niemand in twijfel.

### *WOZ*

Als afgeleide van de marktwaarde is gevraagd wat het belang is van de woz-waarde bij de sturing op vastgoed. Hierover zijn de meningen sterk verdeeld. Een gemeentelijke expert geeft aan, dat dit geen betrouwbare informatie over de waarde geeft. Een externe expert ziet de woz juist als belangrijkste waarde om als sturingsmiddel te gebruiken. Het argument dat hierbij wordt aangevoerd is, dat de gecorrigeerde vervangingswaarde die binnen de woz gebruikt wordt, goed laat zien wat iemand er voor over heeft de activiteit in het object voort te zetten. Naast de woz-waarde is gevraagd wat het belang is van boekwaarde.

### *Boekwaarde*

'Boekwaarde is een administratieve toevalligheid'<sup>7</sup>. Deze opmerking van een van de respondenten wordt door drie anderen gedeeld. Daarmee wordt aangegeven dat boekwaarde niets zegt over de waarde van het object en dat het per persoon kan verschillen hoe deze tot stand is gekomen. Voor één van de respondenten is de boekwaarde de meest reële waarde voor het vastgoed, omdat er vaak geen markt voor is. Deze mening wordt gedeeld met één andere respondent. De vijf overgebleven respondenten zien het belang van boekwaarde vooral in combinatie met andere waarden. Vier van de respondenten geven aan dat bij een verkoopprogramma vooral naar panden wordt gezocht met een lage boekwaarde.

Van de boekwaarde gaan we over naar een nieuw begrip: beleidswaarde.

### *Beleidswaarde*

Bij woningcorporaties is de plicht om vanaf 2019 op beleidswaarde te rapporteren (Autoriteit woningcorporaties inspectie leefomgeving en transport, 2018). Hierbij wordt gerapporteerd op het verschil tussen de marktwaarde en de waarde die met de beleidsdoelstelling wordt behaald. Voor degene die hebben aangegeven dat marktwaarde maar voor een deel van de portefeuille toepasbaar is, was het belang van beleidswaarde niet groot. De andere respondenten zien wel mogelijkheden, maar zien geen groot belang. 'We maken elkaar gek met administraties'<sup>8</sup> en 'cijfercircus wat iedereen terzijde legt'<sup>9</sup> werd bij twee van de respondenten benoemd. Nu we de waardebegrippen hebben behandeld, kijken we naar het gebruik van de waardebegrippen in de portefeuillestrategie.

### *Waarde in de portefeuillestrategie*

Het belang van marktwaarde voor de gehele portefeuille wordt door één externe expert genoemd. Eén andere externe expert noemt ook waardesturing waarbij de focus moet liggen op het samenstel van verschillende waarden. Drie van de vijf experts van de gemeenten geven aan alleen op kosten en aansluiting op beleidsdoelen te sturen in een portefeuillestrategie. De twee andere geven aan geen portefeuillestrategie te gebruiken. Het sturen op waarde in een portefeuillestrategie heeft hiermee nog geen plaats gevonden. Om te beoordelen of een verplichte rapportage op marktwaarde leidt tot een ander belang van sturing op marktwaarde kijken we naar de woningcorporaties.

---

<sup>7</sup> V. Loon, bijlage 3, p.63

<sup>8</sup> De Moel, bijlage 3, p. 24

<sup>9</sup> Schönau, bijlage 4, p. 8



Tabel 12 belang van waardebegrippen. n.b: niet besproken, kpdh: kostprijsdekkende huur

Naam	Markt-waarde	WOZ	Boek -waarde	Bedrijfs-waarde	Beleids-waarde	Sturing waarde portefeuille strategie
<b>Schonau</b>	pas interessant bij mutaties	gemakkelijk en veelal betrouwbaar	zegt veel	wat levert het op	goede inspanning	balans hoge, lage boekwaarde/ marktwaarde
<b>V. Loon</b>	kunnen we niet zoveel mee	niet zo	zegt niks	niet zo	niet zo	kosten en beleidsdoelen
<b>Gravelotte</b>	wel mooi voor huurprijs	niet representatief	zegt weinig	heel overzichtelijk	zou kunnen	n.b.
<b>de Kok</b>	belang bij commercieel wens voor alles	n.b.	belang bij maatschappelijke portefeuille	n.b.	n.b.	kosten / beleidsdoelstellingen
<b>Streekstra</b>	sceptisch	waarom	van belang	cirkel-redenering	nee	gaat om beleid niet om waarde
<b>Vd Wal</b>	minder passend/ alleen delen	minder passend/ beter dan marktwaarde	goed gebruik voor kpdh	eigenlijk niet/ cirkel-redenering	eigenlijk niet/ deels markt	combinatie van waarde
<b>Eikenaar</b>	terecht om op risico's te sturen	bij belasting/ verkoop/afwaarderen	niet heel interessant	van belang	wel toepasbaar	beleidsdoelen
<b>Moel</b>	wel interessant/ spaarpotje	er is geen betere	voor gemeente van belang voor de rest niet	van belang/ kpdh/lastig interne verrekening	je moet elkaar niet gek maken met berekeningen	n.b.
<b>Wildenberg</b>	niet belangrijk	belangrijk	belangrijk in combi met WOZ	niet goed toepasbaar/ vermengd met subsidie	interessant	waarde van pand bepaalt portefeuille strategie
<b>Veuger</b>	toegevoegde waarde maar intern	nog niet	zegt niks/ alleen in combi	verplicht volgens BBV	n.b.	natuurlijk. Als je inzicht heb kun je vooruit kijken
<b>Woningcorporatie</b>						
<b>Controller</b>	niet van belang	belangrijk maar niet geaccepteerd	n.b.	belang kasstromen	nog niet	heel weinig/ in stand houden
<b>Wortman</b>	heel erg belangrijk	n.b.	n.b.	belang kasstromen	niet belangrijk	sturing op rendement en IRR.
<b>Gispen</b>	lastig	alleen voor OZB	n.b.	belang kasstromen	nog niet bekend	pas niet bij de doelstelling van een woco. Cashflow interessanter dan de waarde

### Het belang van waardesturing bij de woningcorporaties

Bij de geïnterviewde respondenten van woningcorporaties lopen de meningen ver uiteen over het belang van marktwaarde voor de gehele portefeuille. Waar één van de respondenten aangeeft dat het heel erg belangrijk is en je laat zien waar je rendement haalt of laat liggen, geeft de ander aan het geheel niet van belang te vinden. De derde respondent geeft aan het lastig te vinden om het belang van marktwaarde bij een woningcorporatie te zien, omdat het niet aansluit bij de doelstelling van de corporatie. Het belang van marktwaarde bij mutaties wordt door iedereen gezien.

Op de vraag hoe betrouwbaar de marktwaarde wordt geacht op basis van de modelmatige waardering, waar woningcorporaties mee moeten werken, wordt verschillend geantwoord. Twee van de respondenten geven aan dat, zolang de accountant het goedkeurt, het voldoet. Daarbij geeft één van de respondenten aan, dat bij de volledige waardering op basis van het handboek geen reële waarde tot stand komt. Na de marktwaarde is gevraagd wat het belang is van beleidswaarde.

Het rapporteren op beleidswaarde is nieuw voor de woningcorporaties en het belang ervan wordt nog niet gezien door de respondenten. De woningcorporaties geven aan al te sturen op de waarde op lange en korte termijn aan de hand van ratio's en rendementseisen. Daarbij geeft één respondent aan dat er op dit moment ook al een verantwoording plaatsvindt over het verschil tussen de marktwaarde en de bedrijfswaarde. We hebben nu gezien dat bij woningcorporaties het belang van het gebruik van marktwaarde als sturingsmiddel nog niet eenduidig is. De invoering van beleidswaarde en de sturing daarop wordt nog niet als belangrijk gezien. Waar de woningcorporaties ratio's gebruiken te sturen op de prestaties is ook gevraagd of en hoe dit zou werken bij gemeenten.

### RATIO'S

Woningcorporaties zijn verplicht te rapporteren op financiële ratio's en de beheersing daarop. Er is navraag gedaan of dit van belang is bij sturing op gemeentelijk vastgoed (Tabel 13). Er is een groot verschil in het belang dat de respondenten hechten aan ratio's. Van 'het eerste waar je naar kijkt bij een organisatie'<sup>10</sup> tot 'we doen al jaren zonder'<sup>11</sup>. Vier van de vijf externe deskundigen waarderen het belang van de ratio's hoger dan deskundigen bij de gemeenten. Eén van de externe deskundigen vindt de ratio's daarentegen geheel niet van belang. Daarbij wordt wel aangegeven, dat de informatie voor de bepaling van het weerstandsvermogen geleverd moet kunnen worden.

Respondent	ICR	LTV	Solvabiliteit	Dekkingsratio	Gemiddeld
V. Loon	1	1	1	1	1,00
Eikenaar	3	4	1,5	2	2,63
de Kok	1	1	1	2	1,25
Streekstra	2	0	3	0	1,25
Gravelotte	1	1	-	1	1,00
Vd Wal	5	2,5	1	1	2,38
Veuger	4	5	4	4	4,25
Schonau	1	1	1	1	1,00
Wildenberg	4	2	2	4	3,00
Moel	3	3	3	3	3,00
Gemiddeld	2,50	2,05	1,94	1,90	2,1

Tabel 13 belang van ratio's 1=laag 5=hoog

<sup>10</sup> Veuger, bijlage 3, p. 6

<sup>11</sup> Schönau, bijlage 4, p. 9

## *Schulden*

Binnen de ratio loan to value en Interest Coverage Ratio (ICR) speelt de schuld bij de gemeenten een rol. Het koppelen van de schuld aan vastgoed wordt als lastig benoemd. Twee van de respondenten geven aan dat de investeringen in vastgoed volledig met vreemd vermogen worden gefinancierd. Eén van de respondenten geeft aan, dat tot voor kort alle investeringen in het vastgoed met eigen vermogen werden gefinancierd. Vier van de respondenten geven aan dat het lastig te bepalen is wat de schuld op het vastgoed is. Daarbij wordt gewezen op de grote schuldenpost bij de gemeenten, waarbij niet meer inzichtelijk is welk deel aan het vastgoed toekomt.

## *Eigen vermogen*

Wat opgaat voor het zicht op de schuld op het vastgoed gaat ook op voor het eigen vermogen. Twee van de gemeentelijke experts geven aan dat er geen eigen vermogen op het vastgoed aanwezig is. Twee andere gemeentelijke experts geven aan dat alleen het concern daar zicht op heeft. Verwezen wordt naar 'vroeger, in the old days'<sup>12</sup> waar vastgoed een eigen balans had en ook zichtbaar was welk eigen- en vreemd vermogen op het vastgoed aanwezig was. Nu er één grote balans is, is dat zicht weg.

Op het begrip value of waarde reageert één respondent, dat één en ander veronderstelt dat een waarde op het vastgoed zit. Dit wordt tegengesproken. Andere respondenten geven aan dat alleen sprake van een andere waarde dan boekwaarde is bij een deel van de portefeuille.

Met het beperkte zicht op het eigen vermogen en de schuld kijken we naar de het belang van de rente op het vastgoed.

## *Rente*

Op de vraag wat het belang is van de dekking van de rentelasten op de totale inkomsten, antwoordt de helft van de respondenten dat dit van belang is. Daarbij wordt wel opgemerkt dat niet per se naar de dekking van de rentelasten wordt gekeken, maar naar de dekking van de totale lasten van het vastgoed. Vier van de respondenten geven aan dat de rente op het vastgoed een statisch gegeven is waar geen invloed op uitgeoefend kan worden. Een van de respondenten geeft aan dat er veel verschillende rentesoorten zijn, waardoor het de vraag is met welke rente je gaat rekenen om te sturen op de ratio.

Het belang van ratio's wordt verschillend gewaardeerd. Er is geen duidelijke lijn hoe externe experts of gemeentelijke experts over de sturing op ratio's denken. Het is duidelijk dat de koppeling tussen de schuld bij de gemeenten en het vastgoed niet goed zichtbaar is. De rentelast die aan het vastgoed wordt toegerekend, wordt gezien als gegeven waar niet op gestuurd kan worden. Het gebruik van een andere waarde dan boekwaarde wordt divers beoordeeld en is geen vanzelfsprekendheid.

Hoewel de vraag niet gesteld is, noemt één van de respondenten het belang van het kunnen leveren van informatie ten behoeve van het weerstandsvermogen. Geen van de gemeentelijke experts noemt de sturing op ratio's als geheel. Er wordt geen directe relatie gelegd tussen het vastgoed en de financiële positie van de gemeente. Hiermee kan gesteld worden, dat het belang van sturing op ratio's in relatie tot de financiële positie van de gemeente niet groot is. Het rapporteren op marktwaarde en ratio's is voor woningcorporaties verplicht en zorgt dat de prestaties van de corporaties vergelijkbaar zijn.

Hierna kijken we of dit ook bij gemeenten wenselijk wordt geacht.

---

<sup>12</sup> *Streekstra, bijlage 3, p. 87*

## HET BELANG VAN EEN UNIFORM RAPPORTAGEKADER

‘Iedere vergelijking die de afgelopen jaren geprobeerd is gaat mank’<sup>13</sup>

Gevraagd is aan de respondenten of een verplicht uniform beoordelingskader nodig is specifiek voor vastgoed. Achterliggende gedachte is dat hiermee de prestatie van het vastgoed voor iedereen inzichtelijk wordt en deze tussen gemeenten vergeleken kan worden. Er wordt een relatie gelegd met het uniforme beoordelingskader, dat bij woningcorporaties verplicht is gesteld. Bij woningcorporaties is navraag gedaan of de vergelijkbaarheid heeft geleid tot sturing op de prestaties.

Eerst kijken we naar de antwoorden bij gemeenten en vervolgens naar die bij de woningcorporaties.

Het belang van uniforme informatie over gemeentelijk vastgoed wordt door iedereen gezien. De haalbaarheid uniforme informatie te leveren wordt klein geacht. De argumenten die daarbij genoemd worden hebben betrekking op de huidige manier waarover op vastgoed wordt gerapporteerd, zoals kosten en boekwaarde en de plek die het vastgoed in de organisatie inneemt.

Het verplichten van een rapportagekader wordt door alle respondenten als wenselijk gezien. Toch worden verplichte regels als last benoemd, waarbij de resultaten vaak geen meerwaarde hebben. Omdat vastgoed geen kerntaak is en veel gemeenten niet professioneel met vastgoed bezig zijn, wordt aangegeven dat het niet realistisch is uniform op vastgoed te rapporteren. Een van de respondenten geeft aan dat de pogingen die tot nu toe zijn gedaan vastgoedprestaties te vergelijken altijd ‘mank’ zijn gegaan.

Hoewel een verplicht rapportagekader bij woningcorporaties weerstand oproept, wordt aangegeven dat de vergelijkbaarheid van kosten er toe heeft geleid, dat corporaties ‘tegen elkaar aan het opboksen zijn’. Het uniforme kader heeft daar geleid tot het kijken naar de prestaties van gelijkwaardige corporaties en sturing om het ‘niet slechter te doen dan collega’s’<sup>14</sup>. Vergelijking van marktwaarde bij corporaties wordt niet als toegevoegde waarde beschouwt.

Binnen het gemeentelijk vastgoed wordt de haalbaarheid van vergelijking van prestaties als klein gezien. In het verleden zijn pogingen gedaan vastgoedprestaties inzichtelijk te maken, maar die zijn niet gelukt. Een verplicht kader voor rapportage over vastgoed wordt niet wenselijk en haalbaar geacht. Bij woningcorporaties zien we dat, ondanks de weerstand, het verplichte kader heeft geleid tot sturing op de kosten van het vastgoed. Hiermee kunnen we zeggen dat de wens voor vergelijking van prestaties er is, maar de mogelijkheid daar te komen nog niet wordt gezien.

## 5.4 CONCLUSIE UNIFORM RAPPORTAGEKADER

Nu kan antwoord worden gegeven op de vraag of een uniform rapportagekader van belang is voor de sturing op het vastgoed bij gemeenten.

We hebben gezien dat de gemeenteraad niet in staat is om op vastgoed te sturen en dat dit niet wordt verwacht. De informatie over vastgoed die de raad bereikt gaat via de begroting en aparte vastgoedrapportages, die niet verplicht zijn. Het vastgoed zichtbaar maken in de begroting is een uitdaging. De ruimte die de verplichte kaders geven maken het niet makkelijk uniform over de waarde van het vastgoed te rapporteren. De prestatie-indicatoren voor het vastgoed, die door de gemeentelijke experts zijn benoemd, hebben betrekking op kosten en aansluiting op beleidsdoelen en niet op financiële waarde van het vastgoed.

---

<sup>13</sup> Schönau, bijlage 4, p. 9

<sup>14</sup> Wortman, bijlage 3, p. 111

Bij het belang van waardebegrippen voor de vastgoedportefeuille als geheel hebben we gezien, dat er geen overeenstemming is over welke waarde belangrijk is. De een vindt marktwaarde erg belangrijk, de ander boekwaarde. Ook zijn argumenten genoemd waarom woz-waarde van belang is bij de sturing op vastgoed. De bedrijfswaarde en beleidswaarde zijn minder belangrijk. Waar woningcorporaties verplicht zijn te rapporteren op marktwaarde, wordt het belang hiervan niet door iedereen gezien.

Waar de woningcorporaties rapporteren en sturen op de financiële positie van de onderneming met behulp van ratio's wordt het belang hiervan bij gemeenten niet gezien. Het beperkte zicht op de koppeling van schuld en eigen vermogen van vastgoed wordt genoemd als argument dat sturing hierop lastig is. Een verplicht rapportagekader, zoals dit bij woningcorporaties wordt gebruikt, wordt wel wenselijk geacht, maar niet haalbaar.

Hiermee kan gezegd worden dat het belang van een uniform rapportagekader voor sturing op vastgoed wordt gezien. Het belang van sturing op financiële waarde en een uniform waardebegrip moet daarin zijn weg nog vinden.

## 5.5 PROFESSIONALISERING EN WAARDESTURING

Bouwstenen voor Sociaal in samenwerking met Vereniging Nederlandse Gemeenten versturen elk jaar naar alle gemeenten in Nederland een enquête gericht op vastgoedmanagement binnen de gemeenten. Voor dit onderzoek zijn de resultaten met betrekking tot financiële vraagstukken beschikbaar gesteld. De relatie met dit onderzoek en de aanpak van de analyse is in hoofdstuk 3 beschreven. Hier analyseren we de resultaten uit de enquête waarbij de doelstelling is bijdrage te leveren aan het generaliseren van de onderzoeksresultaten.

We beginnen met de professionalisering van gemeenten

### *(De-)centrale vastgoedorganisatie, focus en verantwoording*

Van de 81 gemeenten (48%) geven 39 gemeenten aan te werken met een centrale vastgoedafdeling. Bij 30 gemeenten (38%) is de vastgoedorganisatie deels centraal, deels verspreid. Bij elf gemeenten (14%) is de vastgoedorganisatie verspreid over de gemeente. Bij de grotere gemeenten vanaf 50.000 inwoners heeft 72% een centrale vastgoedorganisatie. Bij kleinere gemeenten tot 25.000 inwoners heeft 70% een deels centrale en deels verspreide vastgoedorganisatie. Bij de categorie van 25.000 tot 50.000 inwoners is het gelijk verdeeld tussen een centrale vastgoedafdeling (38%), deels centraal, deels verspreid (38%) en een verspreide vastgoedorganisatie (25%). Hiermee zien we dat de grotere gemeenten vaker een centrale vastgoedorganisatie hebben.

Focus	Centrale vastgoedafdeling	Deels centraal, deels verspreid	Vastgoed verspreid over de organisatie	Eindtotaal
<b>Geen specifieke focus</b>	23%	16%	9%	19%
<b>Sterk gericht op het technisch functioneren van het vastgoed</b>	28%	42%	82%	41%
<b>Sterk gericht op kostenbeheersing</b>	10%	16%	0%	11%
<b>Sterk gericht op maatschappelijk meerwaarde</b>	38%	23%	9%	28%
<b>Geen antwoord</b>	0%	3%	0%	1%

Tabel 14 Focus naar inrichting organisatie

33 gemeenten (41%) hebben een focus op technisch functioneren van het vastgoed, 23 gemeenten (28%) sturen op maatschappelijke meerwaarde en negen gemeenten (11%) zijn sterk gericht op kosten. De rest van de gemeenten geeft aan geen specifieke focus te hebben. Gemeenten met meer dan 100.000 inwoners zijn iets meer dan gemiddeld (33%) gericht op maatschappelijke meerwaarde en minder op functionaliteit en kosten.

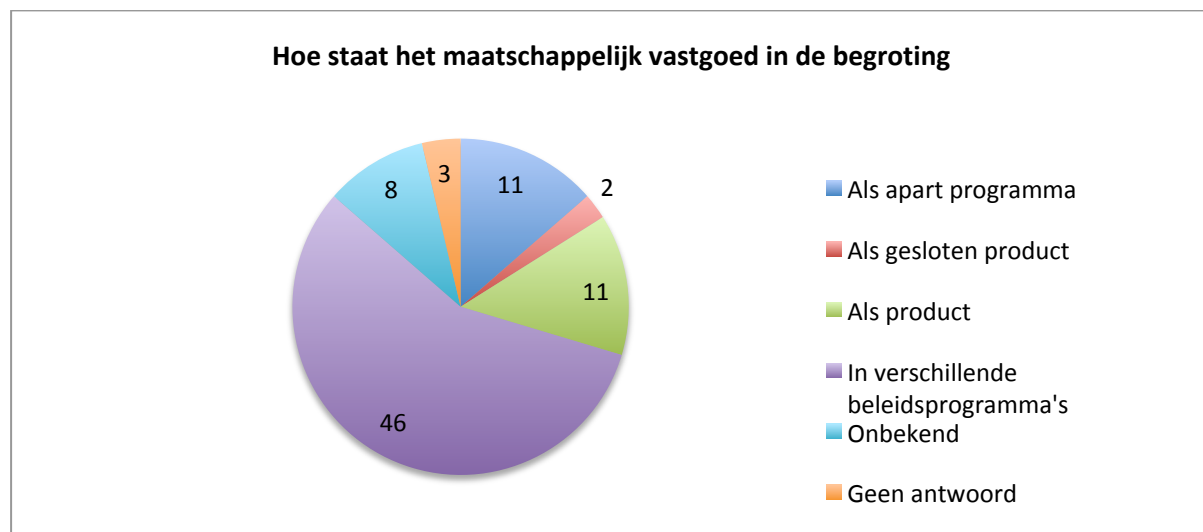
Nu we hebben gezien hoe de gemeenten georganiseerd zijn en waar de focus ligt, kijken we hoe het vastgoed in de begroting wordt gepresenteerd.

Als we beschouwen dat een focus op maatschappelijke meerwaarde staat voor een hoger niveau van professioneel vastgoedmanagement zou dit vooral moeten voor komen bij centraal georganiseerde vastgoedorganisaties. Dit beeld wordt met de enquête bevestigd (Tabel 14). Een andere bevestiging in de professionalisering is aan de andere kant te zien. Gemeenten waar het vastgoed verspreid is over de organisatie geven aan vooral te focussen op het technisch functioneren van vastgoed. Hiermee zien we een bevestiging van koppeling van een centrale vastgoedorganisatie aan de hogere mate van professioneel vastgoedmanagement.

#### *Vastgoed in de begroting*

Van de 80 gemeenten (56%) melden 46 gemeenten dat het vastgoed in de begroting in meerdere beleidsprogramma's is opgenomen (Figuur 7). Dertien gemeenten (16%) geven aan het vastgoed in producten te hebben staan in de begroting. Elf gemeenten (14%) melden een apart programma te hebben. Door drie gemeenten is geen antwoord gegeven en acht gemeenten geven aan onbekend te zijn met de verantwoording van vastgoed in de begroting.

Als we kijken naar de grootte van de gemeente zien we dat gemeenten tot 25.000 inwoners in 38% van de gevallen aangeeft het vastgoed in meerdere programma's te verantwoorden. Alle zeven gemeenten in de categorie 75.000 tot 100.000 inwoners geeft aan in meerdere programma's te verantwoorden. Bij de elf gemeenten van 50.000 tot 75.000 inwoners geven vier gemeenten aan hun vastgoed in een apart programma in de begroting te hebben staan. Zij wijken daarmee het meest van het gemiddelde af.



**Figuur 7 vastgoed in de begroting**

We hebben ook gekeken hoe respondenten, die aangeven als een centrale vastgoedorganisatie te zijn ingericht, hun vastgoed in de begroting verantwoorden. Hierbij zien we dat centraal georganiseerde vastgoedafdelingen relatief iets vaker aangeven dat het vastgoed in meerdere programma's wordt verantwoord (Tabel 15). We zien dat degenen die aangeven vastgoed als gesloten product te verantwoorden bij een centraal georganiseerde vastgoedafdeling zitten.

Nu we hebben gezien hoe het vastgoed in de begroting staat kijken we naar het aandeel dat vastgoed op de begroting in neemt.

Verantwoording	Centrale vastgoedafdeling	Deels centraal, deels verspreid	Vastgoed verspreid over de organisatie	Eindtotaal
<b>Als apart programma</b>	15%	10%	18%	14%
<b>Als gesloten product</b>	5%	0%	0%	2%
<b>Als product</b>	10%	16%	18%	14%
<b>In verschillende beleidsprogramma's</b>	62%	55%	45%	57%
<b>Onbekend</b>	8%	16%	0%	10%
<b>Geen antwoord</b>	0%	3%	18%	4%

Tabel 15 verantwoording in de begroting naar inrichting vastgoedafdeling

Op de vraag hoeveel procent van de jaarlijkse lasten van de gemeentelijke begroting de exploitatiekosten en kapitaallasten van het gemeentelijk vastgoed uitmaken geeft 58% van de respondenten aan dat niet te weten. 19% van de respondenten geeft aan dat het maximaal 5% zal zijn en een gelijk aandeel verwacht dat het maximaal 10% van de gemeentelijke begroting uitmaakt. Hiermee hebben we een beeld gekregen op de verantwoording van het vastgoed in de begroting en het zicht van gemeenten op het aandeel van het vastgoed ten opzichte van de hele begroting.

We kijken verder hoe gemeenten tot een de bepaling van de huurprijs komen.

#### *Huurprijs en huurbeleid*

33% van de objecten bij gemeenten wordt voor kostprijs verhuurd, voor 22% van de objecten wordt een markthuurgerekend. Bij 28% van de objecten wordt een beleidshuur gerekend. Bij 23% wordt met een ander huurbeleid gewerkt. Gemeenten groter dan 50.000 inwoners rekenen vaker dan gemiddeld (48% t.o.v. 33%) een kostprijsuur en minder vaak een beleidshuur. Gemeenten met minder dan 50.000 inwoners rekenen juist vaker een beleidshuur: 37% ten opzichte van een gemiddelde van 28%.

Als berekeningsmethodiek voor de huurprijs wordt het meest genoemd: op basis van DCF (vijftien keer), kapitaallasten met annuïteit (veertien keer) en kapitaallasten op basis van lineaire afschrijving (elf keer). De andere 50% van de respondenten geven aan het, of niet te weten of verschillende methoden te gebruiken. Voor de aanvangswaarde t.b.v. huurprijs wordt in 30 van 80 gemeenten de boekwaarde gebruikt, bij twaalf gemeenten wordt de woz gebruikt als aanvangswaarde om de huurprijs te bepalen. De 38 andere gemeenten doen het allen op een andere manier.

## 5.6 CONCLUSIE PROFESSIONALISERING EN WAARDESTURING

Omdat grote gemeenten (>50.000 inwoners) zijn oververtegenwoordigd in het onderzoek moet voorzichtig worden omgegaan met het generaliseren van de uitkomsten uit deze enquête. De resultaten laten zien dat gemeentelijk vastgoed steeds vaker centraal georganiseerd wordt binnen gemeenten. Hiermee worden de uitkomsten uit het onderzoek van Beemt & Veuger (2016), die we in het theoretisch kader hebben behandeld, bevestigd. Dat vastgoedorganisaties bezig zijn met professionaliseren is ook te zien aan de mate waarin centrale vastgoedorganisatie bezig zijn met de focus op maatschappelijke meerwaarde. De focus op maatschappelijke waarde laat het hoogste niveau van strategie binnen de professionalisering van vastgoedmanagement zien

Bij de vraag hoe gemeenten het vastgoed verantwoorden geeft 56% van de gemeenten aan hun vastgoed in meerdere programma's te verantwoorden. Dit is het enige antwoord dat in lijn is met het gewijzigde BBV waarin het vastgoed minimaal in twee programma's voor zou moeten komen. Met de wijziging van het BBV is de productenindeling vervangen door uitvoeringsinformatie. Bij de centraal georganiseerde vastgoedorganisaties is het aandeel dat aangeeft verspreid over de begroting te verantwoorden het hoogst. Van de gemeenten geeft 58% aan niet te weten wat het aandeel van de kosten van het vastgoed is ten

opzichte van de totale kosten in de gemeente. Hieruit kan worden opgemaakt dat de aansluiting op het proces van begroten en verantwoorden van belang is.

Het bepalen van de huurprijs en de wijze waarop huurbeleid wordt uitgevoerd, kostendekkend, marktconform of anders, laat een grote diversiteit zien. Een deel van de gemeenten geeft aan niet te weten wat de basis is voor de berekening van de huur en welke aanvangswaarde daarbij wordt gehanteerd. Hierbij is geen significant verschil tussen kleine- en grote gemeenten. Ook is een grote verscheidenheid te zien in de wijze waarop de baten van de vastgoedorganisatie worden bepaald. Door de verscheidenheid is de vergelijkbaarheid van prestaties op baten tussen gemeente niet mogelijk.

De enquête bevestigt het beeld van de fase van control waar gemeenten zich op het gebied van de professionalisering bevinden. Er zijn gemeenten die de focus hebben op de maatschappelijke waarde van het vastgoed waarbij verdere professionalisering tot strateeg benodigd is. Gemeenten laten zien nog niet aan te sluiten op het proces van begroten en nog geen integraal zicht te hebben op de lasten van vastgoed als onderdeel van de gehele gemeente. De wijze waarop de baten tot stand komen laat zien dat hier een ontwikkeling nodig is om prestaties te kunnen vergelijken en verder te kunnen professionaliseren.

We hebben nu naar de resultaten per onderzoeksmethode gekeken. Om een antwoord op de laatste deelvraag te kunnen geven brengen we de verschillende resultaten samen.

## 5.7 CONCLUSIE AANSLUITING OP BEGROTING EN VERANTWOORDING

In het theoretisch kader hebben we antwoord gekregen op de vraag wat professioneel gemeentelijk vastgoedmanagement is. Met de resultaten uit de interviews konden we een antwoord geven op de vraag naar het belang van een uniform rapportagekader voor vastgoed. Nu blijft er één deelvraag over die als rode draad door het hele onderzoek heeft gelopen.

Hoe vind een vastgoedorganisatie aansluiting op het proces van begroten en verantwoorden? In het theoretisch kader is naar voren gekomen dat bij het verder professionaliseren van het vastgoedmanagement aansluiting gevonden moet worden op de processen van de organisatie. In het institutioneel kader hebben we gezien dat begroten en verantwoorden een belangrijk proces is binnen de gemeente. In de begroting komen de te bereiken beleidsdoelstellingen en de financiële verantwoording voor de gemeente samen.

Het wettelijk kader waarbinnen een begroting opgesteld moet worden is gericht op zichtbaarheid en vergelijkbaarheid. Zicht voor de gemeenteraad en alle andere belanghebbenden op de doelen die zijn gesteld, de middelen die daarvoor ingezet worden en de financiële positie op de lange termijn. Vergelijkbaarheid om iedereen inzicht te geven in de prestaties en de inzet van middelen ten opzichte van andere gemeenten. Deze doelstellingen sluiten aan op de professionaliseringsslag die beoogd is met vastgoedmanagement bij gemeenten.

In het rapportagekader voor de begroting is ruimte gevonden het vastgoed in het programmaplan en paragrafen zichtbaar te maken. Door het vastgoed direct in diverse programma's te verantwoorden wordt inzichtelijk wat de bijdrage aan beleids- en organisatiedoelstellingen is en wat de lasten en baten van het vastgoed zijn. In de paragrafen kan het vastgoed als geheel verantwoord worden. Hiermee wordt inzichtelijk wat de effecten van beleidsdoelen zijn op de gehele portefeuille. Daarnaast wordt inzichtelijk hoe het vastgoed een bijdrage kan leveren aan de financiële positie van de gemeente.

Uit de case study naar de begroting van vier gemeenten blijkt de zichtbaarheid en vergelijkbaarheid van vastgoed in de begroting in ontwikkeling te zijn. Met de keuze in het programmaplan per beleids- en organisatiedoel te rapporteren is er zicht op vastgoed. Door vanuit een programma vastgoed te rapporteren is een minder duidelijke koppeling met de beleidsdoelen als daar niet consequent mee wordt om gegaan. Het verantwoorden van het totaal van vastgoed en het zichtbaar maken van de effecten van beleids- en



organisatiedoelen is niet gezien. Het inzetten van vastgoed om een bijdrage te leveren aan de financiële positie van de gemeente is evident maar nog niet consequent.

In de interviews is bevestigd dat het sturen op ratio's, waarmee de financiële positie van de gemeente kan worden beïnvloed, nog geen gemeengoed is. Het belang wordt wel gezien alleen het zicht op het vermogen van vastgoed en de koppeling met de schuld bij de gemeente ontbreekt. Voor het bepalen van het vermogen is nog geen eenduidig waardebegrip waar overeenstemming over is. De waardering en sturing op marktwaarde wordt door een enkeling gezien als toepasbaar op de gehele portefeuille., Vele anderen vinden het slechts op delen van de portefeuille toepasbaar. De boekwaarde die vermeld staat in de begroting wordt door de één als waardeloos beschouwt en door de ander is het beste wat er is.

Uit de enquête onder alle gemeenten in Nederland komt naar voren dat het rapporteren van vastgoed in meerdere programma's in de begroting voor de helft van de gemeente gemeengoed is. De andere helft van de gemeenten laat zien dat er nog geen aansluiting is gevonden met het vastgoed in de begroting. De verschillende wijzen waarop de huur bij gemeenten tot stand komt, geeft aan dat op basis van huurinkomsten nog geen uniforme waardebepaling mogelijk is.

Nu we door het onderzoek gelopen zijn kunnen we antwoord geven op de vraag hoe een vastgoedorganisatie aansluiting kan vinden op het proces van begroten en verantwoorden.

Met het benutten van de mogelijkheden die het kader voor verantwoording en begroting biedt kan door de vastgoedorganisatie aansluiting gevonden worden op het proces van begroten en verantwoorden. Alhoewel het kader niet is geschreven voor verantwoording van vastgoed, zijn er mogelijkheden vastgoed inzichtelijk te maken. In de praktijk zijn de voorbeelden gezien. Door meer samen te werken met concern financiën ontstaat betere benutting van het vermogen van vastgoed in de relatie tot de financiële positie van de gemeente. Met het uniformeren van de bepaling van huurinkomsten kan aansluiting gevonden worden op de waardering van het vermogen.

Nu we alle deelvragen hebben beantwoord gaan we naar de conclusie van dit onderzoek.

## 6 CONCLUSIE

Gemeenten in Nederland hebben bijna € 25 miljard aan vastgoed op hun balans staan. Het beperkte zicht dat de gemeenteraad heeft op deze middelen en de bijdrage die het levert aan beleids- en organisatiedoelen is de aanleiding voor dit onderzoek. De vraag die hierbij centraal staat is, hoe met management op vastgoed een bijdrage geleverd kan worden aan een meer efficiënte en effectieve allocatie van middelen bij een gemeente. Aan de hand van beantwoording op deelvragen over het begrip professioneel vastgoedmanagement, het belang van een uniform rapportagekader en aansluiting op het proces van begroting en verantwoording is tot een antwoord op de centrale vraag gekomen.

Op basis van bestaand onderzoek over vastgoedmanagement en de wettelijke kaders voor verslaglegging bij gemeenten, is een opzet gemaakt om het zicht op vastgoed in de praktijk te toetsen. Met behulp van een case study naar de begroting bij vier gemeenten, interviews bij dertien vastgoedexperts en een enquête onder alle gemeenten in Nederland is de theorie aan de praktijk getoetst.

Om antwoord te kunnen geven op de vraag wat professioneel gemeentelijk vastgoedmanagement inhoud is onderzoek gedaan naar de toepassing van de theorie over Corporate Real Estate Management (CREM) bij gemeenten. Fundamenteel onderzoek laat zien dat lessen geleerd kunnen worden van CREM waarmee de toegevoegde waarde van het vastgoed voor de organisatie inzichtelijk gemaakt kan worden. De theorie van CREM laat zich bij gemeenten vertalen naar Municipal Real Estate Management (MREM) en kent een gefaseerde ontwikkeling in de mate van professionaliteit. Met het centraliseren van het vastgoed binnen de gemeenten is de tweede fase van het professionaliseren van het vastgoedmanagement bereikt. Vanuit een centrale vastgoedorganisatie kan begonnen worden de toegevoegde waarde van het vastgoed verder inzichtelijk te maken.

De gemeentelijk begroting is het instrument voor de gemeenteraad zijn middelen efficiënt en doeltreffend te alloceren. Door als vastgoedorganisatie aansluiting te vinden op het proces van begroten en verantwoorden kan het zicht en de vergelijkbaarheid van prestaties op vastgoed worden verhoogd. Het onderzoek dat is gedaan naar het wettelijk kader voor de begroting en verantwoording, laat zien dat het vastgoed met de juiste inzet inzichtelijk gemaakt kan worden in de begroting. Met decentrale verantwoording in het programmaplan wordt de bijdrage van het vastgoed aan beleids- en organisatiedoelen zichtbaar. In de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen kan integraal inzicht op het vastgoed worden geboden. Hiermee zijn effecten van beleids- en organisatiedoelen op de exploitatie en het vermogen in vastgoed zichtbaar. Mogelijke stille reserves op het vastgoed kunnen bijdragen aan de bestendiging van de financiële positie van de gemeente

Hoe de aansluiting van de vastgoedorganisatie op het proces van begroten en verantwoorden in de praktijk plaatsvindt (en wat het belang hiervan is), is getoetst met een case study, interviews en een enquête. Met behulp van een cross case analyse van de begroting bij vier gemeenten, die samen vijf miljard euro aan vastgoed op hun balans hebben staan, is onderzocht hoe het vastgoed in de praktijk in beeld wordt gebracht. Aan de hand van interviews is onderzoek gedaan naar het belang van uniforme rapportage op de waarde van het vastgoed. Een enquête, onder alle gemeenten in Nederland, is de basis geweest te kunnen generaliseren hoe gemeenten het vastgoed in de begroting verantwoorden. Hierbij is ook onderzocht of sprake is van professionalisering van vastgoedmanagement bij gemeenten en of de huurinkomsten bij een vastgoedorganisatie gebruikt kunnen worden voor het bepalen van de waarde van het vastgoed.

Het onderzoek naar de zichtbaarheid van vastgoed in de begroting laat zien, dat er grote verschillen zijn hoe gemeenten omgaan met verantwoording in het algemeen en met het vastgoed specifiek. Voor het zicht op vastgoed voor de gemeenteraad is zij volledig afhankelijk van de inzet van de vastgoedorganisatie. Bij het decentraal verantwoorden van het vastgoed in het programmaplan, ontstaat zicht op de bijdrage die het vastgoed levert aan beleids- en organisatiedoelen. De lasten en baten van het vastgoed zijn hierbij gekoppeld

aan de doelen die hiermee bereikt moeten worden. Het programmaplan biedt geen ruimte om het vastgoed in één enkel programma te verantwoorden.

In de begroting is bij geen enkele gemeente het vastgoed als geheel inzichtelijk gemaakt. De paragraaf onderhoud kapitaalgoederen, waar de effecten van beleidsdoelen op de vastgoedportefeuille inzichtelijk gemaakt moeten worden, wordt niet op deze wijze gebruikt. Er is geen koppeling tussen (des-) investering en het totaal van lasten en baten op de vastgoedportefeuille. Het gebruik van vastgoed om te sturen op de financiële positie is in ontwikkeling. De invloed van verkoop van vastgoed op de schuldpositie is hierbij klein. De invloed van het gebruik van stille reserves bij het weerstandvermogen is groter en kan een positieve invloed hebben op de bestedingsruimte van de gemeente. Zicht en sturing op de waarde van het vastgoed is hierbij van belang.

Woningcorporaties moeten sinds de invoering van de woningwet op een uniforme wijze op de marktwaarde van hun vastgoedportefeuille rapporteren. In de interviews met gemeentelijke vastgoedexperts is het belang van een uniform rapportagekader voor het zicht en vergelijkbaarheid op gemeentelijk vastgoed ook gezien. Er is nog geen eenduidigheid op welke financiële waarde je als gemeentelijke vastgoedorganisatie zou moeten rapporteren en sturen. Uit de interviews blijkt weinig belang gehecht te worden aan sturing op financiële kengetallen. De belangrijkste oorzaak is de afstand van de vastgoedorganisatie tot het concern financiën van de gemeenten waardoor het zicht op het vermogen en de schuld op het vastgoed is verdwenen. Aangetoond is dat een verplicht uniform rapportagekader zorgt voor vergelijkbaarheid en sturing op prestaties.

De grote diversiteit in het gebruik en de berekening van huurinkomsten bij gemeentelijke vastgoedorganisaties laat zien, dat het lastig is om tot vergelijkbare resultaten te komen. Het bepalen van een eenduidige waarde op basis van huurstromen is nog niet mogelijk. De ontwikkeling in de professionalisering van gemeentelijk vastgoedmanagement laat zien dat de wens en het gebruik van sturing op maatschappelijke meerwaarde in opkomst is. De professionalisering start daarbij met het centraal organiseren van het vastgoed binnen een gemeente. De helft van de gemeenten in Nederland laat zien de aansluiting van het vastgoed op de begroting te hebben gevonden.

Met een centrale vastgoedorganisatie en de wens om verder te professionaliseren in vastgoedmanagement kan aansluiting worden gezocht op het proces van begroten en verantwoorden binnen de gemeenten. Met decentrale verantwoording van vastgoed in het programmaplan in de begroting wordt de bijdrage die het vastgoed levert aan beleids- en organisatiedoelen zichtbaar en vergelijkbaar. Het integraal verantwoorden van het vastgoed in de paragrafen is mogelijk, maar wordt in de praktijk nog niet gezien. Het vermogen in vastgoed vindt zijn plaats in de financiële positie van de gemeente. Met de aansluiting van het vastgoedmanagement op het proces van begroten en verantwoorden wordt een meer efficiënte en effectieve bijdrage aan de allocatie van middelen bij de gemeente geleverd. Hierbij levert de efficiënte sturing op marktwaarde een directe maatschappelijke meerwaarde.

#### *TOEKOMSTIG ONDERZOEK*

In het wettelijk kader voor verantwoording en begroting is het rapporteren op het vastgoed bij gemeenten van ondergeschikt belang. Gezien de recente ontwikkelingen van het kader, de voorzichtige introductie van waardebegrippen en sturing op de financiële positie van de gemeenten, is het van belang met de commissie Besluit Begroting en Verantwoording over de ontwikkeling in contact te blijven. Het inbrengen van stille reserves vraagt een eenduidige wijze waarop de marktwaarde van gemeentelijk vastgoed wordt bepaald. Gezien de volatiliteit van de waarde van vastgoed is bij het gebruik van marktwaarde sturing op risico's benodigd.

Waar voor de ene gemeente binnen het vastgestelde bestemmingsplan een markt is voor een leegstaand buurthuis of schoolgebouw, zal dit bij een andere gemeente niet zo zijn. De duiding van de portefeuille die je betreft bij een marktwaardebepaling verdient nader onderzoek. De overtuigde marktwaardedenker zal zeggen

dat voor al het gemeentelijk vastgoed een marktwaarde is. De conservatieve maatschappelijke waardedenker zal zeggen dat maar een klein deel van de gebouwen een marktwaarde kent. Bij de duiding spelen de mogelijkheid en de kosten om tot een waardering te komen een rol. Met het gebrek aan te vergelijken transacties eèn het ontbreken van het zicht op het tot stand komen van huurstromen, vallen twee belangrijke waarderingsgrondslagen af. Het gebruik van modelmatige waardering en implementatie hiervan, zoals bij woningcorporaties is gedaan, is een zinnige oefening.

In het onderzoek hebben we het gebruik van stille reserve van vastgoed in de begroting bij een gemeente gezien. De onderzoeker is bekend met een andere gemeente waarbij de stille reserve een aanzienlijk deel van het weerstandvermogen bepaalt. Verder onderzoek naar de reserves op vastgoed en de invloed daarvan op de bestedingsruimte van een gemeente kan het belang van sturing op de waarde van vastgoed vergroten.

#### *AANBEVELINGEN*

In het wettelijk kader voor de begroting zijn slechts twee verplichte prestatie-indicatoren die indirect betrekking hebben op vastgoed. Om de vergelijkbaarheid van prestaties op het vastgoed tussen gemeenten te verhogen, zou in samenwerking tussen gemeente en brancheverenigingen een lijst opgesteld kunnen worden met prestatie-indicatoren voor vastgoed. Met het gebruik van uniforme prestatie-indicatoren wordt het mogelijk om prestaties op vastgoed tussen gemeenten te vergelijken. Hierbij kan aansluiting gezocht worden op het beoordelingskader van woningcorporaties zoals in hoofdstuk 4.2 uiteen is gezet.

Met de invoering van het verplicht rapporteren op taakvelden ontstaat een mogelijkheid de lasten en baten van vastgoed voor beleids- en organisatiedoelen op een uniforme wijze in beeld te brengen. Zoals we in het onderzoek hebben aangegeven wordt de betrouwbaarheid van de gegevens in taakvelden nog niet als hoog gezien. De informatie uit de taakvelden is direct terug te vinden in de open data van het CBS. Daarmee wordt verder (wetenschappelijk) onderzoek mogelijk, wat een bijdrage aan de verdere professionalisering van vastgoedmanagement kan betekenen.

#### *REFLECTIE*

Bij de start van dit onderzoek stond het gebruik van marktwaarde en de waardering van gemeentelijk vastgoed centraal. In de zoektocht naar sturing op de marktwaarde van de portefeuille en de vraag hoe tot een efficiënte en effectieve waardering kon worden gekomen, ontstonden meer vragen dan antwoorden. Om deze reden is eerst stilgestaan bij het belang van de financiële waarde van het vastgoed. Er is een omschakeling gemaakt naar het bepalen van de mate van professionaliteit van vastgoedmanagement waaruit zicht en sturing op waarde mogelijk is. Het belang van sturing op de waarde van vastgoed bestaat niet zolang er geen zicht is op deze waarde.

De wijze waarop het vastgoed nu in de boekhouding wordt verwerkt en het zicht dat hiermee op vastgoed wordt gegeven is voor raadsleden beperkt. De regels, de benodigde kennis en samenwerking vastgoed zichtbaar te maken, zorgen ervoor dat het niet vanzelfsprekend is dat er zicht is op vastgoed. Daarnaast speelt de wens het vastgoed inzichtelijk te maken en de angst voor mogelijke gevolgen, zowel ambtelijk als bestuurlijk, een rol. De mogelijkheden voor professionele waardesturing zijn gezien. De benutting blijft aan de organisatie en het vakgebied zelf

In dit onderzoek is getracht een hoge mate van generaliseerbaarheid van de uitkomsten te bereiken. Het wettelijk kader voor verslaglegging is voor alle gemeenten van toepassing. De vier grootste gemeenten, bij wie onderzoek is gedaan naar de verantwoording van vastgoed in de begroting, zijn niet per definitie representatief voor de populatie. Wel vallen deze gemeenten onder de meerderheid van gemeenten met een centrale vastgoedorganisatie. Of het in een kleine gemeente met een centrale vastgoedorganisatie makkelijker is zicht te bieden op het vastgoed in de begroting zal uit nader onderzoek moeten blijken.

## BIBLIOGRAFIE

Autoriteit woningcorporaties inspectie leefomgeving en transport. (2018). *Gezamenlijk beoordelingskader Aw/WSW*.

Baarda, B., et al. (2013). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Noordhoff Uitgevers.

Beemt, A., & Veuger, J. (2016). Towards a more professionalised municipal real estate management. *Journal of Corporate Real Estate*, 18 (2), 132-144.

Bergh, W. v. (2011). *Gemeentelijk strategisch vastgoedmanagement*. Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.

*Besluit begroting en verantwoording gemeenten en provincies*. (2003, januari 17). Opgeroepen op juli 14, 2018, van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0014606/2017-12-09>

Besluit van 5 maart 2016, houdende wijziging van het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten in verband met de invoering van een aantal wijzigingen die bijdragen aan de interne sturing door provinciale staten en de raad alsmede aan een betere vergelijkbaarheid tussen provincies en tussen gemeenten. (2016). *Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden* (101).

Bouwstenen voor sociaal. (sd). *Overzicht deelnemende gemeenten*. Opgeroepen op oktober 6, 2018, van <http://www.bouwstenen.nl/1809-overzicht-deelnemende-gemeenten-onderzoek-maatschappelijk-vastgoed>

Bouwstenen voor sociaal. (2018, april 16). *Vragen aan de gemeenten 2018*. Opgeroepen op september 8, 2018, van <http://www.bouwstenen.nl/1804%20Onderzoek%20gemeentelijk%20vastgoed%20ism%20VNG>

*Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)*. (sd). Opgeroepen op juli 7, 2018, van <http://opendata.cbs.nl>.

Centraal Plan Bureau. (2015). *Een internationale literatuurstudie hoe efficiënt gemeente met geld omgaan*. Notitie, Den Haag.

Commissie BBV. (2017). *Raamwerk BBV: stelsel van baten en lasten*.

Commissie BBV. (2016). *Notitie grondexploitaties 2016*.

Commissie BBV. (2016). *Notitie rente 2017*.

Commissie BBV. (2016). *Notitie verbonden partijen*.

Dewulf, G., Heijer, A. d., Puy, L. d., & Schaaf, P. v. (1999). *Het managen van vastgoed binnen een publieke organisatie*. Delft: Universitaire Pers.

Gemeente Amsterdam. (2017, september 21). *Begroting 2018*. Opgeroepen op juli 28, 2018, van <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/financien/>

Gemeente Amsterdam. (2017, mei 16). *Jaarverslag 2016*. Opgeroepen op augustus 18, 2018, van <https://www.amsterdam.nl/bestuur-organisatie/financien/>

Gemeente Den Haag. (sd). *Begroting 2018*. Opgeroepen op augustus 14, 2018, van <https://begroting2018.denhaag.nl/>

Gemeente Den Haag. (sd). *Jaarstukken 2016*. Opgeroepen op augustus 14, 2018, van <http://www.jaarstukken2016.denhaag.nl/>

Gemeente Den Haag. (2017, september 12). *Programmabegroting 2018-2021*. Opgeroepen op juli 21, 2018, van <http://financien.denhaag.nl/assets/docs/begroting-2018.pdf>.

Gemeente Rotterdam. (sd). *Begroting 2018*. Opgeroepen op augustus 21, 2018, van <https://begroting2018.rotterdam.nl/p163166/financien>

Gemeente Rotterdam. (2017, september). *Begroting 2018- 2021*. Opgeroepen op juli 21, 2018, van Rotterdam.nl: <https://rotterdam.raadsinformatie.nl/document/5732361/1/17bb8083>

Gemeente Rotterdam. (sd). *Jaarstukken 2016*. Opgeroepen op augustus 21, 2018, van <https://jaarstukken2016.rotterdam.nl/>

Gemeente Utrecht. (sd). *Begroting 2018*. Opgeroepen op augustus 18, 2018, van <https://utrecht.begroting-2018.nl/>

Gemeente Utrecht. (sd). *Jaarverslag 2016*. Opgeroepen op augustus 14, 2018, van <http://utrecht.jaarverslag-2016.nl/>

Gijselaers, M. (2013). *Strategische portefeuillesturing gemeente Maastricht*. TiasNimbas, Maastricht.

Glaser, B., & Straus, A. (1967). *The discovery of grounded theory: strategies of qualitative research*. Aldine, Chicago.

Heijer, A., & Schaaf, P. (2002). Benchmarking: een uitdaging voor CRE-managers. *Corporate Real Estate Management*, 22, 14-18.

Jansen, N., & Jaspars, R. (2004). *Waardebepaling van gemeentelijk vastgoed*. Amsterdam School of Real Estate, Eindhoven.

Joroff, M. L., Louargand, S. L., & Becker, F. (1993). Strategic management of the fifth resource: corporate real estate. *Industrial Development Research Foundation* (Report 49).

Kappers, J. (2009). *Alternatieven voor eigendom van beleidsondersteunend vastgoed*. Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.

Klerk, E. d. (2011). *Professionaliseren gemeentelijk cultureel vastgoed*. Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.

Kootstra, D. (2017). How CREM strategies apply to primary school buildings. *International Journal of Engineering*, Vol. 6 (Issue 9).

Kort, P. d. (2007). *Beheermonitor Gemeentelijk Vastgoed*. Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.

Krumm, P. J. (1999). *Corporate real estate management in multinational corporations*. Proefschrift, Delft.

Kuijten, M. (2010). *Het professionaliseren van gemeentelijk vastgoed*. Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.

Mac Gillavry, S. (2006). *Verantwoord vastgoedbezit door gemeenten*. Amsterdam School of Real estate, Amersfoort.

- Ministerie van Binnelandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2017). *Iv3-Informatievoorschrift, gemeenten en gemeenschappelijke regelingen, verslagjaar 2018*.
- Mintzberg, H. (1981, januari-februari). Organisation design: fashion or fit? *Harvard Business Review* , 103-116.
- Noort, T. v. (2011). *Het besluitvormingsproces over gemeentelijk vastgoed*. Technische Universiteit Delft, Delft.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy, Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Schaaf, P. (1998). CREM binnen gemeentelijke organisaties. *B.O.S.S. Magazine* .
- Schootbrugge, S. v. (2010). *Steering to align a public real estate portfolio*. Technische Universiteit Delft, Delft.
- Struthmann, S. (2012). *Koppelen van gemeentelijke organisatiedoelstellingen aan de vastgoedstrategie*. Delft: Technische Universiteit Delft.
- Teuben, B. (2011). De stille vastgoedreserve van Nederlandse gemeenten. *Economische Statistische Berichten (ESB)* .
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2017). *Handleiding houdbaarheidstest gemeentefinancien*.
- Verkerk, B., & Bis, N. d. (2003). *Gemeentelijk vastgoed als bedrijfsmiddel?!* Technische Universiteit Eindhoven, Gorinchem.
- Veuger, J. (2014). *Materieel Immaterieel, Besturing van woningcorporaties in samenhang met maatschappelijke waarden*. Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.
- Waarstaatjegemeente*. (sd). Opgehaald van <https://www.waarstaatjegemeente.nl/>.
- Westerhof, A., & Duijn, C. (2004). *Maatschappelijk vastgoed, Professioneel vastgoedbedrijf binnen de gemeentelijke organisatie*. Amsterdam School of Real Estate, Amsterdam.
- Wet modernisering Vpb-plicht overheidsondernemingen*. (2015, juni 4). Opgeroepen op juli 15, 2018, van <https://wetten.overheid.nl/BWBR0036672/2017-01-01>
- Yin, R. (1989). Case study research: Design and Methods. *Applied Social Research Series* , 5.

# BIJLAGE 1 VRAGENLIJST ENQUETTE

(Bouwstenen voor sociaal, 2018)

## Vragen aan gemeenten 2018

ma, 16/04/2018 - 11:30 - Inge Bommezijn

### Vragen

Om in beeld te krijgen waar gemeenten staan met hun vastgoed(management) en dat goed te kunnen faciliteren, hebben we in netwerkverband onderstaande vragen opgesteld.

De vragen gaan over de gemeentelijke portefeuille, de verduurzaming, personele en financiële zaken. Ze borduren voort op het gezamenlijke ontwikkelwerk dat we de afgelopen jaren in Bouwstenen-verband hebben verricht.



Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten

Eind september 2018 hebben al zo'n **90 gemeenten** de enquête ingevuld. Meedoen kan nog steeds.

### Benodigde tijd

Met de managementrapportage in de hand kost het beantwoorden van de vragen naar verwachting een klein uurtje. Heeft u de gegevens even niet paraat? Geen nood, de meeste vragen kunt u invullen op basis van schattingen of met 'weet niet'.

### Rapport op maat retour

In ruil voor het invullen krijgt u de resultaten van uw eigen gemeente, die van gemeenten met een vergelijkbaar aantal inwoners én het landelijk beeld retour. Een mooi document om uw gemeente te vergelijken met andere gemeenten.

### Landelijk beeld en verder onderzoek

De resultaten worden zo verwerkt dat individuele gemeenten niet herkenbaar zijn. Ook kunt u ons toestemming geven de ingevulde gegevens al dan niet anoniem met andere onderzoekers te delen, zodat u voor onderzoeken door studenten of bureau's niet steeds dezelfde vragen hoeft te beantwoorden. De gegevens worden ook gebruikt voor onderzoek in diverse Bouwstenen-netwerken. De resultaten daarvan worden gepresenteerd tijdens onze **jaarbijeenkomst** op 4 december 2018 in het WTC in Rotterdam.

Wij verzoeken u de enquête zo spoedig mogelijk in te vullen, zodat ook uw gemeente wordt meegenomen in het landelijk beeld.

Mede namens de VNG alvast dank voor uw bijdrage.



## Uw gegevens

---

Gemeente \*

Aantal inwoners

Uw naam (vertrouwelijk) \*

Uw functie

Telefoonnummer

Email

Bent u verantwoordelijk voor het gemeentelijk vastgoed/-management?

ja  nee

Mogen wij de naam van de gemeente delen met andere onderzoekers?

ja  nee

---

## Aard en omvang portefeuille

---

### Eigen objecten

Hoe ziet de gemeentelijke vastgoedportefeuille eruit (eigendom gemeente)?

	Aantal objecten
Eigen huisvesting	<input type="text" value="0"/>
Kunst en cultuur	<input type="text" value="0"/>
Onderwijs (economische eigenaar)	<input type="text" value="0"/>
Welzijn en zorg	<input type="text" value="0"/>
Sport en recreatie	<input type="text" value="0"/>
MFA's	<input type="text" value="0"/>
Parkeergarages	<input type="text" value="0"/>
Wonen	<input type="text" value="0"/>
Commercieel	<input type="text" value="0"/>
Overig/onbekend	<input type="text" value="0"/>
Totale	<input type="text" value="0"/>

## Uitvoering

---

Waarop is de focus van de gemeentelijke vastgoedorganisatie gericht bij de uitvoering?

- Sterk gericht op het technisch functioneren van het vastgoed
- Sterk gericht op kostenbeheersing
- Sterk gericht op maatschappelijk meerwaarde
- Geen specifieke focus

## Personeel & organisatie

---

Hoe is het vastgoed binnen uw gemeente georganiseerd?

- Centrale vastgoedafdeling
- Vastgoed verspreid over de organisatie
- Deels centraal, deels verspreid

## Huurprijs

---

### Huurprijs

Wat voor type huurprijs berekent de gemeente voor haar objecten (naar schatting, als percentage van het totaal)?

Soort huurprijs

- Markthuur**  %
- Kostprijshuur**  %
- Beleidshuur**  %
- Anders**  %
- Totaal 100%**  %

**Van welke aanvangswaarde gaat de gemeente over het algemeen uit bij de berekening van de huur?**

- WOZ waarde
- Boekwaarde
- Anders/onbekend

**Welke berekeningsmethodiek gebruikt de gemeente voor de berekening van de huur?**

- DCF-methode
- Kapitaallastenmethode; annuïteit
- Kapitaallastenmethode; lineair
- Anders/onbekend

---

## Begroting & jaarverslagen

**Hoe staat het maatschappelijk vastgoed in de gemeentelijke begroting en jaarverslagen?**

- Als apart programma
- Als gesloten product
- Als product
- In verschillende beleidsprogramma's
- Onbekend

**Hoeveel procent van de jaarlijkse gemeentelijke lasten wordt (naar schatting) uitgegeven aan de exploitatie en kapitaallasten van maatschappelijk vastgoed?**

- Max. 5%
- Max. 10%
- Max. 15%
- Max. 20%
- Meer dan 20%
- Weet niet

## BIJLAGE 2 RESPONDENTEN ENQUÊTE

Deelnemende gemeenten enquête Bouwstenen/ VNG stand 25 september. 2018 (Bouwstenen voor sociaal)

Almere	Den Helder	Leiden	Stein
Alphen aan den rijn	Deventer	Leiderdorp	Sudwest-Fryslân
Amersfoort	Edam-Volendam	Leidschendam-Voorburg	Terneuzen
Amstelveen	Ede	Lelystad	Tiel
Amsterdam	Eindhoven	Leusden	Twenterand
Apeldoorn	Emmen	Losser	Tynaarlo
Arnhem	Epe	Maasgouw	Uithoorn
Beesel	Gemert-Bakel	Maastricht	Utrecht
Berg en Dal	Goeree-Overflakkee	Medemblik	Utrechtse Heuvelrug
Best	Gooise Meren	Middelburg	Veenendaal
Bloemendaal	Haaksbergen	Midden-Drenthe	Venlo
Borne	Haaren	Nieuwkoop	Voorschoten
Boxmeer	Haarlem	Oost Gelre	Voorst
Bronckhorst	Hardenberg	Opsterland	Waddinxveen
Brunssum	Heemstede	Oss	Westerwolde
Bunschoten	Helmond	Pijnacker-Nootdorp	Westland
Capelle aan den IJssel	Hoorn	Purmerend	Weststellingwerf
Castricum	Huizen	Raalte	Winterswijk
Cranendonck	Landgraaf	Rheden	Woerden
De Fryske Marren	Langedijk	Roermond	Woudenberg
De Ronde Venen	Lansingerland	Soest	Zeist
Den Haag	Leek	Someren	Zoeterwoude

## BIJLAGE 3 UITWERKING INTERVIEWS

### DR. ING. JAN VEUGER MRE FRICS

Lector maatschappelijk vastgoed, directeur CORPORATE Real Estate Management, lid Raad van Commissarissen woningcorporatie Patrimonium (Groningen) en Mitros (Utrecht).

Interview telefonisch

4 juli 2018, 10- 11uur

Interviewer, *respondent*

Is een gemeenteraad in staat om prestaties van een vastgoedorganisatie te beoordelen en te sturen? Introductie niet opgenomen. Kader rekenkameronderzoek Utrecht opgenomen bij vraagstelling.

*Als ik nu de wethouder vraag waar lig je nu wakker en hij zou alle 64 noemen dan zou het fantastisch zijn ik geloof dat niet, dat is een en twee kun je niet op alles tegelijk sturen en heeft niet alles een gelijke waarde. Als je op zo iets zou willen sturen kun je beter zeggen dat er tussen de vijf en tien speerpunten, indicatoren hoofdindicatoren en een aantal afgeleiden. Dat is een manier van werken en daarnaast heb je nog steeds lasten in de begroting en de versnippering. ik ben bezig samen met Marleen Hermans van de tu Delft over professioneel opdrachtgeverschap bij de gemeente. En dan gaan we binnenkort ook over publiceren en dan zie je eigenlijk hetzelfde als je vraagt wat is dan ongeveer de omzet per jaar aan inkomen op dit gebied dan weet niemand dat en iedereen verwijst naar de begroting. En daar moet je bijna hooggeleerde zijn om uit te halen hoe het zit. dat is lastig op dit moment en dat zegt ook iets over de noodzaak als je hierop moet sturen, dat je dat toch anders moet organiseren.*

Waar zou een gemeentelijk vastgoedorganisatie op moeten rapporteren: financieel, bedrijfsmatig, governance?

*Dat is verschillend. Dat is misschien een flauw antwoord, zo bedoel ik dat niet. De gemeente Groningen is niet de gemeente Deventer of de gemeente Amsterdam zeg maar. Dus ik kan me voorstellen dat de gemeente Groningen veel meer op studentenhuisvesting een speerpunt heeft dan dat Deventer dat heeft. Ik denk, ik denk, ik weet wel zeker dat je voor jezelf als stad of als gemeente bedenkt, wat vind ik belangrijk voor mijzelf en hoe kan vastgoed daar een bijdrage in leveren. waar rapporteer ik op en als je dat dan zo verder doorvertaald in je vastgoedvisie dan kan je daarop ook rapporteren.*

zou je thema's altijd terug moeten laten komen, zoals financiën, bedrijfsmatig of governance omgaat.

*ik denk zo en zo je governance hoe je daar mee om gaat dat is 1 daaronder zou je een tweedeling kunnen maken van maatschappelijk en financieel rendement en hoe versterken die elkaar nou. Financieel rendement is vrij goed te meten zeg maar. Daar kun je allerlei indicatoren onder hangen in getallen zeg maar. Maatschappelijk rendement is moeilijker te meten. In getallen zeg maar. Maar je kunt wel zeggen wat jij maatschappelijk rendement vind en wat jij van belang vindt en daar zal je meetbare eenheden aan moeten hangen. En dat kan het is wel lastig maar het kan. Maar ik zie op dat gebied vaak wel bij gemeente een beetje struisvogelpolitiek hanteren. Als je dit soort dingen inzichtelijk wil maken kom je ook vervelende dingen tegen. Maar ook heel veel goeie. Per saldo is het helemaal niet zo spannend maar dat is net zo goed als wij altijd beginnen met een rekenkamer onderzoek. Dan zie je dat iedereen het altijd een heel erg spannend vind en ernstig en dat het boven komt drijven. Terwijl het niet meer is dan een foto van wat er op dat moment heeft plaats gevonden. Wat er in de historie is gebeurd zonder dat daar iemand kan of moet worden afgerekend.*

ik heb contact gehad met Utrecht over hun bevindingen over het rekenkamer onderzoek

*Hoe wordt dat ontvangen.*

Zij geven aan dat het vooral inzicht geeft waar je staat

*dat kan ook prima in de onderzoeken die wij met de rekenkamers hebben gedaan hebben we ook onderzoek gedaan naar wat nou de aanleiding is van een onderzoek en als dat een debacle is dan is dat hartstikke helder. Maar vaak hebben we ook geconstateerd dat er ook maatschappelijke aandacht is en zo'n rekenkameronderzoek kun je zien als een soort auditing of een beoordeling van de accountant. Dus even de thermometer er in en wat is de stand van zaken. In die zin kun je er alleen maar goede dingen uit halen. En de kunst is wel en dat adviseer ik de meeste hoofd vastgoed om daaraan uitvoering te geven: zorg dat je er op terug komt en laat zien wat je hebt gedaan. Bij de gemeente Enschede hebben we best een zwaar rekenkamer onderzoek gedaan. Daar kwamen best wel wat kritische noten uit. Meteen een jaar later zijn die in de verantwoording naar de raad gegaan en hebben laten zien, kijk, dit hebben we er allemaal mee gedaan. Dat wil niet zeggen dat alle aanbevelingen zijn overgenomen en dat de problemen zijn opgelost maar er was heel duidelijk en zichtbaar dat er progressie was. Dat hoort gewoon bij de ontwikkeling van je afdeling. Moeilijker is het bijna niet.- ik hoorde je net zeggen over de financiële waardes daar kan je makkelijk op rapporteren. Nu zie je dat de begroting rapporteert op boekwaarde.*

Wat zegt boekwaarde over de waarde van het vastgoed?

*Niks*

is het dan voldoende om alleen op boekwaarde te rapporteren

*nee, kijk een boekwaarde op zich is voor je eigen verantwoording van hoe jij je financiën rapporteert. Maar dat kun jij op een andere wijze doen dan ik dat doe. Een boekwaarde van jou een boekwaarde van mij zegt iets over jou en zegt iets over mij. Maar de vergelijkbaarheid is nul denk ik. Want het is hoe jij het hebt geïnterpreteerd en hoe ik het heb geïnterpreteerd. Het begint interessant te worden als je de boekwaarde de marktwaarde en de beleidswaarde hebt. Op die drie dingen en de verschillen daarin. Dan wordt het wat meer zinnig. Dus ik snap boekwaarde omdat je dat in je huishouding nodig hebt en je accountant daar om vraagt. Maar de marktwaarde en eventueel de beleidswaarde zegt veel meer en juist de verhouding daartussen zegt heel veel. Zo beginnen we altijd een rekenkamer onderzoek door die drie naast elkaar te zetten. Als daar grote verschillen in zitten kan ik je bijna uit tekenen wat de resultaten zijn van het onderzoek. Een voorbeeld is zijn de gemeentehuizen an sich. Die op een bepaald moment een hele hoge boekwaarde, hoge boekwaarde die op een gegeven moment ver boven de marktwaarde ligt. Ja dat is hartstikke leuk en aardig maar op het moment dat je wilt muteren heb je wel echt een probleem.*

Marktwaarde (woz?); zie je eigenlijk nooit terug komen in de begroting, strategisch vastgoedplan of kadernota. Is deze van belang?

*Ja, het is zo en zo toegevoegde waarde maar vooral intern want je gaat er natuurlijk niet mee naar buiten toe. Zodat het altijd vertrouwelijk blijft en dat op het moment dat de marktwaarde ver boven de boekwaarde ligt dan is het erg interessant natuurlijk. Maar het zou wel goed zijn om daar zeker op te rapporteren.*

we zien een aantal partijen die zijn verplicht om op marktwaarde te rapporteren, beursgenoteerde bedrijven, nu ook woco. Zou een gemeentelijke vastgoedorganisatie op termijn verplicht moeten worden om zijn marktwaarde inzichtelijk te maken.

*helemaal mee een. Ik zit zelf in twee raden van commissarissen van woningcorporaties en dan zie je, noem het maar even gedoe met accountancy en rapporteren op marktwaarde. De marktwaarde ligt vele malen hoger dan de boekwaarde en dat zie je dan in de media, woningcorporaties worden steeds rijker. Dat is net zoals de*

*overwaarde in mijn woning. Op het moment dat de markt stijgt heb ik steeds meer overwaarde. Dat is hartstikke leuk maar daar kan ik fysiek niets mee. Maar, Wat natuurlijk wel is en dat is de discussie met Stef Blok waar hij ook op heeft gestuurd. Joh, ga je vastgoed nou eens normaal waarderen. En normaal waarderen is marktwaarde. Dus ik vind het ook heel gezond dat gemeente, al dan niet verplicht, op marktwaarde gaan rapporteren. Dat is de markt waar je in zit, al dat andere wat je doet, ja dat is binnen je eigen branche organisatie zou ik zeggen dat is wat met elkaar hebt vastgesteld en dat is geen onderdeel van der reële economie. En om je een voorbeeld te geven, we komen daar eerdaags mee naar buiten, we hebben een RICS vakgroep maatschappelijk vastgoed en dit is een van de stellingen die we daar in hebben en dat is, wij vinden dat maatschappelijk vastgoed gewoon onderdeel moet worden van de normale vastgoedeconomie.*

dan kom je met de volgende uitdaging, hoe stel je de marktwaarde vast en hoe ver ga je, welke kosten maak je om de marktwaarde te verkrijgen.

*Daar kun je een parallel trekken met woningcorporaties die hebben een richtlijn hoe dat zou moeten lukken. Die staat al weer onder druk, die wordt op dit moment ook aangepast. Dat hoort gewoon bij het proces, zou ik zeggen. Dat is niet zo heel spannend. Het kost even tijd maar het wordt wel veel reëler zeg maar.*

dan hebben we voor woningcorporaties over het boek modelmatig waarderen. Daar gaan veel kosten in om

*ja*

staan die kosten in relatie tot de kennis van marktwaarde

*dat is een beetje een rare discussie. Marktwaarde, op het moment dat je niet muteert dan kun je er niks mee. Als je gaat muteren heb je het wel nodig dus het is gewoon een reële waarde. Voorheen als je het anders in je boeken had staan, had dat wel een realiteitsgehalte, mijn antwoord daarop is nee. En ja er zijn veel kosten mee gemoeid, maar een normale belegger maakt ook die kosten. Ik vind dat een beetje een non discussie het zijn gewoon kosten en dit had je mogelijk in het verleden ook moeten doen. En daarbij het zijn inderdaad forse kosten maar kijk naar de aedes benchmark en het effect daarvan en dat de kosten een woningcorporatie al veel lager worden door het hebben van een benchmark. Tuurlijk dan snap ik dat je hier meer kosten aan kwijt bent maar als je dit op een begroting bekijkt dan is er helemaal niks aan de hand hoor.*

We hebben een afgeleid marktwaarde begrip, woz. Dat is een modelmatige waardering. In hoeverre vind je dat een goede indicator voor marktwaarde.

*dan ga ik je toch verwijzen naar een artikel wat ik samen met Annette van der Beemt heb geschreven, ik weet niet of je die kent. De woz waarde en marktwaarde van maatschappelijk vastgoed benadert elkaar nog niet echt maar daar komt wel beweging in. Ik denk dat je dit over de tijd moet zien. Dat is niet in een jaar of twee drie of vijf geregeld.*

in de tijd zou je meer waarde kunnen hechten aan een woz waarde?

*klopt inderdaad ja*

omdat de techniek verder is en een modelmatige waardering meer waarheidsgetrouw beeld moet geven.

*Ja*

er zijn een aantal onderzoeken gedaan naar woz waarde bij Rijksvastgoedbedrijf en andere niet courante portefeuilles waaruit naar voren komt dat woz waarde de transactieprijs niet benadert. Zowel positieve als negatieve waarden zijn aangetroffen

*Ja*

Bedrijfswaarde (kostprijs dekkende huur). Wat heel veel bepaalt zijn de inkomende kasstromen. Nu zie je dat daar vaak allerlei directe en indirecte subsidies in verweven zijn. Wat is jouw mening, hou zou je dat op kunnen vangen als gemeente.

*vrij eenvoudig want volgens bbv moet je kostendekkend huur doorberekenen dus kan het in de basis nooit een probleem zijn. Dus je maakt daarmee ook, en dat is ook de doelstelling daarvan je subsidies inzichtelijk. Dat betekent dat je ook gewoon je kostendekkende huur moet berekenen. Dat je aan de andere kant via een ander kanaal gaat subsidiëren voor de partij die het vraagt de huisvestingslasten naar beneden te brengen maar dat is prima, maar dat doe je via de andere kant. Maar toch merk je in de praktijk en dat zie je toch heel vaak weer dat je een stevige wethouder hebt en die zit er rechttoe recht aan in. Maar toch zie je bij de politiek men toch weer probeert indirect te blijven subsidiëren en dat men over het algemeen geen belang heeft dat het aan het licht komt. Dus dat is een. En twee, en dat zie je ook aan de barometer de afgelopen jaren, het is al voor het derde jaar achtereen dat de kostprijsdekkende huur een van de topics is van de knelpunten bij gemeenten. Je zou bijna kunnen zeggen, dat is een glazen plafond wat dat betreft en dat heeft met de verdere professionalisering te maken dat je daar een keer doorheen durft te komen. We hebben het altijd indirect gesubsidieerd en dat gaan we nu niet doen. Dus het wordt gewoon op kasstroom waarden en het wordt een normale kasstroom. Aan de andere kant heb je gewoon het subsidie verhaal.*

dan heb je de kostendekkende huur. Zou je dat vergelijkbaar stellen aan bedrijfswaarde?

*dat zou prima kunnen.*

Beleidswaarde, wat versta jij hier onder.

*dat is verschillend. Dat is net zoals duurzaamheid, daar kun je ook heel veel onder verstaan. Beleidswaarde is wat jij als beleid voert en welke waarde je daar aan toekent, die kan voor een woningcorporatie anders zijn dan een gemeente. Die zal je dan ook zelf moeten definiëren.*

Geven de wetten en verordeningen voor financiële rapportage en sturing (BBV, WM&O, FIDO, HOF) voldoende handvaten voor een vastgoedorganisatie om uniform te kunnen rapporteren en sturen;

*Ik denk het wel, in beginsel ja. Je ziet altijd bij dit soort richtlijnen, richtsnoeren er is altijd wat discussie over de interpretatie. Dan kun je echt wel op elke punt en komma wikken en wegen. Ik zie ook wel bij sommige gemeenten, dat ze zeggen, dit is niet waterdicht, dus we doen aannames. Ik denk dat je het anders zou moeten doen, dat je zegt dit zijn de randvoorwaarden. Hier moet je op rapporteren en dat het hier en daar iets genuanceerder ligt dat kan je in de bijlage toelichten bij wijze van spreken. Dus in die volgorde.*

als we specifiek naar de bbv kijken, die hebben nu net een nieuwe nota uitgebracht over materiele vaste activa waar aandacht uitgaat naar de commercieel portefeuille. Wanneer hierbij de boekwaarde boven de marktwaarde moet er worden afgewaardeerd. Zij geven niet specifiek aan hoe er moet worden gerapporteerd op marktwaarde. Zou dit moeten?

*ik denk dat je dat als organisatie, als gemeente zou moeten willen. Dat is een kwestie van good governance. Een voorbeeld is een hoofd grondzaken en vastgoed bij de gemeente ede daar gingen we heel consequent kijken op grondzaken en vastgoed daar waar het nodig was om dit af te boeken. Wat je dan doet is een soort risicomangement voeren en dat is niet meer dan normaal professioneel werken. Dus ik vind dat je dat inderdaad zou moeten. De wijze van rapporteren dat moet je gewoon heel transparant integraal doen. Dat moet je intern houden en niet dat het openbaar wordt en dat het via de raad naar buiten zou kunnen.*

En wat voor waardering zou dat dan moeten zijn? Neem je WOZ-waarde?

*als het goed is kom je vanuit marktwaarde denken. En dat kun je door taxatie of door steekproeven. En dan te kijken naar je boekwaarde.*

ik ben bij de gemeente Rotterdam geweest en zij laten hun commerciële portefeuille , de laatste drie jaar door Brinkgroep op basis van een Excel model waarderen en ze laten nu een waardering uitvoeren volgens NRVT en IVS eisen. Dat is de enige partij die ik heb gehoord die dat zo ver laat doen. Waarbij de accountant hierom vraagt.

je weet dat ik anderhalf jaar bij Rotterdam heb gezeten als hoofd vastgoed?

Ja

*in mijn periode is deze beslissing genomen. Het vloog alle kanten op dat is 1, 2 Rotterdam heeft ongeveer 4000 objecten, de helft is commercieel. Er zitten een wat bijzondere gemeenteraad, dat zat er, laat ik het zo zeggen, ook met leefbaar Rotterdam. Er was een sterke afreken cultuur. Je ziet ook zeker met vastgoed. Ik ben binnengekomen omdat er geconstateerd was dat er mogelijke fraude was en dat er een heleboel van de rails afraakte op de afdeling hebben we het proberen weer op de rails te krijgen. Een van de belangrijke elementen die ik het plan van aanpak heb gezet voor de uitvoering om dus veel professioneler te doen en te voorkomen dat er allerlei fluctuaties gaan ontstaan. Dus ik vind dat dit in ieder geval een hele duidelijke rechtlijnige manier van aanpakken waar op een gegeven moment een accountant ook kan zeggen check check check en er komt een goedkeurende verklaring.*

heldere kaders waarop je rapporteert op marktwaarde

*ja, dat wil je toch als professional. De politiek bestuurlijk is er wel koudwatervrees dat er allemaal lijken uit de kast komen, tuurlijk die komen. Dat is bij alle gemeenten zo, dat is bij alle beleggers zo. Tuurlijk komen er dingen naar boven die niet leuk zijn maar er komen ook dingen naar boven die ook heel interessant zijn. Per saldo is het helemaal niet zo spannend maar moet het wel aandurven en dat noem ik een slag in de professionaliteit. En als je dan meer inzicht hebt en je weet waar het over gaat dan begint hij pas echt leuk te worden, dan kun je naar voren kijken. Bijvoorbeeld het Booijmans van Beuningen die verbouwt moest worden en dat tussen de 10 en 90 miljoen zou kosten. Ik heb toen gezegd ik wil met de wethouder cultuur en vastgoed gaan zitten het maakt mij niet uit wat het gaat kosten maar ik wel weten of het tussen de 10 en 20 zit of 50 en 60 miljoen of 80 en 90 miljoen. En tegen de politiek bestuurlijk daarop hoe moet sturen maar ook binnen de afdeling vastgoed. Als je dan een tandje verder gaat dan kun je ook kijken, de komende vijf of tien jaar hoe ziet mijn portefeuille eruit wat ga ik verkopen, hoe ziet mijn cashflow er uit. Ga ik de investering een jaar later doen of ga ik hem naar voren halen. Zo kun je ook dit soort dingen financierbaar maken zeg maar. Dat gebeurt, voor zover ik weet, niet. Maar dat zou je wel moeten willen als je je portefeuille goed kent weet je hoe de markt gaat, je kunt niet alles voorspellen, je weet hoe het beweegt, dan kun je spelen met je investeringen. Of je nou een ruimte moet vinden of wat dan ook. Er liggen veel meer kansen dan bedreigingen.*

Wet markt en overheid. Zou deze meer handvaten moeten geven voor het opstellen van een kostendekkende huurprijs.

*nee je kunt wel overal een handboek voor schrijven. Maar de integrale kostprijs benadering is niets anders dan alles wat je er normaliter er aan moet toerekenen dat je dat moet doorberekenen. Dat je het doet is prima, er zijn ook externe bureaus die dat prima kunnen. Maar de discussie gaat dan vaak over wat breng je wel in wat breng je niet in. Dus als je drie vier keer faalkosten er in hebt zitten dan zal je ze mee moeten nemen want die kosten heb je gemaakt. Dan betekent het ook dat het inzichtelijk wordt dat je niet in controle bent over het project en dat is een probleem. Als ik een wethouder een beetje wil pesten dus en zeg maak van het vastgoedbedrijf ook een soort grex constructie en ik heb al je problemen opgelost. Dan is er niks aan de hand.*

Draagt een portefeuillestrategie bij om op financiële waarde te sturen

*Je moet weten wat je in je portefeuille hebt zitten en weten hoe je dat managet. Je kunt ook niet rijden in een auto zonder stuur. Het is net als je een reis gaat ondernemen je weet de eindbestemming of weet waar je naar*



*toe wilt. Hoe de reis precies gaat verlopen weet je niet. Ik heb wel eens bij een gemeente gezeten met twintig objecten waar ik vroeg wat is je portefeuillestrategie. Dan zij diegene dat is wat ik in mijn hoofd heb zitten samen met de wethouder. Daar kun je wat van vinden. Maar dat is wel de manier waarop ze sturen. Bij een grotere gemeenten wordt het steeds complexer. Er zijn ook verschillende gradaties en niveaus waarop je portefeuillemanagement kunt doen.*

Welke van de volgende ratio's zijn van belang bij de rapportage van een gemeentelijk vastgoedbedrijf (geef een cijfer van 1 tot 5): ICR interest coverage ratio: operationele kasstromen/ rentelasten. Van belang?

*Een 4.*

LTV loan to value: nominale schuld/ bedrijfs- of beleidswaarde;

*5*

Solvabiliteit: eigen vermogen op bedrijf of beleidswaarde/ balanstotaal op bedrijf of beleidswaarde;

*4*

Dekkingsratio: nominale schuld/ marktwaarde in verhuurde staat. Wat is het verschil met twee?

*4*

er wordt nu niet op deze ratio's gerapporteerd zou dit moeten?

*ja, zoals ik zij zit ik een in de raad van commissarissen van twee woningcorporaties en maar ik heb ook bij toezicht van onderwijs gezeten en zit als voorzitter van de raad bij een zorginstelling en dit zijn de dingen waar je op stuurt. Dat is het eerste waar je naar kijkt.*

Bij de gemeente wordt gewerkt met een rekenrente waardoor het lijkt bij investeringen dat je voor 100% met vreemd vermogen bent gefinancierd. Dat sluit minder goed aan zoals bij een woco waar duidelijk is wel deel van het vastgoed met vreemd vermogen en met eigen vermogen is gefinancierd. Hoe zie jij dit voor een gemeente. Kan je werken met een rekenrente.

*ja zo en zo, wat je moet doen is kijken hoe die rekenrente is opgebouwd. Ik heb dit ook gedaan bij mijn masterthesis over woningcorporaties dat je ook in dit soort rekenrentes risico opslagen zitten. Als je een goede projectontwikkeling afdeling hebt dan hoef je geen aparte toeslagen te rekenen. Dus het is heel erg belangrijk om te weten hoe de rekenrente is opgebouwd. En daar zijn al dan niet moedwillig opslagen in verstopt of aannames die mogelijk niet klopt.*

dan zou je hem dus op moeten splitsen en kijken welk percentage je gebruikt voor je vastgoedorganisatie?

*ja klopt, ik heb voor gemeenten ook vastgoedvisie geschreven waar in de koppeling aan het financieel beleid waarin de rekenrentes worden vastgesteld. Zodat als daar iets in gaat fluctueren dat je ook terug kan op je vastgoedvisie. Ik merk ook wel discussie over die rekenrente. Ten opzichte van vastgoed wel anders zou kunnen of moeten zijn. Ik ben zelf wel kritisch op maakt niet uit welke rente je doet, als deze maar goed onderbouwd is.*

een discountvoet bestaat ook, de maatschappelijke discountvoet. In hoeverre is deze toepasbaar bij een vastgoedorganisatie?

*die is toepasbaar, maar is dezelfde discussie wat houdt die in en hoe heb je hem opgebouwd.*

daar is een groot rapport over opgesteld, interne rekenrente stelt iedere gemeente voor zichzelf vast. Zou er een voorkeur zijn voor een toepassing. Of maatschappelijke Disconto of rente

*op het moment dat je het over een maatschappelijke disconto voet hebt dwingt het je tot een keuze.*

Is een verplicht rapportage kader voor gemeentelijke vastgoedorganisatie nodig?

*Ja, met andere woorden, waarom zou je het niet willen.*

wie zou het op moeten stellen, VNG?

*primair de gemeente zelf. Waarom zou je het niet doen. VNG kan een goede rol spelen om dat af te dwingen. Hetzelfde als wat je bij de woningcorporaties hebt gezien, het hebben van een benchmark was men zeer op tegen. En toen het er eenmaal was, alleen al het feit dat het er was ging men er steeds meer op sturen en nu zie je dat ze tegen elkaar aan het opboksen zijn wie de minste bedrijfskosten heeft.*

## IR. RINALD VAN DER WAL

Directeur BBN adviseurs, verbonden aan ASRE als docent en afstudeerbegeleider, voorzitter raad van toezicht H30, lid investeringscommissie Triodos cultuurfonds

interview telefonisch

6 juli 2018

I=interviewer, R=respondent

I= Is een gemeenteraad in staat om prestaties van een vastgoedorganisatie te beoordelen en te sturen?

R= Of ik denk dat ze dat kunnen? Of ze in staat zijn? In principe niet. Willen ze daar besluiten over willen nemen, dan zullen ze op een of andere manier goed en onafhankelijk geadviseerd moeten worden. - vastgoed heeft een aandeel op de totale gemeentelijk balans van bijna 30%, wat veel is alleen de aandacht blijft uit-hangt heel erg van de tijd af. We hebben een tijd gehad waarin er ongelofelijk veel bezuinigd moest worden. En waarin ik het idee heb gehad dat er heel sterk naar vastgoed gekeken is. Een aantal gemeenten hebben daaruit de conclusie getrokken dat een gedeelte van de portefeuille afgestoten moest worden. Deels om daar financiële resultaten mee te behalen, deels omdat men zij vastgoed is geen core business en alleen al om die reden moeten vastgoed verkopen. Ik heb me daarop, moet eerlijk zeggen in een aantal gevallen bij verschillende gemeente hardop afgevraagd en terug gegeven of ze zich realiseren wat daarvan de consequenties van zouden zijn. Omdat je met name beleidsondersteunend vastgoed hebt in de sfeer van zwembaden, theaters, concertgebouwen gymzalen waar eigenlijk vrijwel nooit private exploitatie is maar wat je altijd als gemeente doet moet je altijd als gemeente terug huren op het moment dat je gaat verkopen en ben je in de praktijk vele male duurder uit dan wanneer je het in eigendom zou houden. Het heeft ook wel te maken met professionaliteit en inzicht.

I= heeft dat dan te maken met kennis bij wethouders of bij raad van vastgoed

R= ja dat denk ik ja

I= zie jij het dan als taak dat een wethouder of raadslid dat zou moeten weten of zijn zij volledig afhankelijk van de informatie van een ambtelijk apparaat

R= van een ambtelijk apparaat. En misschien ook wel van een stuk onafhankelijke rapportage daarbij in de vorm van nou ja benchmark of rapporten of rekenkamers. Vastgoed heeft heel vaak in de belangstelling van rekenkamers gestaan. En voor een groot deel wel terecht denk ik

I= ja, want er is net een rekkamerrapport over de vastgoedorganisatie Utrecht gepresenteerd. Daar kwam dus uit dat college en raad niet goed in staat was om prestaties te meten en te beoordelen. 64 prestatie afspraken staan in verschillende documenten. De vraag, erg veel, hoe je kun je dit meten. Waar zou een gemeentelijk vastgoedbedrijf op moeten rapporteren: financieel; bedrijfsmatig, governance?

R= Waar ik heel erg van ben is van de school dat vastgoed een middel is om maatschappelijke doelen te bereiken op het moment dat je wilt rapporteren over de situatie in jouw gemeente. Dan is wat mij betreft de beste manier om de kostprijs van het vastgoed zo goed mogelijk in beeld te brengen over de hele portefeuille heen een uniforme methodiek op toe te passen. Dus een of andere vorm van kostprijsdekkende huur ok, dit is zoals we hebben afgesproken dat we rekenen dit is de situatie die we aantreffen. En daarmee creëren we een huisvestingslast. Maar die huisvestingslast is ook maar een getal en is uiteindelijk onderdeel van een totale exploitatielast die de door ons gewenste voorziening met zich mee brengt. En uiteindelijk moet je je afvragen wil ik de kosten van die voorziening als gemeente dragen.

I= en dat gaat dan over het inzichtelijk maken van je kosten en de baten die je behaalt op je beleidsdoel.

R= precies, de maatschappelijke baten. Er zijn een aantal type vastgoed waar je enige vorm van markt kunt herkennen, kantoren, bedrijfsgebouwen, dan heb je het wel zo' n beetje. Bij dat andere gaat het vooral om kostprijsdekkende huur of kostprijs. Die is wel enigszins te benchmarken. Ehm ja de kostprijs is wat het is en ik zou het vanuit het vastgoedperspectief het belangrijkste vinden en ook een hele prestatie als je daar gewoon heel consequent over de hele portefeuille op kunt rapporteren.

I= Vind je dat een vastgoedbedrijf ook zelf zou moeten rapporteren op governance, hoe de besturing van een vastgoedbedrijf is ingericht ten opzichte van voor het college en daarna.

R= niet speciaal. In die zin zie ik vastgoed als een uitvoeringsorganisatie zoals er meer uitvoeringsorganisaties zijn. Qua governance, volgens mij is je vraag is of je een specifieke governancestructuur inrichten voor je vastgoedorganisatie moet hebben ten opzichte van andere gemeentelijke afdelingen of verzelfstandigde bedrijven. Nee, volgens mij is vastgoed niet anders.

I= dat zou moeten passen binnen de governance structuur van een gemeente?

R= van de gemeente, ja

I= Wat vind je van rapporteren op boekwaarde en wat zegt dat over het vastgoedbedrijf?

R= ja, ik denk dat dat een goede methode is, omdat in die hele de kostprijsdenkende huur benadering ook de boekwaarde bij aanvang en onderweg de parameter is waar je op stuurt en dat die het meest passend is voor de gemeente.

I= en waarom het meest passend

R= alternatieven zouden zijn woz waarde of marktwaarde of verzekerde waarde, die vind ik eigenlijk minder passend dan boekwaarde. Marktwaarde zijn er in heel veel gevallen niet. Als je een waardebegrip introduceert wat alleen maar voor een gedeelte van je portefeuille op kan gaan dan lijkt me dat voor een consistente financiële behandeling een probleem.

I= Marktwaarde (woz?), is het belangrijk om deze over je portefeuille te weten

R= voor sommige objecten wel. We hebben natuurlijk regelmatig dat we bij een gemeente doorlichtingen doen van de vastgoed portefeuille. Dan komt soms de vraag naar voren we hebben te veel vastgoed, we moeten optimaliseren, we moeten kijken of we slim kunnen afstoten, clusteren. En dan is het heel plezierig om te weten wat de marktwaarde is om dit in je keuzetraject te betrekken.

I= dan heb je het specifiek over objecten. Zou een waardering van een hele portefeuille van belang zijn.

R= op marktwaarde?

I= Ja

R= nou ik zou niet weten wat je daar aan hebt. Want in veel gevallen is er geen marktwaarde. Ja, er is altijd een marktwaarde maar niet een marktwaarde waar je als gemeente blij van wordt. Op het moment dat je een theater bouwt dan besteed je er tientallen miljoenen aan. En de marktwaarde bij oplevering is misschien een paar miljoen.

I= Als je kijkt die naar partijen die verplicht zijn om te rapporteren op marktwaarde, beursgenoteerd vastgoed en onlangs woningcorporaties

R= dat zijn toch op de een of andere manier typen vastgoed waarvan je kunt betogen dat er een markt is. In een corporatie heb je een huurstroom die door derden wordt opgebracht en als de ene uit de woning gaat en er komt een andere in dan is de huurstroom die er in komt vergelijkbaar en kun je echt wel met deugdelijke financiële technieken beargumenteren wat dan de waarde van die woning is. Corporaties rapporteren op marktwaarde dat geldt voor bedrijven ook daar waar ze kantoren hebben, prima. Fabrieken is misschien wat lastiger. Mijn ervaring is dat bij gemeenten zo dat er echt heel veel objecten zijn waarbij als er iemand uitgaat er echt niemand is die een vergelijkbare huurstroom op wil brengen.

I= dan kom je wat dichterbij woz. Is dat een begrip wat passend is.

R= ja daarvan zou je kunnen zeggen, ok dat geeft een wat als je als vastgoedorganisatie iets zou willen zeggen over de geobjectiveerde waarde van de portefeuille dan is woz misschien beter. Waarbij, nogmaals, die boekwaardes ook daadwerkelijk in veel gevallen de basis vormen voor de kostendekkende huur, waar ik waarde aan hecht. Als je zou willen zeggen, onze portefeuille heeft een woz waarde van, zoveel dan zegt dat in ieder geval iets over de totale gecorrigeerde vervangingswaarde c.q. marktwaarde dat is een getal waar je wel iets mee zou moeten kunnen. De vraag is vervolgens wat je daar mee doet.

I= bbv schrijft voor dat voor commerciële portefeuille, marktwaarde in beeld moet zijn en wanneer deze lager is dan boekwaarde dat deze moet worden afgewaardeerd. Zij hebben dit nu uitgebreid met een nieuwe nota, op het moment dat er geen exploitatie langer dan tien jaar is dat er ook een waardering plaats moet vinden. Zie je een trend

R= nou ja, de stappen worden gezet, en ik kan ze ook volgen. Als je een pand zou hebben die nog zes jaar staat en je daarna denkt, ik ben er niet meer van, en je zou dan nog een enorme boekwaarde hebben. Dan moet je ook binnen die horizon dat afbouwen zodat je als gemeente ook geen problemen overhoudt. Dat lijkt me ook een hele verstandige maatregel.

I= ga je daardoor anders kijken naar een investering

R= dat denk ik niet eigenlijk. Wat wel een probleem is, boekwaarde is in die zin een lastig ding. Het is een theoretisch ding. Je hebt ooit geïnvesteerd in een gebouw en vervolgens schrijf je af. Die kan je in de weg zitten om verstandige dingen te doen. Zeg dat je een pand wilt slopen of dat wil je, eigenlijk heeft het weinig marktwaarde en ik ga het ook niet exploiteren dan is het bij veel gemeenten best wel een pijnlijk proces om te zeggen, dat gaan we doen en dat betekend dat we de boekwaarde in keer af moeten boeken. En hoe je het ook went of keert, dat komt terug in de begroting en dat moet op de een of andere manier opgevangen worden en dat is echt een probleem.

I= kom je dat in de praktijk tegen

R= ja, je komt tegen dat het evident verstandig is om een gebouw te slopen of te verkopen of er iets mee te doen waardoor je niet meer blijft functioneren en dan staat de boekwaarde in de weg om een verstandig besluit te nemen.

I= Bedrijfswaarde op basis van kostprijs dekkende huur, is deze toepasbaar bij gemeente

R= nou, eigenlijk niet want dan draai je eigenlijk in je eigen kringetje. Als je zegt ik heb een kostprijsdekkende huur en de definitie van kostprijsdekkende huur is dat je over de gehele exploitatie periode een netto contante waarde van nul te krijgen van alle kosten en opbrengsten. De bedrijfswaarde is niet meer dan de netto contante waarde van alle kosten en opbrengsten. Dus bij een goed uitgereken kpdh is de bedrijfswaarde nul- als je hem over de hele portefeuille van de gemeente Amsterdam berekend?

I= ja. Als je hem zou berekenen, er komt een huurbedrag uit, als je dat ziet als huurstromen, als inkomende kasstromen, daar zou je een waarde aan kunnen hangen

R= ja, maar vervolgens heb je ook uitgave

I= over de complete levensduur zou dat 0 moeten zijn.

R= dat is de definitie van de kostprijsdekkende huur.

I= Geven de wetten en verordeningen voor financiële rapportage en sturing (BBV, WM&O, FIDO, HOF) voldoende handvaten voor een vastgoedorganisatie om uniform te kunnen rapporteren en sturen

R= Nee, want in de praktijk is de huurbepaling en dat zou ook de basis kunnen zijn voor... In de praktijk is de huurbepaling heel divers. En ook de manier waarop kostprijs dekkende huur berekend worden verschilt vaak ook per gemeente. Dat gaat dan over, wat is je totale exploitatie periode, neem je tussentijds upgrade mee wat is je rekenrente, allemaal variabele waardoor de kostprijsdekkende huur van de ene gemeente afwijkt van de andere terwijl de overige parameters het zelfde zou kunnen zijn- zouden daar meer handvaten voor een vastgoed organisatie moeten komen- wat zou het nut daarvan zijn, om tussen elkaar beter vergelijkbaar te worden?

I= om elke gemeente op eenzelfde manier te laten rapporteren en dat je daar mee vergelijkbaar bent.

R= ik denk het wel ja

I= Draagt een portefeuillestrategie bij om op financiële waarde te sturen;

R= Die zou er moeten zijn, en die is er ook wel. Ik heb geen overzicht over alle strategieën maar volgens mij is er wel aandacht voor financiële waardes, ja

I= want als jij een portefeuillestrategie zou bedenken of op zou zetten, op welke waarde zou je dan sturen?

R= dan zou ik sturen op de kostprijs per object in relatie tot de maatschappelijke prestatie die geleverd moet worden. Het is niet alleen maar kijken welke voorziening het duurst of het goedkoopste is op het moment dat je het hebt over een deelportefeuille sport, dan zit daar natuurlijk ook gewoon allerlei overwegingen over spreiding, ligging van gymzalen ten opzichte van scholen. Spreiding van zwembaden over een grote gemeente als Amsterdam. Dan kan je wel zeggen ik heb twaalf zwembaden ik heb genoeg aan tien. Ik moet er twee sluiten, dan krap je je toch wel twee keer op je hoofd als een van twee de enige is in de wijk waar er in de wijde omtrek geen andere is. Maar waarde moet zeker een rol spelen en financiële overwegingen moeten zeker een rol spelen en dat geldt ook weer voor, op het moment dat je in afstoot scenario , op het moment dat je ergens te veel van hebt en je moet een keuze maken welke accommodatie je laat vallen dan moet je allemaal afwegingen maken in de keuze maar een daarvan is wat kost die nu in de exploitatie en wat zou het ding op het moment dat je je huidige voorziening overhoud wat zou dat op kunnen leveren in geld of ontwikkelingsmogelijkheden voor de gemeente om daar ruimtelijke ordeningsdoelstellingen te realiseren.

I= Beleidswaarde zoals deze bij woningcorporaties wordt gebuikt, ben je bekend met dit begrip?

R= ik vind zelf dat voor maatschappelijk vastgoed portefeuilles, het kijken naar wat levert een voorziening op als geheel, geëxploiteerd en wel dat het misschien wel het belangrijkste begrip is waar je naar moet kijken. Tegelijkertijd is het wel het aller aller moeilijkste. Als je dat bedoeld met beleidswaarde vind ik dat het belangrijkste wat er zou moeten zijn. Maar beleidswaarde gaat verder dan vastgoed. Is ook erg afhankelijk van wat de exploitant in het vastgoed realiseert. In het ene geval kan er een prima bibliotheek zijn waar er een hele hoop mooie dingen worden gedaan in de wijk op het gebied van laag geletterdheid, ontmoeting en sociale cohesie dingen tot stand brengen en op een andere plek is het alleen maar een locatie waar suffe oude mensen boeken uitlenen zou ik wel durven zeggen dat de eerste een veel grotere betekenis en ik weet niet of je dat beleidswaarde zou noemen, dan de ander.

I= beleidswaarde is een verplicht beoordelingskader bij woningcorporatie waarbij er vier afslagen worden gehanteerd: doorexploiteren, prijs, onderhoud en beheer.

R= een correctie systeem om op een waarde die je op de een of andere manier hebt berekend maar die wil ik anders zien want dat past zus en zo in mijn beleid.

I= zij proberen inzichtelijk te maken wat de inzet is van een maatschappelijke middelen.

R= dat verondersteld dat er een marktprijs is. Dat is in veel gevallen bij gemeentelijk vastgoed niet.

I= omdat je vastzit aan je bestemmingsplan

R= ja doordat datgene wat het vastgoed op kan brengen bepaald wordt door de totale exploitatie en de totale exploitatie bepaald wordt door de subsidie en de subsidie is meestal een vergoeding van dat wat het kost.

I= en een woningcorporatie heeft woningen die in de vrije markt te verhuren zijn

R= ja die ook in de vrije markt en die met een puntensysteem kunt zeggen wat die woning op moet brengen en waar ook ongelofelijk veel vraag naar is bij mensen die sociale huurwoningen willen en mogen huren. Gaat de een er uit komt de ander er in en die betaald precies hetzelfde.

I= dan kom je op waar je in het begin over had, welke vastgoed objecten is nou markt voor

R= ja.

I= Welke van de volgende ratio's zijn van belang bij de rapportage van een gemeentelijk vastgoedbedrijf (geef een cijfer van 1 tot 5): ICR interest coverage ratio: operationele kasstromen/ rentelasten;

R= Ja, als ik van de school ben dat kostendekkende huur voor een vastgoedorganisatie het belangrijkste ding is dan is dit onmiskenbaar een 5.

I= LTV loan to value waarbij je laat zien wat je schuld is ten opzichte van je bedrijfswaarde.

R= Ja waarbij de bedrijfswaarde een theoretisch ding is, hè. Ik zie nu ook dat, laat ik het anders zeggen, loan to value, veronderstelt dat er een value is, dat bestrijd ik. Want die is er in veel gevallen niet. Ik ben op dit moment ook bezig met doordecentralisatieprojecten waar gemeenten zijn geldstromen uit de vergoeding voor onderwijshuisvesting direct doorspeelt naar derden en in een aantal gevallen richten we daar organisaties in, eigenlijk een soort vastgoedorganisaties, om dat voor meerdere scholen te regelen. Daar gebruiken we ook het begrip loan to value maar wordt de value gezien als de boekwaarde. Of wordt de boekwaarde als value gezien. Ik denk dat je daar in dit kader ook uit zou komen. Nu moet ik nog een cijfer geven. Omdat ik denk dat dat waardebegrip in veel gevallen geen marktwaarde zal zijn zit ik onderin zeg maar twee of drie.

I= Als je dan overstapt van bedrijfswaarde naar marktwaarde, vind je die van belang. De dekkingsratio.

R= bedrijfswaarde naar marktwaarde?

I= Want als je dan overstapt van bedrijfswaarde naar marktwaarde ten op zichte van de schuldpositie vind je die van belang. Mocht een gemeente failliet dreigen te gaan (als dat zou kunnen), wat heb ik aan vermogen staan en wat ik kan verkopen en desnoods terug huren-

R= als een gemeente failliet dreigt te gaan dan droogt ook de huurstroom op want de gemeente subsidieert. Dus het zijn allemaal getallen die aan elkaar linken waar je uiteindelijk, bottem line, uitkomt bij de gemeente zelf. Daar moet je op de een of andere manier een soort evenwicht in gaan vinden. Er is niks mis mee om alle huren voor maatschappelijk vastgoed te verdubbelen en vervolgens ook de subsidie te verdubbelen maar dan

krijg je allemaal ongewenste neven effecten. Maar dan verandert er voor de gemeente niks. Al dit soort ratio's veranderen dan wel.

I= een dekkingsratio, een marktwaarde ten opzichte van de nominale schuld laat ook zien of er sprake is van een stille reserve

R= ja

I= of dat er sprake is van een mogelijke afwaardering.

R= ja maar in heel veel gevallen is die, dan zou je dus ook je gymzalen op marktwaarde gewaardeerd moeten hebben.

I= voor zover dat mogelijk is

R= maar dat is dan grondprijs

I= minimaal

R= en in veel gevallen ook maximaal. Wie gaat daar iets anders in doen.

I= Afhankelijk of je er een commerciële exploitatie op kan zetten, of überhaupt een exploitatie

R=waar je als gemeente subsidieerder bent. In dat soort cirkeltjes draai je bij heel veel van dit soort waarde begrippen rond is mijn overtuiging.

I= Solvabiliteit: eigen vermogen op bedrijf of beleidswaarde/ balanstotaal op bedrijf of beleidswaarde;

R= Solvabiliteit in het gewone economische verkeer wordt vaak gekeken hoe degelijk ben je als bedrijf. Wat is jou risico op failliet gaan. Als er heel veel waarde in zit dan is dat risico lager. Vraag is hoe relevant is zo'n begrip voor de gemeente die niet failliet kan.-

I= is het zichtbaar, het eigen vermogen op vastgoed-

R= vastgoed staat op de balans, in die zin is eigen vermogen op vastgoed ook zichtbaar voor derden en onderdeel van de financiële verantwoording.

I= een gemeente die werkt met een rekenrente, daarbij, tenminste wat ik zie is dat het eigen vermogen lastig inzichtelijk is te maken op de vastgoedportefeuille. Dat er wel een schuldpositie is bij de gemeente, de hele schuld positie die is bij elkaar gezet en dat daar een gemiddelde rente op wordt gezet, de rekenrente die niet gekoppeld is aan het vastgoed en daarmee moeilijk is om solvabiliteit te meten.

R= Dat denk ik ook

I= vind je hem van belang

R= nee

I= Dan komen we bij de laatste vraag: is een verplicht rapportage kader voor gemeentelijke vastgoedbedrijf nodig?

R= Wat is een gemeentelijk vastgoedbedrijf, dat is natuurlijk ook nog voor meerdere uitleg vatbaar. Je spreekt meestal over vastgoedafdelingen als dat een groep professionals is die bij elkaar zit en samen zorgt voor een goeie sturing op de portefeuille en een vastgoedbedrijf zoals dat onder andere in Enschede is ingericht echt met een eigen jaarrekening en een balans en dergelijke. Waar doe je op met deze vraag



I= of je nou los voor vastgoed in een gemeente een rapportagekader zou moeten hebben waarmee je de prestaties van het vastgoed kan beoordelen. Nu is het voor elke gemeente zo dat zij zoals het hoort rapporteren conform het BBV. Maar het is niet inzichtelijk wat de prestaties zijn van een vastgoedbedrijf. Bij beursgenoteerde bedrijven nu bij woningcorporaties die hebben een verplicht kader opgelegd gekregen, wat het ook maakt dat zij aan een benchmark mee doen

R= ik denk dat dat op zich voor een gemeentelijk vastgoedbedrijven ter willen van de vergelijkbaarheid fijn zou zijn. Dan kan een accountant daar ook iets van vinden, dan kan er in de rapportage over de jaarrekening ook iets gezegd worden over het vastgoed in vergelijking tot, dus misschien, ik kan niet helemaal zien wat de negatieve gevolgen daar van zijn, maar voor onderlinge vergelijkbaarheid zou zo'n rapportagekade veel kunnen betekenen. Als ik dan nu nadenk over wat dan zou moeten zijn dan zou dat, denk ik ook rekenregels inhouden voor de verplichte toepassing van kostprijsdekkende huur en dat betekend dat in negen van de tien gemeenten complete subsidiestelsel voor alle maatschappelijke voorzieningen op de schop zou moeten.

I= zou dat moeten

R= ja, want dat betekend dat de huurberekening uniform zou moeten gebeuren stel ik me zo voor. En dat betekend dat verenigingen die nu geen huur betalen voor hun accommodatie wel huur gaan betalen. Die zullen daarvoor gecompenseerd moeten worden in subsidie. Dat is eigenlijk het traject wat je in elke gemeente ziet. De besluiten om over te gaan naar een kostprijs dekkende huur wat een enorm proces is met best wel hier en daar gedoe en weerstand. Al was het alleen maar dat er dingen aan het licht komen op het gebied van wat voorzieningen werkelijk kosten wat voor partijen helemaal niet fijn is om zo helder te zien.

I= dus daar zit mogelijk een lange weg in

R= dus er gaat wel iets gebeuren als je zoiets gaat maken.

## WOUTER van den Wildenberg MSc MRICS

Director Fakton, aankomend partner,

Interview telefonisch

5 juli 2018, 9.15 – 10.00 uur

Interviewer, *respondent*

Drie focusgebieden: Gemeentelijk vastgoed, gebiedsontwikkeling, energietransitie;

Is een gemeenteraad in staat om prestaties van een vastgoedorganisatie te beoordelen en te sturen;

*Nee, kennis mist veelal, ook niet echt nodig. Belang en aandacht vastgoed is niet groot. Vooral belangrijk om geen negatieve berichten vanuit het gebruik en exploitatie te ontvangen. Vastgoed moet heldere kpi's opstellen waar vastgoed op beoordeeld kan worden.*

Waar zou een gemeentelijk vastgoedbedrijf op moeten rapporteren

*Financieel; IRR is een belangrijk sturingsmiddel. Hiermee is op pand niveau inzichtelijk te maken of het pand onder of boven de gestelde rendementseis presteert.*

*Bedrijfsmatig; Erg afhankelijk wat hier mee bedoeld wordt. Beleidspartijen bepalen de output. Vastgoedorganisatie moet kpi's opstellen waarmee meetbaar wordt hoe het vastgoed een bijdrage levert aan de beleidsdoelstelling.*

*Governance; een eigen beoordelingskader voor governance is voor een vastgoedorganisatie niet nodig. Deze moet aansluiten op de governance structuur van de gemeente.*

Op welke (financiële) waarde zou een gemeentelijke portefeuille beoordeeld moeten worden:

Boekwaarde.

*Belangrijk maar alleen in combinatie met de WOZ waarde. Marktwaaarde vraagt om een taxatie wat veel voeten in aarde heeft.*

Marktwaaarde (woz?);

*Marktwaaarde niet belangrijk, past niet bij de doelstelling die de gemeente met zijn vastgoed voor ogen heeft. De waardering voor marktwaaarde levert geen toegevoegde waarde op ten opzichte van WOZ waarde. WOZ van belang omdat dit of de gecorrigeerde vervangingswaarde inzichtelijk maakt of de marktwaaarde. Gecorrigeerde vervangingswaarde is van belang en laat het bedrag zien wat de gebruiker er voor over heeft om de activiteit voort te zetten. Marktwaaarde geeft alleen aan wat een ander op de vrije markt voor het pand over zou hebben. Voor een gemeente niet relevant.*

Bedrijfswaarde (kostprijs dekkende huur).

*Niet goed toepasbaar omdat de huurstromen vaak verweven zijn met subsidies.*

Beleidswaarde (uitleg over beleidswaarde bij woco)

*interessant en belangrijk om transparant te maken welk bedrag je inzet om je beleidsdoel te realiseren.*

Geven de wetten en verordeningen voor financiële rapportage en sturing (BBV, WM&O, FIDO, HOF) voldoende handvaten voor een vastgoedorganisatie om uniform te kunnen rapporteren en sturen

*Ja, mogelijk te veel vrijheden waardoor gemeenten onderling niet vergelijkbaar zijn. Vergelijking en benchmark is wenselijk om de prestaties te kunnen beoordelen.*

Draagt een portefeuillestrategie bij om op financiële waarde te sturen

*andersom de waarde van een pand of het verschil tussen boekwaarde en woz bepaalt hoe een portefeuillestrategie wordt opgezet.*

Welke van de volgende ratio's zijn van belang bij de rapportage van een gemeentelijk vastgoedbedrijf (geef een cijfer van 1 tot 5): ICR interest coverage ratio: operationele kasstromen/ rentelasten;

*4 belangrijk. Rentelasten zijn direct te koppelen aan vastgoed.*

LTV loan to value: nominale schuld/ bedrijfs- of beleidswaarde;

*2 bedrijfswaarde is lastig te bepalen zie antwoord hierboven.*

Solvabiliteit: eigen vermogen op bedrijf of beleidswaarde/ balanstotaal op bedrijf of beleidswaarde

*niet belangrijk, 2*

Dekkingsratio: nominale schuld/ marktwaarde in verhuurde staat.

*Wat is het verschil met twee? Belangrijk, 4*

Is een verplicht rapportage kader voor gemeentelijke vastgoedorganisatie nodig?

*Ja, met een verplicht beoordelingskader kan het mogelijk worden om onderling prestaties van gemeenten te vergelijken. Hoe dit te implementeren is de grote opgave.*

## *Ingrid de Moel Msc*

Directeur bouwstenen voor Sociaal

Interview mondeling, kantoor Bouwstenen, Amersfoort

I = Interviewer, R = Respondent

I = Oké. Nou, je gaf aan inderdaad dat gemeentes wel een specifieke doelgroep hebben. De gemeenteraad stuurt de gemeente. die geeft er leiding aan. Heb jij een beeld over hoe de gemeenteraad in staat is om de vastgoed prestaties van een bedrijf...

R = Daar begint het al, he? Dat is ook een punt op de agenda, dat het eigenlijk het faciliteren van de besluitvorming, zou vanuit vastgoed beter kunnen. Waar wordt nu op gestuurd? O.b.v. de begroting in de jaarrekening. Daar staat vastgoed vaak onzichtbaar in. Dat zie je niet helder, of het staat bij de verschillende beleidsprogramma's. Je ziet het vaak niet. Het zou handig zijn om apart iets te rapporteren, zodat de raad geïnformeerd is. Met een aparte vastgoednota kan dat ook. Dat doen sommige gemeentes ook wel. Dan zijn ze in ieder geval geïnformeerd. Maar het is lastig denk ik, ook voor raadsleden, om te begrijpen wat dat precies is. Wat ik vaak hoor, is dat ze gewoon naar de begroting kijken en de jaarrekening. Als dat ongeveer met elkaar klopt., dat dat fijn is. Als het niet veel afwijkt met vorig jaar, dan is dat ook fijn. Als er een verkoopprogramma is, dan wil je dat in cijfers zien. Dat is ongeveer wat een gemiddeld raadslid kan behappen, o.b.v. de informatie die ze krijgen.

I = Zijn raadsleden aangesloten bij bouwstenen?

R = Nou, ze zijn niet aangesloten, maar er zijn wel diverse raadsleden die onze nieuwsbrief lezen en ons volgen. Wij worden ook wel eens gevraagd door raadsleden of door partijen, van: 'kan je onze raadsleden vertellen hoe het precies werkt binnen 'maatschappelijk vastgoed', want ze hebben het er altijd over, het gaat altijd over het zwembad en sportaccommodaties, maar hoe vastgoed erachter zit, daar hebben ze vaak te weinig inzicht in. Er zijn ook raadsleden die ons volgen. We hebben ook opnieuw contact gelegd met raadslid.nu, omdat bij ons op de agenda ook staat: de besluitvorming beter faciliteren. Er komen straks ook vragen in het kader van de verduurzaming. Daar moet de gemeente zich ook verantwoorden. Er komt steeds meer druk, om dat goed te doen. Daar willen we ook gewoon bij zijn.

I = Dat is wel een actueel thema.

R = Ja. Dan is het jaarverslag en de begroting is één. Vastgoednota's is nog weer een andere vorm. Er zijn ook gemeentes, die zijn bezig met burgerbegrotingen. Ik ben ook wel benieuwd, daar gaan we in het najaar nog een bijeenkomst over organiseren, wat de ervaring met die budget begroting ons nou kan leren over hoe je de besluitvorming rondom voorzieningen en vastgoed beter kan faciliteren. Misschien is het een doodlopende weg, maar dat zijn we dan aan het verkennen.

I = Dan wordt inzichtelijk gemaakt in de burger begroting wat je per burger besteedt aan vastgoed? Hoe je dat inzet en wat dat bijdraagt?

R = Bijvoorbeeld. Ik ben benieuwd hoe dat gaat. Er zijn diverse gemeente met ervaring. Of het nou een burgerbegroting heet of raadsbegroting, dat maakt niet uit. Maar is het in begrijpbare taal hoe de gemeente ervoor staat en waar gestuurd kan worden. Het onderwerp speelt en we zijn ermee bezig, maar alle antwoorden hebben we nog niet. Wel dat hier nog wat te doen valt. Heb jij goede voorbeelden gezien?

I = Wat ik zie... Ik heb de strategieën en begrotingen van de grote 4 gemeentes naast elkaar gelegd. Daar zie je dat ze heel anders rapporteren. Uit het rekenkamer onderzoek naar Utrecht, daar staat ook wel in: er zijn 64 prestatieafspraken, waarvan eigenlijk niet is vastgelegd wat het begin is en wat het resultaat zou moeten zijn. Er is wel heel veel intentie om veel goede dingen te laten zien, maar voor een raad is vastgoed lastig en is het is heel lastig om ook nog te zien waar het naartoe gaat.

R = Ja. Ik denk dat dat ook met de tijd te maken heeft. In het verleden waren allemaal beleidsafdelingen die het vastgoed een beetje erbij deden. Bij de vorming van de vastgoedafdelingen, wat nog maar een betrekkelijk jonge ontwikkeling is, zijn heel veel vastgoedorganisatie gericht geweest op het bedrijfsmatig op orde brengen van hun vastgoed. Dat moest ook gebeuren. Nu is er wat meer aandacht voor de beleidsmatige kant. Als je alleen een vastgoedboer bent, kan je het ook wel buiten de poort zetten. Waarom heeft dan de gemeente vastgoed? Dat is ook, omdat ze de beleidsmatige doelen willen realiseren. Dan moet je ook beleidsmatige info kunnen leveren. Daar is nu wel wat meer aandacht voor. Er zijn heel veel gemeenten die die bedrijfsmatige kant op orde kunnen brengen. Dat daar aandacht voor is, is goed. Die beleidsmatige kant, daar is wat meer aandacht voor. Dat is de volgende fase, eigenlijk, vind ik.

I = Zeker. Dan gaan we een beetje in op de volgende vraag...

R = Oh ja, Utrecht nog. Utrecht heeft best veel informatie op de vastgoedafdeling, denk ik.

I = Die zijn enorm ver. Die rapporteren ook best wel ver. Op de website kan je een hele begrotingsdeel van vastgoed volgen.

R = Ja. Ze hebben ook veel open data.

I = Heel veel. Maar ook een hele begroting van vastgoed. In verschillende programma's is ook te zien voor buitenstaanders... ik zou beschouwen dat zij vrij ver zijn. Als je het rekenkamer rapport ziet...

R = Blijkbaar is de vraag van de raad en de beleidsdoelen, de vraag die voortkomt uit de beleidsdoelen, vragen ze net een andere benadering, net een andere manier van naar diezelfde cijfers kijken. Dat is natuurlijk wel een kunst.

I = Zeker. Daarom is er ook een kader, dat je kijkt naar die cijfers op dezelfde manier. Ik denk dat zij heel veel prestaties hebben afgesproken en dat het zo'n groot woud was dat het voor iedereen lastig bij te houden was welke prestaties het waren en hoe ze daarover zouden rapporteren. Ik zou beschouwen dat ze vrij ver zijn.

R = Ja. Ik vind dat onderzoek van Utrecht een heel mooi voorbeeld, dat er dus gewoon 2 visies kunnen bestaan die beide baas zijn. Maar het is een verschillend perspectief. De raad vraagt eigenlijk iets anders. Daar moet je ook op rapporteren. Je moet het bedrijfsmatig op orde hebben, maar ook zorgen dat de juiste beslissing kan worden genomen, o.b.v. de informatie die de raad wilt hebben.

I = Ja. Eigenlijk was de conclusie: het ligt veel op prestatie en het is moeilijk inzichtelijk te maken. De resultaten zijn lastig te zien. De volgende conclusie was, dat de raad niet heeft vastgesteld wat voor resultaten zij wilden behalen. Dat was aan elkaar gekoppeld. Als je als raad niet inzichtelijk maakt wat voor resultaten je wilt behalen, dan laat je het aan het ambtelijk apparaat over, die eigenlijk niet weet welke resultaten ze moeten behalen. Dat vind ik wel een mooie...

R = Dat zien we sowieso bij het vastgoed van gemeenten ook. Dat is ook een beetje een trend. Eerst zat het bij de beleidsafdelingen. Nu wordt het meer bedrijfsmatig bij de vastgoedafdelingen gedaan. Die hebben zich in de loop van de jaren geprofessionaliseerd. Die zeggen: 'dit kan en dat kan niet'. De beleidsafdelingen, die hebben zich te weinig op het gebied van vastgoed geprofessionaliseerd, waardoor je niet het goede gesprek hebt, niet de goede vragen worden gesteld. Daar klagen chefs vastgoed zelf ook wel over. Het is moeilijk om een goede sparringpartner te zijn, want ze snappen niet genoeg van vastgoed om tegenwicht te leveren.

I = Dat zien we bij gemeente Amsterdam helder. Sinds 2015 hebben wij een gecentraliseerde vastgoedorganisatie. Daar zijn alle vastgoedmensen, kennis met vastgoed is daar naartoe gegaan. De beleidsorganisaties zijn eigenlijk leeg achtergelaten op vastgoedgebied. Je merkt bij ons ook, dat die beleidspartijen, die zijn aan het bedenken dat ze beleid moeten maken op vastgoed. Alle mensen zitten bij vastgoed.

R = Hebben ze de indruk dat vastgoed de dienst uitmaakt.

I = Dat vindt vastgoed veelal.

R = Daar zit het ook. Vastgoed zegt: 'nee, dat kan niet'.

I = Die vinden alles moeilijk en lastig.

R = Precies. Als ze het te druk hebben met het beheren van de vastgoedportefeuille, dan zeggen ze tegen die beleidsmensen: 'heb je al budget geregeld?', want dan ben je er een jaar vanaf.

I = Zeker. Voordat je wat geschreven hebt, en dan is de begroting gesloten.

R = Precies. Dat samenspel, dat vraagt nogal aandacht. Dat is niet alleen de raad, maar ook het college, beleidsafdeling en vastgoedafdeling.

I = Waar zou je als gemeentelijk vastgoedbedrijf op beoordeeld moeten worden? heb je daar een beeld bij? Of een specifieke...

R = Nou, dat is dus niet aan mij. Dat is aan de raad. Of aan het college. Nou, ik denk, om het goed te kunnen doen, zou de bedrijfsmatige kant sowieso in beeld moeten zijn. Dat is in de vorm van benchmarken. In feite, als je het als overheid hebt, moet je het doelgericht en doelmatig doen. Die doelmatigheid en die bedrijfsmatige kant, die moet je kunnen verantwoorden dat je het goed doet in vergelijking met anderen. Maar de doelgerichtheid, dan moet de raad of beleidskant toch aangeven wat precies het doel is. Daar is wel wat meer aandacht voor KPI's enzo tegenwoordig. Dat was eerst niet. Dat is vaak ook nog zoeken, wat de juiste zijn. Er zijn ook weer steeds nieuwe. Ineens wil je weten hoeveel leegstand er is en dan wil je weten hoe de verduurzaming ervoor staat. Dat is ook niet een vast gegeven, eigenlijk. Een aantal zijn misschien wel vast...

I = Dan heb je het over bedrijfsmodellen. Wat vind je van de financiële continuïteit van een vastgoedbedrijf? Zou daar specifieke aandacht op moeten zijn?

R = Op de bedrijfsmatige kant gezien wel. Dat is natuurlijk voor de doelmatigheid en continuïteit een belangrijke. Dat is er eentje. Maar voor de beleidsmatige kant, kan je ook zeggen of de mogelijkheden voor sturing erin zit? Dat is altijd bij een gemeente een ingewikkeld dingetje. Als je het onderaan helemaal uitbesteedt, dan kan je het sturen en als er iets binnenkomt in een zwembad en je hebt een bestuurdersschandaal, kan je zeggen dat de uitvoering niet goed is gegaan. Dan heb je bestuurlijk geen risico. Van de andere kant wil de bestuurder ook sturen. Het zoeken naar afstand en nabijheid, daar moet je wel over nadenken, denk ik, hoe je dat wilt organiseren.

I = Zeker. Governance is iets wat je heel erg ziet. Hoe wordt een organisatie bestuurd. Vind je dat een specifiek onderdeel waarover gerapporteerd zou moeten worden vanuit het vastgoedbedrijf?

R = Ik vind van wel.

I = Zie je dat er op dit moment aandacht voor is?

R = Ik kan de spelregels pakken. Daar hebben we wel aandacht voor gevraagd en laten zien hoe het zou kunnen. Je ziet wel steeds meer. Er zijn 340 gemeenten ofzo. 380. Dus het zal vast niet bij 380 gemeenten zo gaan. Maar kijk, ook als je dit getal ziet, dan denk ik... gister hadden we een bijeenkomsten, dat ging over rollen. Er was een zaal met mensen uit sociaal domein. 'Wie heeft een eigen huis? Wie heeft een idee hoeveel het ongeveer waard is? wie heeft een idee hoeveel vastgoed de eigen gemeente heeft?', en alle vingers ging naar beneden. Dat is ook van jullie, he?

I = Als je dan vraagt wat het waard is...

R = Ik zeg: 'dat is ook van jullie'. Daar mogen we ook wel iets van vinden, misschien.

I = Zeker. Heel interessant.

R = Daar zit nog wel een heel gat tussen. In het sociale domein, daar zat ik gister enorm, zitten heel veel mensen die in mensen denken. Voordat je het weet denken ze in mensen, processen en organisaties, terwijl ik denk dat ik heel veel vraagstukken zie waar je de samenwerking tussen sociaal en fysiek domein heel erg belangrijk is. Dan vind ik dat plaatje met die spelregels altijd wel heel handig. De gebouwen die je moet faciliteren en facilitair management en de activiteiten. Dus bij onderwijs zijn de onderwijzers en de onderwijsorganisatie heel erg belangrijk. Die kinderen kunnen niet naar het toilet, waardoor ze niet kunnen leren. In die gebouwen is te weinig lucht, waardoor ze niet kunnen ademhalen.

I = In samenspraak...

R = Ja. Daar valt ook voor de beleidsafdelingen nog wat winst te halen, denk ik. Zij denken niet in geld en stenen, en in ruimtelijke oplossingen. Al gaat het om zorg, dan heb je heel veel ruimtelijke oplossingen.

I = Zeker.

R = Dan zitten we al gauw bij de zorginstellingen, om te kijken hoe ze het kunnen oplossen. Er is enorm veel aandacht voor de individuele, institutionele zorg, en heel weinig voor de oplossingen in de zin van ruimtelijke zin en de informele zin.



I = Ja. Zorg is een uitstapje, inderdaad. Daar is een onderzoek naar geschreven over vraagvolgend en aanbodvolgend, waarover ze zeggen: 'zorg wordt heel vraagvolgend ingezet tegenwoordig, omdat de budgetten verdeeld zijn'. Daar zit wel een grote nuance in, want in jouw verhaal zeg je dat we kijken naar het aanbod en daar wordt het op afgestemd.

R = Ja. Dat zie je ook, het taalgebruik zegt al veel. Dan hebben ze het over vraaggericht en dan noemen ze aantallen. Dan zeg ik: 'laat die aantallen weg, want dan zet je ze al in een hokje waar je aanbod op gaat formuleren'.

I = Dan ben je al aanbodgericht.

R = Dan ben je enorm met aanbod bezig. Vaak ook nog institutioneel, van: 'dat moet die doen en dat moet die doen'. Burgers moeten in hun eigen kracht komen. Eerst krijgen ze een stempeltje dat ze zielig zijn.

I = Dat zegt al iets, inderdaad. Als we teruggaan naar het financiële... je gaf aan dat mensen weten wat hun huis waard is. Bij gemeentelijke vastgoedorganisaties, op welke waarde zou je daar... als ik een aantal waarde principes noem, zou je daar dan een cijfer aan kunnen geven wat je van belang vindt? Bijvoorbeeld de boekwaarde.

R = Dat is voor de gemeente misschien wel van belang, maar voor de rest is het niet zo. Bij mijn eigen huis kijk ik ook niet naar de boekwaarde. Het is een administratief dingetje. Het is niet een echt...

I = Het enige waar wij over rapporteren is boekwaarde.

R = Ik ben geen deskundige op dit gebied, maar ik denk dat het geconstrueerd werken is. Als je het hebt over de leefwereld en systeemwereld, is dit de systeemwereld.

I = Wat is het belang van marktwaarde? Je gaf aan dat je van je huis weet wat het waard is.

R = Ja. Dat weet je. Dat is ook een fictief getal. Je verkoopt het niet. Het geeft wel ongeveer weer: 'als ik terug moet kopen, moet ik er ook zelf voor betalen'. Wat je positie is t.o.v. van anderen, geeft dat wel een beeld. Je moet ook op wijkniveau zien waar een wijk is gepositioneerd t.o.v. andere wijken hoe ze draaien. Uiteindelijk komt dat in de waarde van het huis terecht. Dat vind ik wel een goed getal. Ook al voor de bewustwording van hoeveel er is. Dat is ook een spaarpotje van de samenleving. Nu, omdat er wat meer beleidsmatig wordt

gekeken, valt die beleggingswaarde ook nog een beetje buiten het zicht, terwijl ik denk dat het onze spaarpot is. Het is fijn om te weten dat je een spaarpotje hebt. Dat vind ik wel een waarde die interessant is.

I = Zie je 'm vaak terugkomen?

R = Steeds meer.

I = Ja?

R = Ja. Het is steeds meer dat eigenlijk op beide wordt gekeken. Maar ja, wat zie ik? Die bij bouwstenen zijn aangesloten, dat zijn sowieso de G33. Het is heel gemêleerd. De grotere gemeenten, die kijken er tegenwoordig wel naar.

I = Zie jij ze niet terugkomen?

R = Ik zie weinig rapportages over marktwaarde terugkomen.

I = Rapportages?

R = Niet rapportages, maar waar het gebruikt wordt, anders dan bij verkoop. In het verkoopprogramma, daar is marktwaarde bewustzijn.

I = Ik heb naar de 4 grote gemeentes gekeken. Ik heb ze niet alle 32 gekeken. Ik heb ze niet gezien. Ik weet dat Leiden hun portefeuille laat waarderen op markwaarde. Ik weet niet hoe ze die gebruiken en waarvoor ze 'm gebruiken. Rotterdam laat zijn commerciële portefeuille waarderen, als verplichting van de accountant. Dat is de enige partij die verplicht is om iets op marktwaarde...

R = Dit verhaal hoor ik wel vaker. Het wordt vaak wel ergens geregistreerd. Maar of het ook wordt gerapporteerd richting bestuurders, dat is een andere vraag.

I = Zeker. Rapporteren over bedrijfswaarden. Dan bedoel ik eigenlijk de kasstromen die binnen komen, dus de huur die binnenkomt op je vastgoedportefeuille. Daar wordt iets verteld over de waarde van je vastgoed.

R = Dat lijkt mij ook van belang. Ik zie zelf dat het best wel lastig is, omdat niet alles wordt uitgedrukt in huur. Ook niet in kostendekkende huur, omdat het vaak interne verrekeningen zijn. Eigen huisvesting wordt niet berekend als zijnde een huurbedrag. Het zou goed zijn om daar wel zicht op te hebben. Ik redeneer mezelf als vastgoedeigenaar. Ik heb een huis, ik heb dit pand, ik heb nog een paar andere dingetjes. Dat wil ik ook weten. Kan dit pand uit? Kan het uit? Komt er voldoende huur binnen? Dan waardeer ik de bouwstenen, want die zitten hier, geef ik ook een waarde, terwijl het geen echt geld is. Ik wil wel weten wat het voor dit kantoor is. Dan is dit kantoor goedkoper dan dat ik elders een kantoor moet huren. Met idee 2 huurders erboven... Stimuleert dat dan ook bezetting? Nu denk je inderdaad: 'dikke huurstromen'. Dan heb je ook iemand nodig die het gebruikt. Tuurlijk. Je weet ook, hier zitten ook huurders in die niks betalen. In het weekend is het een buurthuis. Dan kan ik iedere keer denken: 'dit is het me waard dat ze niks betalen'. Feestjes kunnen betalen, want dat is een hoop sores, en dat is privé, dus het draagt niet bij aan onze doelstelling.

I = Dan heb je al een redelijke scheiding tussen maatschappelijke waarde en de financiële waarde. Beleidswaarde, zegt je dat iets...

R = Ik vind wel... je kunt helemaal gek worden van alle administratie. Dat is ook binnen gemeente zo. 'breng dat in rekening bij de beleidsafdeling, breng dat in rekening...'. Voordat je het weet, houd je elkaar enorm bezig. Ik denk dat ik dat ook niet allemaal ga registreren, wat die ene maatschappelijke activiteit, of het dat waard is. Dat ga ik ook niet doen. Het is wel het gesprek dat je moet hebben en je hebt wel voldoende informatie nodig om er een beetje gevoel bij te hebben, denk ik.

I = Daar zit denk ik een heel groot spanningsveld. Aan de ene kant wil je niet al dat doorgestuurd. Zeker binnen gemeenten niet. Aan de andere kant wil je zicht en transparantie op wat vastgoed je kost.

R = Dat is in alle sectoren zo. Of het nou zorg is of onderwijs, we maken elkaar gek met administraties. Waar gebruik je het feitelijk voor? Draagt de tijd die je erin steekt ook bij aan het antwoord wat je wilt hebben. Dat is wel voor iedere sector en voor alles een punt.

I = Ja, zeker. Ben je bekend met beleidswaarden die woningcorporaties hebben ingevoerd?

R = Ja, als begrip, he? Hoe ze dat precies doen, dat weet ik niet.

I = Zij gebruiken marktwaarden en maken een afslag naar beleidswaarde. Zij moeten verplicht rapporteren op marktwaarde. Vervolgens kijken ze wat zij minder binnen kunnen halen door hun beleid.

R = Ja. Dat heette vroeger onrendabele top, toch?

I = Ja. Nu hebben ze beleidswaarden bedacht. Zij mogen een afslag maken voor het continueren.

R = Eigenlijk doen ze hetzelfde. Ze zeggen: 'het levert niet het geld op, maar het levert wel maatschappelijk rendement op en dat waardeer ik dan ook'.

I = Zij laten ook zien wat je als maatschappij laat liggen, om die beleidsdoelstelling te realiseren.

R = Dat lijkt me verstandig om te doen.

I = Ja, daar zit nog wel een punt in, als je ziet hoe hard de prijs in Amsterdam nu stijgt, dat betekent dat je eigenlijk laat zien dat je steeds meer waarde laat liggen. Of dat nou representatief is...

R = Dat is wel waar je het aan toekend. Als je zegt: 'een stad heeft ook lucht nodig en een rommelruimte', dus niet iedere vierkante meter mag iets opbrengen, want je hebt ook rommelruimte nodig, dan is dat ook een waarde.

I = Ja. De beleidswaarde vanuit de woningcorporatie is vrij hard. Zij zeggen: 'het continueren van je vastgoed', dus zij zeggen dat een vastgoedbelegger zou moeten kijken, dat op het moment dat die met verkoop meer kan verdienen, dan verkoopt hij het. Onze taak is om het te continueren. Daar mag je een afslag voor doen. Je mag een afslag doen voor de prijs, dus dat wij zien hoe onze huurder minder kan betalen. Daardoor hebben wij een lagere prijs. Je mag een afslag doen voor onderhoud, omdat wij zien dat we een maatschappelijk taak hebben, zullen we misschien meer investeren in duurzaamheid. En je mag een afslag maken in beheer, dus dat je zegt: 'wij hebben een buurthuis willen we dat efficiënt kunnen vullen, dan moet er iemand zitten die dat beheert en zorgt dat het altijd vol zit, en dat we allemaal mensen aanspreken en per uur een ruimte verhuren'. Dan kom je dus op beleidswaarde. Dat is vrij hard, nog. Maar het geeft wel een heel groot beoordelingskader over hoe dat wordt uitgezet. Zij kunnen daarop rapporteren.

R = Ja. Dat is wel lastig, maar jij doet er onderzoek naar. Dan zeg je: 'dat heet beleidswaarde'. Je hebt een buurthuis en zoveel levert dat op en dat is beleidswaarde. En je hebt een café. Dat café heeft geen beleidswaarde, maar het heeft marktwaarde. Dat clubje kan niet zoveel betalen en doet hij even de prijs naar beneden. Dan zit die vol en verdient die met drank. Dat heet dat weer marktwaarde.

I = Zeker. Bij woningcorporaties, die moeten hun corporatiebezit, mogen alleen voor woningen zeggen dat ze praten over beleidswaarde. Voor bedrijfs onroerend goed is het gewoon marktwaarde. Als je zegt dat er een café in zit, dan is het gelijk marktwaarde. Bij gemeentes mengen we het nog, want dan hebben we een maatschappelijk pand met een commercieel café. Hoe ga je dan de beleidswaarde daarin zetten? Daar zit wel een grote uitdaging in. Iets specifiek, daar hadden we het net al even over, gemeentelijke wet en

regelgeving. Zoals de BBV, heb je daar een beeld bij of het een goed beoordelingskader geeft voor gemeentelijk vastgoed?

R = Er zijn diverse niveaus. In de gemeente zelf is een niveau. Dan vergelijken ze het met vorig jaar en is het handig dat er continuïteit in zit maar voor de onderlinge vergelijkbaarheid biedt die net wat te weinig houvast, denk ik. Omdat niet iedereen het op dezelfde manier doet en je geen vergelijkbare gegevens hebt.

I = Zij zeggen dat je eigenlijk op boekwaardes moet rapporteren. Dat is je initiële investering minus afschrijving. Krijg je dan een vergelijkbaar beeld? Dan kom je dus weer op het boekwaarde perspectief. Als je dat tussen gemeentes gaat vergelijken, wat zegt dat dan over de prestaties van je vastgoed?

R = Nee, en dat is bij de BBV... als je daaraan bij kunt dragen, heel graag, want dat clubje met financiële experts is daar ook mee bezig. Wij zien daar de pijnpunten. Maar als je kijkt hoe in de BBV met grond wordt omgegaan, daar zijn veel meer regels en zitten ze veel meer bovenop. Dat is ook een probleem geweest. De hele crisis. Toen zijn ze er bovenop gaan zitten. Maar vastgoed, wat ook op de balans staat, dat heeft die aandacht niet gekregen.

I = één regel hebben ze daaraan toegevoegd.

R = Dat is wel een beetje vreemd, eigenlijk.

I = Als je het verloop gaat zien van na de crisis, als je daar een goed beeld had gehad van boekwaardes en WOZ-waardes, dat je daar bij sommige gemeentes ook best geschrokken van kan zijn. Bij sommigen gaat het wat beter, dus daar zal wat minder risico zitten.

R = Ze hoeven het niet te verkopen. Er zit geen speculatie in.

I = Ja. Wet markt en overheid, die hebben we al een tijdje. Die zegt ook dat je integraal kosten moet berekenen, op het moment dat er een markt is waarmee je kan concurreren. Zou die specifieker moet zijn op vastgoed?

R = Ik hoor wel van gemeentes dat ze er last van hebben. Het is maar net vanuit welk perspectief je het bekijkt. Dus weet ik eigenlijk niet zo goed.

I = Wat hoor je van gemeentes?

R = Dat soms de wet markt en overheid in de weg zit om beleidsdoelen te realiseren. Dat kan ik me voorstellen, dat dat in de weg kan zitten. Als je het benadert vanuit gemeenteperspectief, zit daar soms wat lastigs in. Als je het benadert vanuit concurrentiebeding, dan is dat een ander perspectief. Ik zit er niet zo goed in dat ik denk...

I = Wat ik dan zie, is dat er eigenlijk weinig staat over hoe je tot een integrale kostprijsberekening moet komen. Dat staat gewoon genoemd. Dat het eigenlijk ook vrij wordt ingevuld door gemeentes, of ze nou kijken of het integrale kostprijs op portefeuille is of op een heel pand, of verhuring.

R = Dat is zo. Dus wat is nou een kostprijs? Dat boekje over de huur, wat kost dat? Dat er verschillende methodes zijn. Sommigen gebruiken methodes door elkaar, die eigenlijk niet met elkaar te combineren zijn. Nu hebben we in die enquête bij de gemeente gevraagd welke methodes je gebruikt voor huur: WOZ, boekwaarde, gebruik je die of dat? Zodat we met gemeentes met elkaar zouden kunnen vergelijken.

I = Heb je daar al beeld bij?

R = We hebben nu iets van 50 gemeenten binnen. We gaan van de zomer nog erachteraan. Als we heel veel binnenkrijgen, dan leg ik de resultaten bij de financiële experts neer. In principe hebben we alleen gegevens opgehaald waarvan die expertgroepen hun werk in een breder perspectief kunnen plaatsen. Deze vraag komt uit dat netwerk financiële experts.

I = Ja. Wat ik hoor bij die 4 gemeentes die ik gesproken heb, is dat ze alle 4 een ander perspectief hebben voor de kostprijsberekening. Als je huurwaarde gaat gebruiken voor de waarde van je vastgoed, dat geeft ook een heel ander beeld. Dat bepaalt de methode hoe je tot een huur komt en wat de waarde van je vastgoed zou betekenen. Ik ben ook benieuwd, want geen van die 4 grote gemeentes gebruikt WOZ-waarde. Ik ben benieuwd of dat gebruikt wordt.

R = Wij hebben het zo gedaan: wij willen dat zoveel mogelijk gemeenten meedoen aan die enquête. Ze kunnen ook aangeven of ze wel of niet met naam naar andere onderzoekers mogen. Dat hebben we ook gedaan, omdat die gemeenten gek worden met vragen, dat we dachten: we gaan jaarlijks een enquête doen met een vast en los deel. Dan proberen we met vragen die we horen te kijken of gemeenten die vragen willen beantwoorden. Dat wij ze gaan ophalen en beschikbaar stellen aan onderzoekers. Als jij het leuk vindt om te weten, dan kan ik sowieso wat we nu hebben, anoniem, rond dit onderwerp geven, als je dat leuk vindt.

I = Dan komen we gelijk bij de volgende vraag: hoe betrouwbaar schat jij WOZ-waardes in? Je geeft aan dat er wel belang is aan het gebruik van marktwaarde. Wat vind je van het gebruik van WOZ-waarde als marktwaarde perspectief?

R = Het is echt incurant vastgoed natuurlijk. Het is heel erg lastig. Het is heel erg afhankelijk van hoe deskundig die taxateur is.

I = Als het getaxeerd is.

R = Precies. Hoe dat ligt.

I = Want dat is denk ik ook, als er gemeentes zijn die WOZ-waardes gebruiken voor de huurprijs bepaling... Ik zie dus bij beleidswaarde en woningcorporaties, die zijn verplicht om op marktwaarde te rapporteren. Bij gemeentes zie ik daar een grote hobbel, hoe je tot een marktwaarde komt. Enerzijds kosten. Als jij al je panden laat taxeren, wordt je voor enorme kosten gesteld. Als jij een tussenmodel gaat doen, modelmatig waarderen, waarbij je vierkante meters in een modelletje zet en een plaats, dan kom je heel snel bij hoe betrouwbaar het is. WOZ-waardes is dan ook weer een modelmatige waardering, vaak.

R = Ja. Dus dat is ook lastig. Ik heb geen betere. Jij wel?

I = Dat is denk ik goed gezegd. Er is geen betere. Hoe zou je het dan in kunnen zetten? Wat is de betrouwbaarheid van de WOZ-waarde? Ik zat gister bij Maarten Tans van de Gemeente Rotterdam hij heeft hun waardering voor hun commercieel portefeuille, 433 panden, bij Cushman ondergebracht. Die hebben daar uitgevraagd om o.b.v. de NRVt eisen, de portefeuille te laten waarderen. Dat zijn dan gewoon de complete set eisen die voor een jaarrekening waardering gedaan moet worden. Dat is een hele strenge set eisen, die voor alle partijen hetzelfde is. Wat dat betreft is die enorm uniform en kan je er ook niet over discussiëren. Aan de andere kant is die enorm duur.

R = Maar ook, want dat vraag ik me nou af, stel dat we een klimaatwet krijgen, dan kan je eigenlijk al het vastgoed opnieuw waarderen.

I = Sowieso moet je al het vastgoed opnieuw waarderen. Ik denk dus ook de trends over het investeren in duurzaamheid, zou je ook willen betrekken bij de waarde van het vastgoed.

R = Ja, dat zal gebeuren.

I = Dat zal ook moeten. Aan de ene kant is het je investering en heeft het betrekking op je boekwaarde op de risico's die je loopt t.o.v. de marktwaarde. Aan de andere kant kan de marktwaarde ook omhooggaan.

R = Dat is dus een sturingsdingetje, wat we in het kader van dat klimaatakkoord ook in het vizier hebben, dat heel veel gemeenten niet op deze waarde sturen. Als voor kantoren een EPC-verplichting geldt en die kantoren gaan het doen, en de gemeente gaat niet hard genoeg mee, dan staat hun vastgoed t.o.v. de markt helemaal stil. Ze prijzen zichzelf uit de markt. Het nadenken daarover, dat je niet moet afwachten, omdat je dan het afvalputje van de vastgoedmarkt bent, zo nadenken over de verduurzamingsopgave...

I = Daar zit wel een stimulans.

R = Ja. We hebben A een voorbeeldrol. En B moeten we vanuit marktaandeel als de sodemieter zorgen dat we ons vastgoed beter klimaatneutraal hebben dan de commerciële sector.

I = Inderdaad. Dat je geen rommel en vastgoed achterlaat. Ook als je weg wilt of kleiner of groter, dat daar de huidige boekwaarde in de weg kan zitten.

R = Zeker weten. Dat is ook een hele lastige opgave, denk ik. Je hebt ook gezien dat heel veel gemeentes dachten: 'het vastgoed wat we niet nodig hebben, verkopen we maar, want je loopt heel veel risico. Als je het aan het buurthuis geeft en ze slaan een spijker erin en gaan door het elektriciteitsnet en je krijgt sores, dat is teveel risico. Het bezit willen we niet houden vanwege exploitatierisico's'. We kunnen het ook niet leeglaten, want dan kan eigenlijk niet. Dan verkopen ze het maar. Wat zou ik nou zeggen?

I = Dat je het nu mogelijk weer terug wilt.

R = Ja. Eigenlijk wil je het nu soms terug, om een locatie te hebben. Dat heb je bij de corporaties ook gezien, die hebben hun meuk verkocht. Dat is opgedeeld in kleine dingetjes. Daar zit nu de vereniging van eigenaren en dat is het meest complex om dat ding te verduurzamen. Je kunt het ook, als je als gemeente doelstellingen hebt om te verduurzamen, het fijn hebben dat je het in eigen hand hebt, dat je het eerst verduurzaamd en dan verkoopt.

I = Dan heb je er meer sturing op.

R = Als het pand, want het zijn soms grote panden, niet verkaveld kunnen worden, dan kan je beter als het bij 1 gemeente of 1 corporatie zit, of 1 iemand die erover gaat. Dat is lastig.

I = Zeker. De gemeentes zijn bezig met portefeuillemanagement en strategieën. Levert dat een bijdrage op de sturing en beoordeling van een vastgoedbedrijf?



R = Dat denk ik wel. Anders kan je het beter laten. Ik denk dat heel veel vastgoedbedrijven, ook met een vastgoednota of portefeuille plan komen, omdat ze dat ook graag willen. Het zijn ook wel, omdat ze ook wel, enerzijds omdat ze hun vak serieus nemen. Maar ook omdat ze gezien willen worden in het totaal en wat ze bij kunnen dragen. Het is ook om positie te verwerven.

I = Om in ieder geval te laten zien dat je het serieus neemt.

R = Dat je er bent en dat het bijdraagt. Dat het belangrijk is. Ik denk ook dat het nodig is, om uit dat ad-hoc beslissingen te komen.

I = Meer inzicht, meer transparantie.

R = Ja. Je bent bezig met een pand en dan heeft de wethouder het op het voetbalveld verkocht. Dus je wilt ook gewoon dat er gewoon meer beleidsmatig met de portefeuille wordt omgegaan, zodat je ook de bedrijfsvoering goed kunt doen.

I = Zeker. Dan gaan we nog even terug naar financieel. Je kunt ook sturen op ratio's. Dan gaan we echt financieel en kijken naar een beleggingsperspectief. Voor woningcorporaties, als onderdeel van maatschappelijk vastgoed, hebben zij in hun beoordelingskader ook financiële ratio's opgelegd gekregen. Bij gemeentelijke vastgoedbedrijven zie je dat eigenlijk nergens tergekomen. Zou je aan kunnen geven hoe belangrijk jij de volgende begrippen vindt? Dan ga ik een uitleg geven over wat het is en kan jij aangeven of het je iets zegt.

R = Ja, precies.

I = Woningcorporaties zijn verplicht om te rapporteren op ICR. Interest coverage ratio. Dat de rente betaald kan worden vanuit de huurstromen. Dus bij de gemeente hebben we een vaste rekenrente, dat onze huurstormen die wij innen, in ieder geval de rente dekt die wij moeten betalen. Zouden we dat inzichtelijk moeten maken? Wij rapporteren dat niet als zijnde vastgoedorganisatie. Heb je daar een mening over?

R = Nou, als ik jou goed begrijp, dan kijk je gewoon of ik de rente en kapitaalslasten kan betalen uit de huurstromen. Wat is de rest van de kosten nog en kan dat uit? Dat lijkt me een hele logische. Dat doe ik zelf ook.

I = Ja, dat is een beetje het perspectief hoe je het thuis zou doen. Die rente zou je gewoon moeten kunnen betalen.

R = Ja, die rente is wel vaker een probleem bij de gemeente. Met zo'n rekenrente, als ze bij een financiële afdeling niet kunnen regelen dat die naar beneden gaat, kan de financiële investering ineens niet. Anders wel. Dat is dezelfde geconstrueerde werkelijkheid.

I = Daarom zit de financiële afdeling en de Treasury, die zit te ver weg van vastgoed. Die is niet gekoppeld, waardoor het ook moeilijk te beschouwen is als vastgoedbeoordelaar. Dat heb je bij woningcorporaties niet.

R = Dat heeft ook met de cultuur binnen gemeenten te maken. Dat merk je ook bij die omgevingswet, dat ze moeten leren op een ander manier te denken. Dan hoor je ze zeggen: 'we zijn gewend in problemen te denken'. Maar als je denkt in mogelijkheden, dan denk ik: 'als we het zo doen, dan kunnen we het mogelijk maken'. Dat is ook de samenwerking in de gemeenten. Er zijn heel veel dingen uit de systeemwereld, die ze in een geconstrueerde werkelijkheid houden en oplossingen in de weg staan. Dan denk je: 'dan neem ik met iets minder ook wel genoegen. Als mijn kinderen er kunnen wonen, dan is me dat wel waard'.

I = Loan to value. Het aandeel van jouw schuldpositie t.o.v. jouw huurstromen. Dus wat je aan huur binnenhaalt, bepaalt hoeveel jouw vastgoed waard is. Daar tegenvoer heb je een schuldpositie staan. Dan heb je het wel weer over de marktwaarde...

R = Daar heb jij misschien meer verstand van. Ik ben geen financieel expert. Ik kan wel zeggen: 'ik wil een goede verhouding tussen eigen vermogen en vreemd vermogen'.

I = En de waarde van je pand. Dus o.b.v. de huurstromen die je hebt, bepaalt ook hoeveel vreemd vermogen je erin wilt hebben en wanneer het een risico wordt.

R = Of je dat nou moet afmeten aan je huursom, om daar de verhouding eigen vermogen, vreemd vermogen en de waarde van je pand.

I = Dan kom je bij de solvabiliteit. Dat is eigen vermogen gedeeld door vreemd vermogen. Daarvan zeg je dat het interessanter wordt om te zien. Het geeft dus ook je positie aan...

R = Ik kan wel zeggen: 'dit is ook heel interessant', maar ik zit ook in mijn achterhoofd wat je allemaal... Als je die gegevens hebt, dan kan je ze gemakkelijk gebruiken. Dan denk ik dat je dat niet moet nalaten. Maar als je dat apart moet verzamelen, dan is zo'n verhouding misschien ok genoeg. Hoe diep moet je gaan?

I = Nu rapporteren we eigenlijk niet over het vastgoed in relatie tot onze schuldpositie, omdat we in het geheel als gemeente rapporteren over onze schuldpositie. Dus het vermogen in vastgoed en de relatie tot de schuld, die is niet inzichtelijk. Als je ziet dat bij alle vastgoedorganisaties, die rapporteren over het aandeel van vastgoed, en de waarde die daarin zit t.o.v. de waarde in schuldpositie.

R = Ja, maar dat hoeft niet per se aan de hand van de huur. Dit vind ik wel belangrijk, dat lijkt me wel. Dat je zegt: 'je hebt zoveel schuld in de gemeente, zoveel vastgoed en op het vastgoed zit zoveel schuld'. Dat je eigenlijk weet dat de rest voor beleidsmatige of andere dingen is.

I = Waar ook op gerapporteerd wordt, is de waarde van je vastgoed t.o.v. de schuld. Die waarde wordt uitgedrukt in huurstromen. Met huurstromen kun je laten zien wat je pand waard is.

R = Beter dan de WOZ, bedoel je?

I = Die WOZ zegt iets over de marktwaarde. Maar wij halen lagere huur binnen, want wij zijn gewoon maatschappelijk. Die huurstroom moet bepaalde bedrijfswaarde...

R = Ik kan me wel voorstellen dat dat als een manier om bedrijfswaarde in beeld te brengen, een beleid zou kunnen zijn.

I = En de dekkingsratio waarmee je laat zien...

R = Als je kijkt naar de kostprijs dekkende huur en wat je reëel aan huur binnen haalt, zou dat ook kunnen weergeven.

I = De dekkingsratio, daarin laat je zien wat de marktwaarde is, als je het in de markt zou zetten t.o.v. de schuldpositie, waarmee je laat zien of er risico's zijn of dat je stille reserves hebt. Vind je die van belang? Dat je laat zien als gemeente wat de totale marktwaarde van je portefeuille is. Dan kan je ook laten zien of we grote, stille reserveren hebben, of we risico's hebben met alle investeringen die we doen.

R = Ja. Ja, dus ik kan overal 'ja' op zeggen. Maar je hoeft niet en te doen. Er zijn verschillende manieren om het aan te vliegen. Als je een van die manieren hebt, waardoor je daar een beter gevoel bij hebt, dan kan dat. Ik denk dat het nu wel wordt meegenomen. Dat nu de vastgoedafdeling er wel naar kijkt. Er zijn ook heel veel mensen, die zeggen dat wij parkeergarages hebben. Dat heeft geen beleidsdoel op zich, maar het levert wel lekker veel op.

I = Ja. Met inkomsten... waar leg je de grens?

R = Ja. In hoeverre dat soort dingen aan de raad worden gerapporteerd en besluiten over worden genomen...

I = Nee. Daar zit denk ik ook wel een vraag.

R = Dan kom je ook meteen, als je heel erg daarmee naar buiten gaat, dan heb je meteen met de wet markt en overheid en moeten wij dat wel hebben? Dan krijg je een hele andere discussies weer. Daar zitten we ook niet op te wachten. Het is fijn als het transparant kan, maar als je dit allemaal moet uitleggen... het moet ook uitlegbaar zijn en dat is ook lastig. Het lijkt me verstandig om te weten, maar het is ook... En er wordt ook wel op gestuurd, maar wie stuurt erop? Dat vraag ik me wel af, eigenlijk. Dat weet ik niet. Eigenlijk moet je weten wat een wethouder financiën wilt weten. Die willen ook niet alles weten.

I = Deze 4 begrippen die ik noemde, die worden niet gevraagd bij gemeentes en zijn eigenlijk wel gebruikelijk bij alle andere...

R = Voor vastgoed is het relevant. Het zijn ook vaak dingen... een wethouder wilt niet alles weten.

I = Omdat het een andere manier van rapporteren het is t.o.v. de gemeentebegroting.

R = Ja. Hoe meer je het openbaar maakt t.o.v. vastgoed, dan heb je ook het gesprek. Dan heb je misschien ook wel het goede gesprek. Maar de ruimte voor de bestuurder wordt kleiner. Dus er zijn heel veel gemeentes, die zitten echt niet te wachten op een meer professionele.... Omdat je ook beleidsmatig doelen wilt realiseren in die 4 jaar dat jij zit. Dat is...

I = Ja. Dan kom ik bij de afsluitende vraag...

R = Ik denk wel zinvol. Maar dan gaat het om de vraag: willen gemeenten dat? Waar zit je dan aan te denken? Dat de wetgeving gelijkgesteld moet worden?

I = Dat is de afsluitende vraag, of je een verplicht beoordelingskader voor de gemeentelijke vastgoedorganisaties zou moeten invoeren? Dat je zegt: 'vastgoed is toch een apart bedrijfsmiddel'.

R = Eigenlijk is dat nu met de BBV. Ik denk dat die wel verbeterd kan worden.

I = Ja. De BBV zegt eigenlijk over de hele gemeentelijke begroting iets. Dan kom je dus... dan zou je voor vastgoed niet een specifiek beoordelingskader, zowel financieel als het bedrijfsmodel als governance moeten invoeren, waardoor je een uniform beoordelingskader krijgt.

R = Ik denk, vastgoed is een risicoproduct, als het over governance gaat. De integriteit bij de overheid is een belangrijk punt. Op alle punten, ook bij andere inkoopcontracten dan vastgoed. Ik denk dat dat gewoon meegenomen moet worden in het integriteitsbeleid van de gemeente en de governance van een gemeente. En de BBV, de regels van de gemeente. De financiële verantwoording en verplichtingen van de gemeente. Dan moet dat gewoon worden meegenomen.

I = In een specifiek los kader?

R = Vastgoed en grond vind ik een vergelijkbare. Dat zou best meer op 1 lijn kunnen worden gebracht, hoe daar de verantwoording zou moeten plaatsvinden. Ik vind wel dat er verbetering mogelijk is. In die zin is de activa dan toch weer iets anders dan personeel ofzo. Maar het is wel activa. Dus ja, dat is wel...

I = Is er specifiek een eigen beoordelingskader voor vastgoed nodig?

R = Dat is het dan in feite.

I = Het is nu zo verspreid. Je ziet dus dat het niet op 1 uniforme manier wordt gerapporteerd. Als je gemeentes vrijlaat in die rapportage, doet iedereen het op zijn eigen manier. Benchmark krijg je nooit voor elkaar, omdat iedereen zijn eigen resultaten laat zien op zijn eigen manier. Dat is anders met de doelstelling van woningcorporaties.

R = Dat vind ik een gewetensvraag, eigenlijk. Vanuit bouwstenen zijn we continu op zoek naar hoe we het zouden kunnen doen, hoe we het beter kunnen doen en hoe we op een spelregel zouden kunnen komen waardoor we het allemaal doen. Daar zijn we wel mee bezig, om daar meer lijn in aan te brengen. Als je zegt dat het verplicht is, dan krijg je vaak dat het moet. Het moet van Parijs, bijvoorbeeld. Als je denkt: 'het moet', en ze gaan in Den Haag bedenken hoe het moet, zoals met het klimaatakkoord, dan komt er weer iets over gemeenten heen. Waarom hebben ze dat gemeenten zelf niet laten denken? Ik ben heel erg voor het met elkaar wijzer worden. Dat kan misschien in een wettelijke verplichting worden vertaald ofzo. Ik ben er niet zo van dat ze in Den Haag bedenken hoe gemeenten het moeten doen, terwijl het niet aansluit bij wat ze kunnen. Het moet wel te doen zijn. Dat kan vaak niet... dat moet vaak in stapjes van waar je nu staat en wat de volgende stap zou moeten zijn. Soms kan Den regels stellen dat het sneller moet, dat kan heel handig zijn, maar het moet wel gewoon goed afgestemd worden. Dus, als je zegt: 'moet er een wettelijke verplichting komen?'. Ik vind dat er best wat meer eenheid in kan. Daar zijn wij ook dagelijks mee bezig. Maar de manier waarop, daar moet je goed over nadenken. Nu met het klimaatakkoord ook, dat er nieuwe regels en normen

komen, hartstikke goed, maar de 'hoe-vraag' is toch een samenspel met de partijen die het moeten doen. Als ze zeggen... dus die wettelijke regels moeten misschien komen, maar je moet ook niet aan een docent precies vertellen hoe ze de les moeten doen. Ze moeten vertrouwen op de professionaliteit die daar zit, en zorgen dat daar ontwikkeling in komt. Zo sta ik erin. Daarom is er ook 'bouwstenen'.

I = Oké. Heel mooi. Had jij nog vragen?

## MARISKA EIKENAAR MBA

Hoofd afdeling portefeuillemanagement vastgoed, gemeente Den Haag

Interview mondeling, stads kantoor Den Haag

R = Respondent, I = Interviewer

R = Ik ben Mariska Eikenaar, ik ben hoofd van de afdeling portefeuille management zoals ze dat hier noemen dat is een onderdeel van de centrale vastgoedorganisatie. De vastgoedorganisatie bestaat uit ongeveer 55 mensen en mijn team uit ongeveer een stuk of 13, 14. En wat wij doen als afdeling is vooral strategie en beleid, wat hebben we aan vastgoed, wat willen we ermee, het matchen van vraag en aanbod zowel van huurders als van de beleidsdiensten en ook wel een grote adviserende rol naar het bestuur.

I = Oké, de totale vastgoedafdeling is dan 55 man?

R = Ja, klopt.

I = Oké, en hoe is dat ingedeeld? Portefeuillemanagers, vastgoedmanagers

R = Ja wij zijn met een stuk of 13, 14 dus ik heb vooral assetmanagement, portefeuillemanagement dus echt meer die rol. We hebben een technische afdeling van een mannetje of 17 en nog een financiële afdeling van 10, en dan hebben we nog registratie en contractbeheer en een staf en daar zit dan de rest, ik denk de staf is volgens mij 3, 4 vrouwen zijn dat allemaal. En in registratie en contractbeheer zitten wat juristen en mensen die de administratie bijhouden en dat zijn er denk ik ook een stuk of 6, 7, 8 zoiets.

I = en hoeveel panden?

R = 850.

I = 850, oké.

R = Ja, dat zijn hoofdobjecten.

I = Ja, en dan nog losse verhuringen.

R = Wij hebben 1 miljoen m2, en ongeveer een boekwaarde van een miljard, we proberen nog een marktwaarde boven tafel te halen maar dat is lastig.

I = Oké, nou daar komen we zo wel, daar gaat het interview over dus ik ben heel benieuwd. Oké. Die boekwaarde die hebben jullie, dat is ongeveer 1 miljard, en je zegt is WOZ-waarde, daar heeft Tobias ook naar gekeken volgens mij, om dat bij elkaar

R = Ja dat weet ik even niet. Ja dat lijkt heel lastig te zijn

I = Nee hij mist een aantal panden dus daar was hij geloof ik achteraan en dan kom je inderdaad op de WOZ-waarde wat dan weer een afgeleide is, ja. En dus jij geeft leiding aan het team portefeuille managers, hoeveel portefeuille managers hebben jullie dan?

R = 3.

I = 3. oké. En wat is de indeling qua portefeuille?

R = Dienst breed. Dus ik heb iemand die doet ocv, ssw, iemand zit op de hagen groep, dus echt de sociale kant zeg maar, waar een aantal diensten onder vallen. Ik heb iemand die doet stedelijke ontwikkeling, dat noem je de commerciële portefeuille en die doet dan ook verkoop. En ik heb iemand die doet interne dienstverlening. Dus het is echt op diensten gericht

I = Ja echt op functie gericht. Hebben jullie ooit ook geografisch gewerkt?

R = Ja dat heb ik ook gedaan maar dat werkt niet.

I = Nee? Waarom niet?

R = Omdat eigenlijk heel veel mensen in een organisatie werken dienstgericht, dus je kan je voorstellen als je geografisch gericht dan is het ofwel voor grote huurders bijvoorbeeld kinderdagverblijven hebben door de hele stad, en die hebben dan 5, 6, 7 contactpersonen. Dus dan is het al dienstgericht. Maar ook onze huisvestingsplannen worden heel erg vanuit een dienst opgesteld, dus bijvoorbeeld de afdeling cultuur die door de hele stad zit, wat heb je nu, is dat voldoende voor de toekomst, afstoten, gaan bijkopen ja dat doe je



door de hele stad. Maar het blijft die matrix blijft heel ingewikkeld, zowel vanbinnen onze afdeling als tussen de afdelingen.

I = Het zijn allemaal verschillende mensen en je moet allemaal met elkaar communiceren ja. En met alle beleidspartijen, ja, spannend. Jullie commerciële portefeuille, hebben jullie een verkoopopgave?

R = Ja, 9,4 miljoen boekwinst

I = Oké, dat is de doelstelling die behaald moet worden.

R = Ja.

I = En in welke jaren?

R = De komende 4 jaar.

I = De komende 4 jaar, oké.

R = Elke collegeperiode, de vorige coalitieperiode hadden we 5 miljoen, en deze 9,4.

I = Oké, en bij ons is die helemaal teruggedraaid, is die eruit gehaald. De vorige college periode hadden we 250 miljoen, daarvan is.

R = 250 miljoen, boekwinst?

I = Ja. Nee, verkoopopbrengst ja.

R = Wij werken echt in boekwinst, dat is even anders.

I = Ja, dat is het nettoresultaat dus dat wil je eigenlijk weten hè. Bij ons is het geloof ik 125 miljoen gerealiseerd en het hele verkoopprogramma is nu stopgezet, dus de huidige coalitie die laat nog wel een aantal verkopen plaatsvinden maar die gaat niet verder met het verkoopprogramma. Dus dat is ook wel iets

R = Ja ik heb er iets van gehoord van Stefan dat hij dat zei inderdaad. Die doet bij mij de verkopen en die zei ze stoppen daar helemaal.

I = Ja.

R = Ik denk sowieso dat je heel erg moet kijken wat je verkoopt. Ik denk dat de markt bij ons ook wel wat ander is dan bij jullie. Maar ik denk dat we gewoon een gezonde balans moeten vinden, eerlijk gezegd als ik 250 miljoen of 150 ergens, die bedragen dat moet volgens mij nooit een taakstelling zijn. Maar ik denk dat je altijd wel moet blijven afstoten en die portefeuille is gewoon dynamisch. We kopen ook weer aan, we huren ook aan, je moet gewoon een portefeuille hebben die aansluit bij behoeftes en ik denk niet dat je bovenop een portefeuille moet gaan zitten en 'm moet houden om het te houden.

I = Nee ik denk dat ook niet, het moet zijn doelstellingen dienen denk ik, je bent primair om er beleidsdoelstellingen te dienen, dat zie je ook wel terugkomen in veel gemeentes. Kleinere gemeentes zie je het wat minder terugkomen die hebben het vastgoed niet per se in hun beleid erbij. Ik beperk me ook in m'n onderzoek tot grote gemeentes, die hebben ook veel meer mensen en veel meer gericht beleid. Ik zit dus bij de gemeente Amsterdam, ik zit bij de afdeling ontwikkeling, ik hou me daar bezig met investeringsplannetjes, gemeente Amsterdam heeft bij de afdeling vastgoed 750 panden zitten. In totaal hebben we 1500 panden. Waarvan dus nog een deel bij sport, een deel parkeren en een deel in het onderwijs. En ik ben dus bezig met de MRE opleiding bij de Amsterdamse school of real-estate. Het laatste stukje en een scriptie en dat gaat over waardering en waarde begrippen bij gemeentes.

R = Ja volgens mij heb je heel veel hetzelfde als Tobias toch?

I = We hebben heel veel overeenkomsten ja.

R = Ik wou zeggen je moet gewoon samenwerken.

I = Zeker, ik heb dat voorgelegd, toen kwam ik via jou bij Tobias terecht, ik had hem gesproken en hij heeft zijn onderzoeksopzet gestuurd en het is bijna gewoon hetzelfde. Op zich, de achterliggende gedachte kan ik ook wel volgen. Amsterdam school of real estate is heel financieel gericht enorm op marktwaardes, zitten heel veel commerciële partijen dus dan is de koppeling tussen maatschappelijk vastgoed

R = Zeker in deze markt ook.

I = Ja, dus dat was heel interessant, ik heb dat ook bij mijn begeleider voorgelegd, die zegt van ja volgens mij kunnen jullie maar beter niet teveel contact met elkaar hebben want anders wordt het teveel, lijkt het teveel op elkaar. Ik dacht eigenlijk van ja, misschien kan je elkaar versterken. Maar je moet wachten tot de onderzoeksuitkomsten er zijn. Nou ja dus dat houden we nu maar een beetje voor onszelf. Maar er zitten veel dezelfde in, hij doet ook interviews, ik heb zijn enquête ingevuld en er zitten een aantal dezelfde personen in die we interviewen. Ik heb een driedeling gemaakt met wooncorporaties, experts, of tenminste externe experts en de echte experts, de mensen met de grote 4 gemeentes. Dus ik was afgelopen vrijdag in Utrecht bij Arthur van Loon, ik ben met Henk de Kok in Rotterdam in gesprek geweest, nou ja.

R = De markt is klein natuurlijk.

I = Ja, heel klein, nou, Wouter van de Wildenberg van Fakton, van der Wal bij bbn, ik was vrijdag ook bij Wicher Schonau van Twynstra en Gudde, en ik ben bij Ingrid de Moel geweest van Bouwstenen. En Jan Veuger uit Groningen.

R = De opperbaas.

I = Ja, leuk. Nou, dan gaan we met het interview beginnen als je dat goed vindt. Het zijn een aantal vragen, het gaat dus over waarde gebruik, waarde begrippen, over het bestuur van een organisatie, gemeentelijke organisatie en een aantal financiële ratio's. De eerste vraag is ook of een gemeenteraad en een college in staat is om een vastgoedorganisatie te beoordelen en te sturen. Dus beginnen met een gemeenteraad, zijn zij nou in staat om specifiek op een vastgoedorganisatie te sturen. Zou het moeten?

R = Dat is wel een moeilijke vraag. Ik weet dat daar landelijk ook nog wel het een ervan over gezegd is. Kijk officieel heeft de gemeenteraad een controlerende rol. En de vastgoedorganisatie waar we vastgoed beleid, we hebben een nota vastgoed die moeten we binnenkort herzien, en binnen die kaders die we hebben daar hebben we afspraken gemaakt over nou, hoe gaan we met verkoop om, aan wie we verkopen, hoeveel taxaties maken we, hoe ver is het beleid, hoe komen we tot onze huurprijs, maar ook onze interne rol. Wat mogen we zelf, waarvoor moeten we naar andere diensten of naar het bestuur? En de gemeenteraad heeft een controlerende rol of wij, vind ik, onze werkzaamheden binnen die kaders goed uitvoeren. En bij de oprichting van vastgoedorganisatie hebben we ook afgesproken dat we elk jaar vastgoed monitor schrijven, en daarin leggen we elk jaar verantwoording af, buiten de reguliere P&C cyclus om, hoe wij met ons vastgoed zijnde omgaan omdat wij merken dat de P&C de jaarrekening een controle cyclus heel technisch financieel is. Zeker in een gemeente waar we geen vastgoed, dus onze jaarrekening is verdeeld over allemaal begrotingsproducten. Dan moet je echt heel erg je best doen om naar SEC, naar vastgoed te gaan kijken en het is ook eigenlijk alleen maar financieel met een paar tekstjes. Dus we schrijven elkaar een vastgoed monitor en die leggen we voor aan de gemeenteraad. Eigenlijk om aan te tonen wat we hebben gedaan en op die manier kunnen zij denk ik de controlerende rol goed uitvoeren, ja.

I = Komen er specifieke vragen op zo'n vastgoed monitor?

R = Verschilt heel erg van het politieke klimaat op dat moment, ik denk nu de eerste die gaat naar het reces in nieuwe gemeenteraad community, zitten een aantal nieuwe, iedereen moet dan weer even zijn plek vinden. Dan gaan we heel veel vragen krijgen en dat is dan lastig want dat gaat terug over naar, dat is nog 2017. Maar dan gaan ze vooral ook vragen van hoe zit het met die en die partij en clubje x wil graag een pandje, die staat op straat en heeft me gebeld. Nou ja verkopen is natuurlijk een highlight, en duurzaamheid staat er nu ook heel hoog op de agenda. Dus ik denk nu, vaak zijn er niet zozeer vragen over de inhoud van het stuk maar het wordt wel echt als kapstok gebruikt om bepaalde thema's en dan een specifieke partij nog een keer bij de wethouder neer te leggen.

I = En gaat het dan om individuele casussen waar de raad naar kijkt of is het dan ook wel op portefeuille niveau?

R = Allebei.

I = Beide, oké, en niet specifiek ook op

R = Hangt van een partij af, kijk een plaatselijke stadspartij die zal eerder op individuele casus, waar een VVD eerder zou zeggen verkoop alles maar. Dat is hoe de organisatie. Ja zo werkt het en de vastgoedmonitor in de laatste, in het eind van een periode dat is opgestuurde informatie die is niet eens geagendeerd. Dus wij sturen 'm op en de gemeenteraad beslist of die wordt geagendeerd

I = Of ze er ook iets van vinden en iets over gaan zeggen. En nu gaan ze het doen, deze keer? Het is je verwachting, ja. En een wethouder? Jullie hebben een wethouder met vastgoed in zijn portefeuille. Hoe stuurt die op het vastgoed?

R = Nou we hebben nu een nieuwe wethouder, dus dat is natuurlijk altijd even zoeken. Maar waar we zitten relatief, we vallen onder de bestuursdienst. Wat een beetje vreemde eend in de bijt is want de bestuursdienst heeft normaal geen vak afdelingen. Maar in Den Haag is ervoor gekozen om vastgoed onafhankelijk te positioneren binnen de bestuursdienst. Dus wij hebben eigenlijk een direct lijntje met de bestuurder zonder dat daar andere beleidsdiensten bij aanwezig zijn. Dus wij hebben een relatief onafhankelijke rol. Dat is dezelfde rol als dat de bestuurder heeft dus die moet zich verantwoorden over het gemeentelijk vastgoedbeleid, hoe wij het uitvoeren. Dus ja daar zitten we 1 keer in de 3 weken aan tafel, daar bespreken we de thema's en de dossiers en de projecten. Maar daar is voor ons ook wel de plek als wij bijvoorbeeld op een portefeuille zien, daar speelt iets we maken ons zorgen om... Dat we proberen om de bestuurders bij elkaar te krijgen.

I = Ja. En wethouder die ziet ook de vastgoedmonitor. In de vastgoedmonitor worden dus ook alle begrotingsonderdelen samengebracht en rapporteer je over de waarde en inkomsten, uitgaven van je vastgoed, of?

R = We rapporteren vooral over en daar zijn we nog wel mede zoekende naar hoor, want je zoekt een beetje, je moet een beetje de balans vinden tussen de inhoud en de grote lijn, laat ik het zo zeggen. We willen niet een kopie hebben van onze jaarrekening, dus wat we vooral hebben gedaan is echt meer de projecten noemen, de verkopen, wat hebben we verkocht, aan wie hebben we het verkocht, wat heeft het opgeleverd? Maar de begroting voor de verschillende portefeuilles zit daar niet zo heel specifiek in. Omdat we eigenlijk een beetje uit die technische kant wilden blijven, we wilden meer beleidsmatig van wat hebben we nou aan vastgoed, dus heel erg in onze portefeuille. Maar minder op de financiële consequenties ervan.

I = Wordt in die vastgoedmonitor ook meetbaar inzichtelijk gemaakt wat je bijdrage is aan beleidspartij? Hoe gaan jullie daarmee om?

R = Wat we in principe per portefeuille benoemen we eigenlijk de ontwikkeling in die portefeuille op het gebied van vastgoed ja.

I = En hoe beschrijf je dat?

R = Vaak op project. Of als er iets bijzonders is wat breder is dan, we hebben bijvoorbeeld broedplaatsenbeleid is afgelopen 4 jaar natuurlijk wel een wethouder cultuur hier op vastgoed gehad dus dat was een heel belangrijk aspect. En dan hadden we bij het hoofdstuk cultuur, begroting cultuur hadden we echt een tekst over welke broedplaatsen we door de stad heen hadden gerealiseerd. Ja. Op die manier.

I = Oké. Dat volgt dus een beetje op, je hebt het college en de raad van waar ga je nou als gemeentelijk vastgoedbedrijf op rapporteren? Nou dat hebben we nu al een beetje besproken, financieel zeg je dus van we hebben de begroting, daar staat het eigenlijk over verschillende programmaonderdelen komt vastgoed voor. In de begroting kan je eigenlijk niet precies zien wat de prestaties zijn van een vastgoedbedrijf. Wat, waar zou je dan financieel, vind jij dat je iets mist op dit moment in de vastgoedmonitor of qua rapportage in de begroting?

R = Nou, wat het grootste uitdaging is binnen een gemeentelijke vastgoedorganisatie, vind ik, maar dat hang er een beetje vanaf hoe je financieel georganiseerd bent, is dat je intern met heel veel verrekeningen zit. Dus als je onze jaarrekening bekijkt dan zie je daar natuurlijk wel onze kapitaal, ons onderhoud, zakelijke lastenrekening, dat soort zaken. Maar je ziet vooral heel veel interne verrekeningen. En wat daarbij meespeelt is dat er geen programmavastgoed is, dus we verantwoorden over verschillende programma's heen, en voor de ene beleidsdienst zijn de budgetten aan ons overgedragen dus dat wordt hier al verrekend. Voor de andere beleidsdienst wordt er kosten in rekening gebracht dus dan staat het weer op een andere post op onze

begroting vermeld. Dus het is heel financieel complex, onderaan sluit het allemaal netjes op 0. Maar vooral omdat er zoveel verschillende regimes zijn binnen de verschillende begrotingen, is een beetje historisch zo gegroeid. Afgelopen jaar hebben we ook onderzoek gedaan of we gewoon een programma vastgoed kunnen organiseren om dat te voorkomen, dat loopt overigens nog, maar we hoopten daarmee dat we zeg maar de transparantie en de leesbaarheid van verantwoording echt zouden vergroten.

I = Dat je duidelijk zichtbaar kan maken wat je kostprijsdekkende huur is en je inkomen en kasstromen weg kan zetten tegen je posten.

R = Ja, want kijk in de jaarrekening staat nu volgens mij we hebben even uit m'n hoofd iets van 100 miljoen aan kosten en 50 miljoen aan externe baten. Dus wij hadden een keer onze accountant die 3 jaar geleden in de rekencommissie zat die zei ja dat kost 50 miljoen dat vastgoedbedrijf. Nou, nee. Daar gaan nog allemaal subsidies en alles bij want alleen die 50 miljoen zijn externe baten er zijn ook interne baten. Maar goed.

I = Is allemaal netjes berekend met alle beleidspartijen en de programma's.

R = En tuurlijk kost het ook wel geld, maar je kan dus niet wat hij deed kan dus eigenlijk niet door de manier waarop het hier financieel wordt verantwoord op dit moment.

I = Nee ik zie dat elke keer terugkomen als je dus gaat denken in waarden en marktwaarden, dat begint veelal bij het bepalen van je kasstromen, dus van je huur. En je ziet bij elke gemeente terugkomen dat het enorm lastig is om inkomen en kasstromen te bepalen, voor je vastgoedafdeling.

R = Dat is inderdaad een heel groot manco, en omdat dat al zo complex is in een grote portefeuille is het heel moeilijk om relatief snel daar bepaalde wijzigingen in aan te brengen. Dus we hebben ook al een keer gezegd de kostprijs dekkende huur, we hadden voor een deel van de welzijnsportefeuille hadden we een soort, dat was een portefeuille die ooit, volgens mij in 1990 was dat de welzijnsportefeuille. Je had een x-bedrag aan kosten en dan hebben ze de kostprijs dekkende huur over 3 niveaus berekend. Daar rekenen we nu nog steeds mee. Terwijl die portefeuille uit 1990 is, niet meer de portefeuille van nu. En dat was het hoogste tarief was 150 euro, en een pand wat toen 150 euro waard is, is nu helemaal niet meer iets waard.

I = daar zit ook nog iets van inflatie in en waardevermindering.

R = Maar het is heel moeilijk, onze collega's van financiën krijgen echt gewoon plekken in hun nek als wij komen van we gaan het helemaal anders doen, en we gaan het opnieuw berekenen, nou, en de begroting. En dat is natuurlijk wel, die begroting is zo dichtgezet dat als je daar aan een knopje draait dan schrikt iemand aan de andere kant van wat er hier nou gebeurt. En dat vind ik sowieso is dat denk ik het manco van een gemeentelijke organisatie, we verantwoorden plussen en minnen. Dus ik heb soms het idee dat mijn collega's

van financiën blijer zijn als ik zeg maar meer kosten maak dan dat ik zeg maar een efficiënte kostenbesparing heb. Dan zeggen ze ja, hallo, jij zou toch 100 duizend kosten maken, wat is er aan de hand?

I = Ja, waarom heb je dat niet gedaan?

R = Nou dat.

I = Waarom wijk je af van je begroting, ja.

R = Ik roep ook altijd ik vind ook de gemeente zou eigenlijk zo min mogelijk vastgoed moeten hebben want dat past gewoon niet daarbinnen. Dat is natuurlijk, nee, daar ben je niet voor ingericht zeg maar.

I = Nee. Nou ja, en waarom ben je daar niet voor ingericht, met name omdat het niet past in de rapportage methodiek van een gemeente?

R = De begroting is gewoon als je leeft naar die begroting toe dan heb je gewoon te weinig flexibiliteit. Als je teveel, zeg maar je gaat, wat gebeurt er. Je hebt een begroting. En op het moment dat je je begroting als je te veel kosten maakt, heb je gewoon een heel groot probleem want er is dan niet meer geld. Dus iedereen gooit er gewoon 20% bovenop en dat is dan je begroting. En als je dan die begroting niet haalt en je kan het eigenlijk voor minder doen, en je doet het ook voor minder, dan zeggen ze ja dan ben je een probleem want daar gaat dat geld weer vanaf. Dus je hebt heel veel geld met elkaar, en het is een beetje bijhouden wat je bij je kan houden en dat is binnen vastgoed. Kijk je kan je voorstellen voor beleidsportefeuilles dat gaat dan naar de stad en alles, maar voor vastgoed is dat natuurlijk best wel een bijzonder principe.

I = Ja, dus je wordt eigenlijk niet aangespoord om efficiënter met je middelen

R = Daar is de organisatie niet op ingericht nee. En tuurlijk krijgen we een taakstelling van 9,4 miljoen, maar ik heb tegen de vorige gemeentesecretaris, toen kwam die 5 miljoen opeens uit de hoge hoed, toen waren we net gereorganiseerd, en ik had heel erg geroepen van doe maar geen taakstelling want ik wist nog niet eens of we wat hadden. Toen kwam die 5 miljoen, en toen ben ik erheen gegaan ik zeg prima, dan verkopen we gewoon de panden die nu het meeste opleveren. Met hele hoge exploitatie voordeel maar dan verkopen we die, dan haal ik zo die 5 miljoen, nou dat was niet de bedoeling. Dan moet je daar toch geen 5 miljoen boeken, dat is toch heel raar. Je moet gewoon kijken van wat levert het eigenlijk op aan exploitatie.

I = En wanneer is het interessant om te verkopen. Als je hele goede inkomsten hebt dan, zo doen wij het ook.

R = Dus weet je op die manier, dat is eigenlijk heel kortzichtig, dus je merkt gewoon dat de vraag die je soms krijgt als je er midden in zit dan denk je wat is dit voor een onlogische vraag.

I = Ja. Want die 9,4 die nu als taakstelling is meegegeven wordt daar dan wel ook de tijd voor gegeven en gezegd van je verkoopt alleen panden op het moment dat daar in de markt meer mee wordt behaald dan met de huur op dit moment want dat zit waarschijnlijk in je commerciële portefeuille?

R = Nee.

I = Niet? Het zijn niet per se panden die in je commerciële portefeuille zitten?

R = Nee.

I = En er wordt niet per se gekeken naar van wat is het rendement op dit moment op het pand en wat is het rendement als ik het verkoop?

R = Wat we tot nu toe hebben gedaan is dat we zeggen kijk, we hebben wel gemerkt toen we zijn gecentraliseerd is dat, we zijn alle panden, alle beleidsdiensten af geweest, en toen gezegd heb je panden in je portefeuille waarvan je zegt die heb ik eigenlijk niet nodig. Toen kwamen er 150 panden uit. En toen dacht ik dat zijn er eigenlijk veel meer, want als 150 heel makkelijk loslaten, dan zijn het er denk ik 300. Dus maar ik heb het rondje niet nog aangescherpt want met die 150 hadden we onze handen wel vol. En dat zijn vooral panden die hun functie verliezen en dat zijn ook vooral waar je boekwinst mee haalt, zijn maatschappelijke panden, scholen, vooral ook dingen die een beetje monumentaal zijn dus goed onderhouden, oude buurthuizen, met klusprojecten voor woningen en daar zijn ook wel veel panden naar toe gegaan afgelopen college periode. Maar vooral panden met een maatschappelijke functie die hun waarde verliezen die dus een hele lage boekwaarde hebben, ja die hebben we de afgelopen periode verkocht dus het zijn zeker niet alleen commerciële panden.

I = En specifiek dus gekeken naar lage boekwaardes?

R = Ja die leveren de meeste boekwinst op ja.

I = Ja.



R = We hebben ook wel panden verkocht, dat is de balans die je moet vinden, kijk op een gegeven moment we hebben ook panden verkocht met een neutraal of een verlies. Maar we hebben wel geprobeerd om dat een beetje uit te laten komen op die

I = Een beetje 4, 5 miljoen baten.

R = Ik heb de analyse opgemaakt op die 5 miljoen en daaruit blijkt dat we volgens mij iets van 55 transacties gehad en met 5 transacties hebben we meer dan 3 miljoen binnen gehaald dus dat zijn wel een paar grote klappers geweest. Ja, weetje op die manier

I = Dan ben je er snel.

R = Ja, dat is de manier om 'm te halen ja.

I = In jullie vastgoedmonitor, rapporteren jullie daar ook op governance, op besturen van je vastgoedorganisatie, heb je daar iets specifieks over gezegd, dat je zegt van ja, vastgoed is eigenlijk best wel een specifieke organisatie. Zeg je daar iets over in je vastgoedmonitor?

R = Nee, daar hebben we eigenlijk ons vastgoedbeleid hebben we daar gewoon vastgesteld want ik vind governance is gewoon iets wat je gewoon organiseert en inricht. En daar hebben we gewoon kaders voor, wat is onze rol, wie controleert wie en dat hebben we vastgelegd in maatregelen en interne werkafspraken. Dus daar rapporteren we niet echt op.

I = En dus het .. kader die stel je 1 keer per 4 jaar? Denk ik

R = De vorige is uit 2013,2014 dus die zijn nu wel, maar dat vind ik ook logisch, vanuit het college de periode is dan het nieuwe moment dus we willen eigenlijk, ik roep dan eind dit jaar en iedereen zegt dan dat lukt niet. Dus ik blijf maar roepen en het wordt waarschijnlijk begin 2019

I = Als je het loslaat dan. Ja.

R = Dus ja. Nee.

I = Misschien een kader dan geef je aan hoe de organisatie is ingericht.

R = Ja, wat onze rol is, wij bepalen niet de huisvestingsbehoefte dat doet de beleidsdienst, wij adviseren of hoe je dat kan invullen, dat soort zaken is allemaal vastgelegd in de nota.

I = Op welke financiële waardes vind je dat een gemeentelijke portefeuille beoordeeld zou moeten, zou kunnen worden. Je gaf net zelf al aan in principe rapporteren we alleen een boekwaarde.

R = Nou, die rapporteren we niet eens, ik weet dat het 1 miljard is maar we rapporteren het eigenlijk niet.

I = Nee. Die zou je alleen terug kunnen vinden als je in de postmateriele vaste activa over die verschillende programma's gaat kijken, en dan is nog de vraag

R = Ja, misschien dat die wel ergens in een totaal maar eerlijk gezegd vind ik die boekwaarde niet heel interessant want er staan heel veel panden met de boekwaarde niet op. Dus eigenlijk is hij helemaal niet volledig. Tenminste, het geeft geen volledig beeld van de werkelijke waarde.

I = Dus de boekwaarde, wat jouw betreft zegt de boekwaarde

R = Niks.

I = Dat zegt niks, oké.

R = Ik moet zeggen 1 miljard klinkt heel veel, dus het zegt dat het veel is.

I = Ja dat, je ziet verschillende waarde begrippen namelijk terugkomen en er was een rekenkamer onderzoek laatst bij Utrecht geweest vrij uitgebreid, over het vastgoedbedrijf dat begint met de WOZ-waarde van de portefeuille. En als je dan verder kijkt in het rapport dan wordt er eigenlijk niks meer gezegd over wat je zou moeten met die WOZ-waarde daar en je 1,6 miljard van je portefeuille. Dus het is inderdaad je noemt een waarde begrip, 1,6 miljard, dat is de introductie maar de vraag is eigenlijk van wat doe je met die informatie, of vind je dat wel veel of vind je dat weinig, zou het meer moeten, stuur je op de groei? Want dat is dus een beetje marktwaarde. Laten jullie marktwaarde terugkomen in je portefeuille beleid, in je portefeuille sturing?

R = Nou, waar je wel naar kijkt natuurlijk ook bij ons verkoopbeleid, dan is marktwaarde zeker wel relevant. Kijk en uiteindelijk vind ik gewoon dat je naar een portefeuille moet gaan die toekomstbestendig is en dat je je moet afvragen welke functie op welke plek in de stad doet en of dat dan per se op een a-locatie moet zijn of

dat je zegt van nou dat is wel een dure plek voor deze functie. Of we kunnen twee functies samenvoegen en moet je kiezen in welk gebouw, ja kijk dan wel even van wat is courant en wat is niet courant. Ik denk soms wel, daar heb ik in het verleden ook weleens voor gekozen, dat je weleens hebt zeker functies waar weinig financiële middelen bij komen kijken die moet je niet in het meest courante pand zetten, die moet je juist op de plek zetten waar, maar dat hangt heel erg van de wijk en een gebied af. Kijk ik kan er ook van zeggen joh gooi het plat en we bouwen daar wat nieuws. Dus ik vind het echt heel casus gebonden, ik vind echt in zijn algemeenheid een WOZ-waarde van een portefeuille of een boekwaarde van een portefeuille zegt dan niet zo heel veel. Ik vind dat je dat wel meer moet laten wegen in afwegingen

I = Want als je kijkt naar een beleidsbijdrage, dus dan kijk je naar specifieke beleidsafdeling. Kijk je dan bijvoorbeeld ook als er een huisvestingsvraag is van welke waarde zit er nu op de panden, is er misschien dispositie van een bepaald pand, interessant zodat we op 2 of 3 plekken nieuw beter kunnen investeren?

R = We doen dat nog weinig maar dat komt ook omdat ik merk dat enerzijds er heel veel functies is veel in geïnvesteerd, dus de flexibiliteit wordt niet altijd gezien, laat ik het zo formuleren. Je merkt dat voorheen specifieke gemeentelijk functies ja daar wordt veel geïnvesteerd in bijvoorbeeld musea, we zijn een tijdje inderdaad wel bekend met Escher bezig geweest voor Amerika de ambassade was dat, nou ja als je hoort wat voor bedragen daarin gaan, ja dat doe je niet voor, dan kan ik niet over 10 jaar zeggen van nou misschien maar even ergens anders gaan doen. Ik vind wel naar de toekomst toe zou je daar wel meer mee moeten ik vind wel dat er nu soms nog teveel casus gericht een huisvestingsvraag wordt opgelost, er wordt niet altijd gekeken van, kijk als wij het hebben verhuurd hebben we het verhuurd. En dan is het vaak van de radar. Dat is wel vaak wat er gebeurd ja.

I = Zou je dat terug laten komen in een kader nota, dus 1 keer in de 4 jaar, zou je daar dan specifiek op gaan rapporteren in je vastgoed monitor? Of vind je dat eigenlijk gewoon een interne

R = Nou ik vind het lastig om sowieso om daar kaders voor te stellen want ik denk dat het werk dat we doen blijft maatwerk dus het is heel moeilijk om een kader te zetten en te zeggen van we gaan het heel breed benaderen. Soms ook niet altijd haalbaar. Ik roep wel op en dat is de manier waarop wij daar invulling aan geven en hoe we dat ook wel, we hebben dat ook wel zo in een kader benoemd, we zeggen wel altijd van kom bij ons met je huisvestingsvraag. Want we merkten dat in het begin collega's kwamen van we hebben een pandje daar op de Binkerslaan, wil je het even voor me kopen of huren, ik zeg hoe kom je daar dan terecht, ja, ben even langsgefietst vond ik wel een mooi ding. Ik zeg maar dat ding erachter is ook van ons en die staat leeg. Oh joh dat wist ik niet, dus weet je, het begint denk ik al wel bij het zorgen dat de huisvestingsvraag van je eigen organisatie in een heel vroeg stadium bij ons binnen komt zodat we heel breed op basis van een programma van eisen, daar moet je denk ik wel een grote rol in geven, maar je moet ook wel kritische vragen blijven stellen. Maar je moet denk ik dat programma van eisen moet je zo breed op je portefeuille leggen als dat mogelijk is. En dan kom je heel erg tot welke informatie heb je tot je beschikking en dat blijft denk ik dat voor ons ook nog altijd een punt. We hebben veel. Maar hoe toegankelijk dat is, hoe toepasbaar dat is dat blijft echt nog wel een aandachtspunt.

I = Je noemde het zelf WOZ-waarde, afgeleide van de marktwaarde. Doen jullie iets met WOZ-waarde? Qua sturing of qua informatie?

R = Ja wat wij doen is in ieder geval even af en toe kijken want we betalen er natuurlijk belasting voor dus als we denken hij is heel hoog dan maken we bezwaar.

I = Dus je gebruikt 'm voor de OZB, ja.

R = En wat we doen is als wij globale verkoopbeleid maken dan gebruik ik vaak de WOZ-waarde om even te kijken wat het gaat opleveren.

I = Oké.

R = Wetende dat WOZ-waarde niet de marktwaarde is.

I = Nou zegt de BBV dat je bij je commerciële portefeuille in principe bij een verwachting van een marktwaarde die hoger is dan je boekwaarde een externe taxatie zou uit moeten laten voeren. Hoe gaan jullie daarmee om?

R = Wat bedoel je bij verkopen?

I = Nou zij zeggen dus op het moment dat je een verkoopbestemming hebt op een bepaald pand of je hebt een commerciële of een winstogmerk bij een pand, dan zeggen ze van ja dan moet je in ieder geval in de gaten houden, mocht je marktwaarde boven je boekwaarde zitten, dat je dat moet gaan afwaarderen.

R = Ja dat doen we, elk jaar.

I = Gemeente Rotterdam die laat de volledige commerciële portefeuille dat zijn 600 panden, laten ze taxeren.

R = Wij hebben niet zo'n hele grote commerciële portefeuille. Ik weet dat gemeente Rotterdam heeft een hele grote commerciële portefeuille, wij hebben nooit een hele grote commerciële portefeuille gehad. Voor ons geldt het eigenlijk voor de hele portefeuille stedelijke ontwikkeling, maar en wij hebben, elk jaar waarderen wij dat. Daar zijn wij met de accountant volgens mij 3 richtlijnen voor. We toetsen 'm tegen de WOZ-waarde, met de huur, volgens mij 10x jaar huur en anders de externe taxatie. En op die manier leggen wij alle panden die geen maatschappelijke functie meer hebben, leggen we daar tegen aan. Maar als je dat 1 keer hebt gedaan, we

hebben 3, 4 jaar best wel af moeten waarderen toen de markt in elkaar zakte. Maar nu is dat volgens mij het afgelopen jaar was het minimaal. Maar dat hebben we de afgelopen jaren wel moeten doen ja.

I = Ja dat, ik vind het wel een bijzonder, bij ons wordt daar helemaal niet zo naar gekeken. Rotterdam laat dus een volledige taxatie uitvoeren wat echt best wel een grote kostenpost is, daar gaat gewoon langs elk pand want vaak ook minder courant vastgoed is moet een taxateur langs. Blijkbaar zit er dus zoveel interpretatie ruimte in dat je dus in ieder geval de accountant bepaalt voor zichzelf wat hij dan belangrijk vindt.

R = Nou ik denk dat je goed moet kunnen uitleggen hoe je ermee omgaat want het risico wat natuurlijk wordt geschetst is dat je zeg maar een heel groot risico gaat hebben met je boekwaarde. En dat is denk ik een terecht risico, en wij hebben daar met onze accountant uitgebreid over gesproken en we hebben daar een aantal sturingsmechanismen gemaakt dat we hebben gezegd nou we leggen het hier tegen aan en ja dan hoeft je denk ik, we proberen niet alles te gaan taxeren want dat vind ik een beetje zonde dus onze accountant is akkoord gegaan met toetsen aan de WOZ en aan de huur en als dat dan niet voldoende is dan laten we het taxeren. Dus uiteindelijk hebben we volgens mij iets van 10 of 20 externe taxaties.

I = Ja, want dan heb je het dus over de risico's daar kijk je specifiek naar een commerciële portefeuille. Die risico's die zitten mogelijk ook in maatschappelijke portefeuille. Hoe belangrijk vind je het om daar naar te kijken?

R = Ik heb me weleens afgevraagd, ze zijn bezig hiernaast met het bouwen van een cultuurcentrum. Elke stad heeft er een en in elke stad is het een drama. Recent heeft in de krant gestaan dat ie, wat is het, 213 miljoen gaat kosten. Hij gaat niet voor 213 miljoen in de boeken, hij gaat voor minder in de boeken. Maar ik zei tegen een collega wat is dat dan waard? Nou, die zat me aan te kijken. Het verbaasd mij soms weleens dat, bij meer commerciële panden reken je dat natuurlijk uit.

I = Ja, is ook makkelijker.

R = Ja. En daar kom je precies op het punt. De vraag is wat is het waard en de vraag is ook wat levert het op om daar heel strak op te zitten. Want dat ding blijft nog heel lang in onze portefeuille, we gaan daarop afschrijven en op een gegeven moment ja, is dat risico is natuurlijk maar tijdelijk. Maar je kan je soms wel afvragen voor welke prijs het dan in de boeken komt, of dat nou ja als je het een andere functie zou geven dan loop je daarop leeg maar dan is het gewoon een afweging hoe groot het risico is.

I = Ja. Blijkbaar de BBV die zegt dus de maatschappelijke portefeuille, zolang je duurzame beleidsdoelstelling hebt hoeft je daar dus al niet naar te kijken.

R = Nee ook omdat het financieel gedekt is.

I = Ja. Bedrijfswaarde. Dat zijn dus eigenlijk je inkomende kasstromen, dat heb je ook al een beetje aangegeven. Zou je dat belangrijk vinden dat zei je eerder zelf eigenlijk wel. Vind je het belangrijk om je inkomsten te kunnen zien, dus eigenlijk je kostendeekkende huur, je kasstromen?

R = Ja, ja. Dat is ook mijn never ending story ook met financiën omdat zij heel erg vanuit een balans redeneren en wij meer vanuit vastgoed rekenen, dan denk ik joh, wat jij daar allemaal op doet met allemaal berekeningen en alles maakt mij niet zoveel uit. Maar de standaard vraag aan collega's is ook altijd wat ze met, wat levert het inmiddels op of wat kost het dan? Ja dan hoeft ik niet alle interne berekeningen hoe het dan wordt gedekt maakt me niet uit, ik vind dat je echt moet kijken vanuit vastgoed beredenering. Ja. Ik vind dat je daar ook wel op zou moeten sturen, ja.

I = Ben je bekend met de term beleidswaarde? Beleidswaarde die wordt bij wooncorporaties gebruikt. Dat is voor hun nieuw beoordelingskader wat ze is opgelegd.

R = Is dat een maatschappelijk rendement?

I = De maatschappelijke kosten, dus zij rekenen alles op marktwaarde uit, en zij maken daar 4 afslagen op, de eerste is door exploiteren waar een commerciële partij het zou verkopen op een moment dat de markt goed is. Daarvan mogen ze een afslag doen. Zij mogen een afslag doen op een lagere prijs, die zij vragen aan hun huurders ten opzichte van de marktpartij. Ze mogen een afslag doen op onderhoud, waarbij een woningcorporatie mogelijk meer investeert in onderhoud dan een commerciële partij, en ze mogen een afslag doen voor beheerkosten. Waarbij ze dus in de buurt beheer maatregelen inzetten, schone portieken, dat noemen ze maatschappelijke kosten, en uiteindelijk laten ze dan zien de beleidswaarde. Dus zij gaan uit bij alles van marktwaarde. En nu benoemen ze dan dus de maatschappelijke kosten daaraan willen ze laten zien wat je laat liggen om die woningen in het sociale segment te verhuren.

R = Wat je laat liggen?

I = De opbrengst die je laat liggen, dus het verschil tussen marktwaarde en de beleidswaarde, ze gaan er dus vanuit dat je als wooncorporatie iets laat liggen, je zou deze woningen ook in de vrije sector kunnen verhuren, en je laat eigenlijk aan de buitenwereld zien wat je laat liggen om je beleidsdoel te realiseren.

R = Dus wat het je kost?

I = Niet wat het je kost eigenlijk, want je verhuurt het gewoon laag ja, het is meer de opportunity cost.

R = Wat het ook had kunnen opleveren?

I = Wat het had kunnen opleveren.

R = Ja. Waarom doen ze dat dan?

I = Zij hebben dat bedacht om dus aan de buitenwereld inzichtelijk te maken wat hun maatschappelijke kosten zijn.

R = En waarom doe je dat?

I = Dat het voor de buitenwereld eigenlijk duidelijk is wat je laat liggen. Dus dat zou dus ook bij een maatschappelijk, en dat is een beetje de vraag van kan je dit toepassen bij een gemeentelijke organisatie, die voor bepaalde panden laat zien van nou, in de markt zou dit pand 100 kunnen opleveren, maar wij hebben er beleidsdoelstellingen inzitten dus we laten er eigenlijk 20 liggen om die beleidsdoelstelling voor elkaar te krijgen. Zij gaan er dus helemaal andersom benaderen, alles vanuit de marktwaarde.

R = Ja.

I = Zou dat toepasbaar zijn bij een gemeente?

R = Ja in theorie wel.

I = Zouden mensen daarop zitten te wachten?

R = Hangt ervan af welke mensen je bedoelt. De hele, kijk het punt is je gaat dan een discussie krijgen wat mag dit kosten, maar ik denk vooral dat de vraag is wat zou dat opleveren als je dat zou doen. En zeker als de markt heel sterk is dan kan je dat gaan doen maar ik denk dat kijk, wat ik wel vind maar dan redeneer ik denk ik anders. Ik heb weleens gezegd ik vind dat je als gemeente zouden we af moeten van het hele afschrijven naar 0. Ik vind dat je eigenlijk moeten panden in de boeken zou moeten hebben voor een reële waarde. En dan meer dat je zegt joh dit is bedrijfsruimte, is 80 euro/m<sup>2</sup>, dit is kantoorruimte, is 120. Moet je niet al te ingewikkeld over gaan doen, maar het zou een reële waarde moeten hebben. En als je dan je kostprijs uitrekent dan

-korte onderbreking-

I = Ik ga er snel doorheen, wet en verordening, hebben we een aantal wetten en verordening, BBV is daar een hele grote waarin staat hoe we onze begrotingen op moeten stellen en wet markt en overheid. We hebben wet fido en hof. Geven ze een vastgoedorganisatie voldoende handvaten om te rapporteren?

R = Nee ik vind de wet markt en overheid echt een verschrikking. Ik vind ook dat, ik heb daar onze externe jurist naar laten kijken, ik vind dat het heel zijn doel voorbij schiet over hoe het geformuleerd wordt, over de integrale kostprijs doorrekenen. Ik vind 'm echt onuitvoerbaar dus we hebben daar nu ook wel een beleid voor gemaakt, volgens mij is het doel geweest om de markt niet te verstoren en dat doen we door als we commercieel handelen doen we dat met een externe taxatie. En dan komen met de integrale kostprijs want in sommige gevallen ook vanuit de BBV hebben wij afschrijvingen die de markt niet heeft en dan kom je weer op een punt reken gewoon de panden op je balans voor een reële waarde. Ik denk dat dat de wereld een stuk makkelijker en transparanter zou maken.

I = Ja. Het gaat z'n doel voorbij, vind je dan dat er teveel vrijheid schalen in zitten, wet markt en overheid of zeg je juist van

R = Nee ik vind wet markt en overheid ik heb dat een keer gevraagd bij Pels Rijcken, dat is natuurlijk de landsadvocaat en een van die jongens schijnt heel veel te werken voor autoriteiten, de autoriteit die gaat om die wet te controleren. En die zegt ook die wetten zijn helemaal niet bedoelt op vastgoed. Die is gemaakt op hele andere dingen en op vastgoed gaat het nergens meer over want jullie handelen in de markt. Dus hij is eigenlijk helemaal niet van toepassing en ook niet toe te passen op vastgoed.

I = Nee daar staan maar heel weinig secties in over vastgoed, een paar zinnetjes.

R = Ik vind dat die uitgeschoten moet worden. En ik vind gewoon dat je moet zeggen als je commercieel handelt moet je ook gewoon externe taxaties hanteren.

I = Binnen de woningcorporaties daar heb je dus de beleidswaardes, zij moeten nu al 5 jaar op marktwaarde rapporteren. Voor hun, dat is gewoon echt een vastgoedorganisatie, zij hebben ook leningen voor het vastgoed die direct gekoppeld zijn aan vastgoed. Ze werken daar met financiële ratio's, ik heb er hier 4 staan. Zou jij aan kunnen geven of die financiële ratio's toepasbaar zijn of belangrijk zijn bij een gemeente? Waarbij een cijfer 1 is niet belangrijk of niet toepasbaar, en een cijfer 5 is belangrijk. De interest coverage ratio, waarbij je kijkt of je inkomende kasstromen je rentelasten kunnen dekken. Dus of je minimaal in staat bent om je rentelasten te dekken.



R = Onze rente is heel laag, dus ik vind het wel relevant maar ik zet mijn kasstromen altijd tegen mijn hele exploitatie niet alleen tegen de rente.

I = Nee. Dus, wat voor cijfer zou je geven?

R = Een 3.

I = De loan to value, waarbij je kijkt naar een schuld op je vastgoed ten opzichte van je waarde van je vastgoed?

R = Daar zou ik wel een, ja dan kom je weer op de discussie ga je heel je vastgoed waarderen? Ik denk dat je voor een deel voor de portefeuille zou moeten doen en dan zou ik wel een 8 geven.

I = Ja dus op een schaal van 1 tot 5 zou je 'm een 4 geven?

R = O ja sorry, een 4, ja klopt.

I = De solvabiliteit waarbij je kijkt naar het eigen vermogen wat je in je vastgoed hebt zitten ten opzichte van het balans totaal? Voor zover het duidelijk is hoeveel eigen vermogen en vreemd vermogen op jouw vastgoed zit.

R = Ja dat vind ik echt heel lastig, wij lenen alles. Wij lenen alles via de BNG. Dus wat is je eigen vermogen als gemeente. Alles is van de belasting betalingen. Dus snap je m'n punt met eigen vermogen, we maken geen winst op wat dan ook, we hebben geen, ja. Alles wat we moeten activeren dat lenen we, dat zijn we zelfs verplicht, daar betalen we rente over. Ja en dat wordt natuurlijk helemaal rond gerekend gemeente breed.

I = Want we hebben een rekenrente, daarin wordt eigenlijk gezegd van het vastgoed dat we financieren, dat het 100% vreemd vermogen is. Is het inzichtelijk nou wat, jij zegt van 100% van ons vastgoed, eigenlijk is 100% van ons vastgoed met vreemd vermogen gefinancierd.

R = Nou ja dat geldt dan alleen voor de panden die bij ons op land staan of panden die in ontwikkeling gaan richting de grondexploitatie en alles dat wordt natuurlijk gewoon afgedekt met het rente budget. Dus dan wordt de boekwaarde afgedekt.

I = Hoe belangrijk zou je die ratio vinden?

R = Wat was de ratio?

I = Dus de solvabiliteit? Dus je eigen vermogen?

R = Die is dus niet zo heel relevant. Maak er een 1 of 2 van.

I = En een dekkingsratio waarbij je kijkt naar je schuldspositie ten opzichte van de marktwaarde van je vastgoed?

R = Die hadden we net ook toch? Wat was die dan?

I = Net was de solvabiliteit, dus je eigen vermogen, dus het verschil tussen eigen en vreemd vermogen, en nu kijk je eigenlijk.

R = Nee ik dacht die daar voor

I = Ja de loan to value, maar dat gaat over je bedrijfswaarde dus kostprijs dekkende huur en de dekkingsratio is eigenlijk op markthuur. Dus dan ga je kijken wat is je schuld ten opzichte van je marktwaarde. Dus de een is hier je schuldspositie ten opzichte van je boekwaarde.

R = Ik denk dat die 2 die je noemt zijn wel relevant voor bepaalde inkomsten binnen een portefeuille of waarvan je denkt wat zouden we ermee kunnen. Maar daarvoor geldt in alle gevallen want dan vind ik 'm wel belangrijk, dat het echt voor een deel van de portefeuille van toepassing is want bij de gemeente is het natuurlijk niet van toepassing.

I = De laatste vraag, is een verplicht rapportagekader voor een vastgoedorganisatie nodig? Dus als je al deze ..

R = Ik denk het niet

I = Onderdelen ziet zeg maar, dus je ziet vastgoed niet in een specifieke positie binnen de gemeente is eigenlijk maar misschien een klein deel, zit wel heel veel geld in. Zou je nou net als bij een woningcorporatie die uiteindelijk verplicht wordt om marktwaarde te rapporteren, verplicht wordt zo meteen om een beleidswaarde te rapporteren, zou een vastgoedorganisatie nou ook een verplichting moeten krijgen?

R = Nee ik denk het niet, ik denk zeker omdat we zien nu met die landelijke benchmark dat elke gemeente op een hele andere plek in ontwikkeling zit zonder zijn hele administratie in beeld te brengen en tuurlijk kan je verplichtingen op leggen maar ik merk heel vaak dat als je een verplichting krijgt gaan alle ballen daarop en dan wordt dat meer een doel op zich dan dat het echt een doel dient, en dat vind ik eigenlijk een te grote zorg. Dat ik denk van ja, ook al rapporteer ik de marktwaarde, wat doe je daar dan mee, welke consequentie, welke analyse maak je daar dan van. Ik denk dat dat het aller belangrijkste is. ik denk dat je het vooral met elkaar eens moet zijn over wat je ermee wilt bereiken. En dat leg je in principe in een kader vast. Ja ik zit er niet op te wachten, ik vind het ook heel fijn dat we daar zelf afhankelijk van waar je als organisatie staat op dat moment, een verdiepingsslag in kan maken want je zet elke keer een stap verder. En op die manier haal je het ook. Ik zou het wel treurig vinden als wij nu worden verplicht om op marktwaarde te gaan rapporteren dan denk ik van de 850 panden die we hebben is het misschien voor 150, 200 panden interessant en relevant. En dat soort nuances komen daar nooit in en dat is ook mijn probleem met de wet markt en overheid. Geef ons de verplichting om de markt niet te verstoren in de commerciële handelingen die we doen, daar kom ik mee weg. Met de wet markt en overheid dat je zegt alles moet integraal, ja dat is niet uitvoerbaar. En dat is mijn grootste bezwaar met algemene richtlijnen en verplichtingen die worden opgelegd.

I = Oké, heel mooi. Goede afsluiter.

## *Arthur V Loon BSc*

Senior vastgoedadviseur, gemeente Utrecht

Interview mondeling, stadskantoor Utrecht

I = Interviewer, R = Respondent

I = Ik heb interviews uitgevoerd in drie verschillende categorieën. De grote vier gemeentes, externe experts. Ik heb Rinald van der Wal van bbn, Wouter van den Wildenberg van Facton, Ingrid de Moel van bouwstenen geïnterviewd. Drie woningcorporaties, om te kijken hoe zij de laatste jaren op marktwaarde hebben gerapporteerd en wat ze daarmee doen in de praktijk. Ze hebben nu een nieuw kader, dat is beleidswaarde, een beoordelingskader. Daar komen we zo ook nog op terug. En dus Utrecht, Den Haag, Rotterdam en Amsterdam. Dan is er een leuk beeld, tenminste vind ik, met heel veel verschillende perspectieven, om te kijken naar waarden en waardebegrippen.

Zou jij wat uit kunnen leggen over jouw functie bij Utrecht.

R = Ja. Ik houd mij voornamelijk bezig met huurberekeningen. Dat is hier bijna een fulltimebaan. Het gaat niet alleen om huurberekeningen, het geldt ook voor het maken van een soort huurberekeningen om de haalbaarheid te toetsen. Daarnaast ook de fiscaliteit. De eerste toets. 90% afvangen voor onze fiscalist. Nou, omdat het natuurlijk ook steeds meer aandacht vraagt. Wij verhuren sinds 2013 ongeveer verhuren we op basis van kostprijs. Dat betekent dus dat in ieder geval het berekenen van de kostprijsdekkende huur een grote vlucht genomen heeft. Dat deden we eerder ook al, in de periode dat we marktconform verhuurden, dat deden we in die 30 jaar daarvoor. Toen bekeken we, niet in al die 30 jaar, toen werd het nog helemaal niet zo gerekend. Maar zo'n ruim 20 jaar geleden begonnen we dat ook al wel te doen, sinds '95, als we een investering deden, dan keken we wel wat de kostprijsdekkende huur zou moeten zijn, afgezet tegen de marktconforme huur, om te kijken of er sprake was van onrendabele top. Maar ja, nu is het zo, gewone verhuring, dat werd gewoon marktconform gedaan. Nu wordt er gevraagd: 'wat is de kostprijsdekkende huur?'

I = Ja. En perspectief van marktwaarde speelt dan minder?

R = In zoverre, als de kostprijsdekkende huur hoog is, en je veronderstelt dat de marktconforme huur laag is, dan moeten we marktconform verhuren.

I = Ook als het een gemeentelijke doelstelling is?

R = Dat maakt niet uit. Waar het om gaat, is dat we de laagste mogelijke prijs in rekening brengen bij de huurder. Politiek is het zo, dat men veronderstelt dat bij kostprijs dekkende huur breng je niet meer in rekening dan wat de werkelijke kosten zijn. Bij marktconforme huur heeft men de indruk dat je dan in principe winstgevend verhuurd en dat je er dus aan verdient. Dat is de perceptie die men heeft bij die begrippen. De

werkelijkheid is natuurlijk een hele andere, maar zo leeft dat. Dat is de reden waarom men in het verhuurbeleid heeft gezegd: 'nee, we kopen tegen de laagst mogelijke huur. Dat is kostprijs dekkend, tenzij...'

I = Als jullie een nieuw pand neerzetten en je kostprijs dekkende huur ligt boven de marktwaarde...

R = Ik ben dat nog niet veel tegengekomen, hoor.

I = Dat zou je ook niet moeten doen, denk ik.

R = Het is wel zo dat het verschil wat ontstaat tussen de hoge kostprijs dekkende huur en de lagere marktconforme huur, die moet door de betreffende beleidsdienst eenmalig worden afgedekt door een eenmalige bijdrage.

I = In een kapitaallastenreserve?

R = Ja. Dat wordt dan in een activa reserve gestort. Of ze moeten het gewoon structureel dat wij het restant...

I = Eigenlijk is dat de kostprijs dekkende huur?

R = De kosten moeten toch gedekt worden als gemeente. Het is ook het meest transparant dat dat bij het vastgoedbedrijf gebeurt.

I = Hoe wordt hier de kostprijs dekkende huur bepaald? Wat is jullie rekenmethode?

R = We doen het o.b.v. de netto contante waarde methode. Maar de kerngetallen en de grootheden die we gebruiken, die proberen we zoveel mogelijk in overeenstemming met de werkelijkheid... de kasstormen proberen we zoveel mogelijk in overeenstemmende werkelijkheid in beeld te brengen. De wijze waarop het gemeentelijk geadministreerd wordt.

I = Dat is op boekwaarde?

R = Daar komt het in principe op neer, op de boekwaarde. . Een beschouwingsperiode van 40 jaar, die overeenkomt met de looptijd van een afschrijving, op nieuw vastgoed. Dat is hier vastgesteld voor 40 jaar. Bij tussentijdse investeringen die nodig zijn, alleen voor de instandhouding van het gebouw, daar hebben we andere termijnen voor. Afhankelijk van de aard van die maatregelen, doen we dat in 10/20/30 jaar. Dan nog een keer activeren tussentijds en daar houden we rekening mee.

I = Jullie afschrijfmethode?

R = Die is annuïtair

I = En als je tussentijds een huurprijs berekent, waar kijk je dan naar?

R = Dat is wat ik jou in concept heb toegestuurd. Kijk, deze berekeningen maken wij nu in feite eigenlijk al zo'n 20 jaar. Niet op deze wijze, want het heeft ook een ontwikkeling doorgemaakt, maar de investeringen van de laatste 15 jaar, die zijn in principe gemaakt o.b.v. deze DCF-methode. Daarom is mijn uitgangspunt: dat is een pand, jonger dan 15 jaar. Dan is de geldende huurprijs feitelijk de kostprijsdekkende huur, want ze hebben het toen zo bepaald. Weliswaar hebben we toen vastgesteld wat de marktconforme huur was en daar hebben we het voor verhuurd, maar die was kostprijsdekkend. Dus als er met die huur tussentijds niks is gebeurd in de zin van: men heeft een keer verlaging toegepast of wat dan ook, dan is die huur nog steeds kostprijsdekkend en kun je na 40 jaar zeggen: 'is het gelukt of niet?'

I = Ja. Dan heb je je volledige levensloop gehad en je tussentijdse investeringen weet je.

R = Ja, als je het tussentijds opnieuw gaat berekenen, dan krijg je elke keer andere waarden. Dat geeft ook een hoop verwarring. Dus ik probeer er zoveel mogelijk aan vast te houden.

I = Want je schrijft annuïtair af. Je gaat tussentijds een investering doen. Kijk je dan naar de aanvangsinvestering, plus je tussentijdse investering?

R = Wanneer?

I = Na 20 jaar wordt er een upgrade van een gebouw gedaan, dus je gaat toch iets activeren. Hoe bepaal je dan de huurprijs?

R = Daar is als het goed is vanaf het begin rekening mee gehouden.

I = Oké. Dus de upgrade na 20 jaar zit in de onderhoudskosten of je hebt 'm in een upgrade al meegerekend in je DCF?

R = Ja. Het is zo, dat wij ook in onze onderhoudsbegroting de vervangingsinvesteringen meenemen. Dan gaat het dus niet om het veranderen van het gebouw. We gaan ervan uit dat we dat gebouw gewoon 40 jaar lang in een goede staat houden. Daar gaat het om. Mocht er in die loop van die 40 jaar een wijziging plaatsvinden, doordat de bestemming wijzigt, of iets is niet meer nodig, dan zijn de investeringen die je dan doet, die worden dan apart beschouwd.

I = Ja. Dus dat leidt tot een hogere kostprijs dekkende huur.

R = Dat zou kunnen. Dat hoeft niet altijd, natuurlijk, omdat je voor een deel ook weer vaak zaken eruit haalt. Ik noem maar wat: installaties. Stel dat je gaat verduurzamen, dan zit er in je oorspronkelijke berekening gewoon de instandhouding van de oorspronkelijke installatie. Daar komt iets anders voor terug. Dat kan bijvoorbeeld heel onderhoudsvrij zijn, of wat dan ook. Daar wordt wel naar gekeken, wat nou het te verwachten effect is van deze nieuwe investering. Dan wordt er gekeken: 'wat gaat dan kosten?'. Dat moet dan separaat worden gefinancierd of in een huurprijs verdisconteerd.

I = Oké. Dat waren allemaal losse vragen, helemaal niet voor het interview. Ik ben altijd benieuwd hoe dat gaat bij gemeentes. Iedere gemeente heeft zijn eigen manier om een kostprijs te berekenen. Dat komt ook wel terug in het interview. Het interview bestaat uit 7 vragen. Ik denk dat het ongeveer 40 minuten in beslag neemt. Het zijn open vragen. Tussentijds probeer ik het een beetje te sturen en te kijken... er komen altijd weer nieuw vragen bij. De eerste vraag is, of een gemeenteraad, als bestuurder van een gemeentelijke organisatie, gemeenteraad en college, of zij in staat zijn om de prestaties van een vastgoedorganisatie te beoordelen en te besturen?

R = Nou, daar hebben we dat rekenkamer-onderzoek naar gehad, he? In feite... het vastgoed an sich, dat is voor de politiek niet zo vreselijk interessant. Maar het is met name hoe het als middel functioneert. Men heeft allerlei wensen en de vraag is natuurlijk in hoeverre er aan die wensen... in hoeverre voldoet het vastgoed als middel, om die beleidsdoelstellingen te halen? Dat vinden ze interessant. Uit het rekenkamer-onderzoek is gebleken, dat gewoon die veelheid aan wensen van de raad, dat bleek van 64 te zijn, hadden ze geteld. Het waren niet allemaal moties of wensen of wat dan ook. Dat is veel te omvangrijk. Vaak zijn ze niet eens te meten. Dat is lastig.

I = En is dat dan... De gemeenteraad en raadsleden, die kunnen vragen stellen uit alle hoeken en gaten. Zou er meer kennis van vastgoed nodig zijn?

R = Bij de raadsleden?

I = Ja.

R = Je merkt dus, dat er af en toe een vastgoedman zit in die raad. Die stelt dan vaak heel concreet de vragen. Dan staat die vaak in z'n eentje. De vraag is: 'wat is de wenselijkheid?'. Het totale financiële plaatje, als dat financieel bekeken wordt, dat wordt natuurlijk jaarlijks met een MPUV wordt dat bij ons aan de raad gepresenteerd, dat moet sluitend zijn en de afwijkingen worden verantwoord.

I = Wat is MPUV?

R = Meerjaren Perspectief Utrechts Vastgoed. Dat is een overzicht van alle ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden. Nee, dat zijn cijfers, dus dat zal wel niet openbaar zijn. Dan worden in feite rekening en verantwoording afgelegd aan de raad over het financiële aspect van vastgoed. Nou ja, als daar een keer wat mee mis is, natuurlijk krijg je dan vragen en dat soort zaken, maar dat is meer bedrijfsmatig. Als het puur om de politiek gaat, dan gaat het er alleen maar om: 'hoe staan jullie met die verduurzaming? Hoe staat het met de burgerparticipatie?'. Dat zijn items die ze aanspreken.

I = Voor de rest is vastgoed minder?

R = Niet minder, maar daar gaat de politiek niet over. De politiek gaat niet over het runnen van een vastgoedbedrijf. Het wordt wel gecontroleerd. Er is een rekenkamer die ernaar kijkt en een accountant die ernaar kijkt, om gewoon te zorgen dat die bedrijfsvoering op orde is. Dat proberen we ook zo goed mogelijk te doen. Soms wordt het vastgoedbedrijf, zoals elke gemeentelijke organisatie, ook gebruikt om weer eens wat te bezuinigen. Daar hebben we de afgelopen jaren fors aan meegedaan. Vroeg of laat keert dat tegen je, want je kunt niet bezuinigen op vastgoed. Dat is onmogelijk. Als je kostprijs dekkend probeert te zijn, dan kan je daar niet op bezuinigen.

I = Zolang je het nog steeds nodig hebt...

R = Je kunt het wel verkopen, maar dat is geen bezuiniging. Dat is het omwisselen van stenen in geld. Dan is het nog maar de vraag, of dat omwisselen voor de gemeente per saldo iets oplevert.

I = Nu hebben jullie ook een college. Elke vier jaar komt er een nieuw college. Mogelijk een nieuwe wethouder vastgoed. Hebben zij elke keer een andere blik? Of is een portefeuillehouder die vastgoed in zijn portefeuille heeft, bekend met vastgoed...



R = Wat we de afgelopen 4 jaar hebben gehad, dat was ook een vastgoed man van oorsprong. Dat was makkelijk praten. Dat was heel makkelijk. Nu hebben we er een, die al wat meerdere jaren meedraait, maar volgens mij in zijn verleden niet iets met vastgoed te maken heeft gehad. anders dan met allerlei beleidswethouders hebt, zoals bijvoorbeeld van sport. Daarbij is natuurlijk de sportaccommodatie een sectieonderdeel van zijn portefeuille. Dat geldt ook voor de portefeuille onderwijs. Maar feitelijk is het hier gebundeld, natuurlijk. Maar ja, in feite moeten wij de wethouder wel adviseren. Als die zelf enige vastgoedkennis heeft, heeft dat natuurlijk altijd voordelen.

I = Ja. Waar zou een gemeentelijk vastgoedorganisatie op moeten rapporteren, volgens jou? Dan denk ik aan financieel en bedrijfsmatig en eventueel besturing van een vastgoedorganisatie. Wat zou je...

R = Je hebt in het beginsel: vastgoed is vastgoed. Dat heb ik ook gezegd als het gaat om het maken van huisvestingsplannen. Dat wordt per portefeuille gedaan. Dat we moeten kijken of we erin slagen om in ieder geval het vastgoed in de basis, dus uniform, zo goed mogelijk proberen te sturen. Dat we zeggen dat het onderhoud in orde is, dat de kas in orde is, dat we dat allemaal goed bewaken. Maar daarnaast heb je heel specifiek per portefeuille, ook hele andere belangen. Zo heb je bijvoorbeeld: als het gaat om erfgoed, dan is het natuurlijk weer heel anders als dat het gaat om sport, of cultuur.

I = Wat is dan anders? Financiën? Of je beleid...

R = Het vastgoed an sich is gewoon vastgoed. Maakt niet uit wie erin zit, vastgoed moeten we in stand houden. Dat is de opbrengst die het genereerd, of in ieder geval de dekking voor de kosten. Je kunt ook een visie hebben t.a.v. het gebouw wat er in de toekomst voor mogelijkheden over zijn, enzovoorts. Vervolgens is dat natuurlijk een middel om een beleidsdoel te halen. Die beleidsdoelen zijn natuurlijk heel wisselend, afhankelijk van de sector. Bij de Domtoren kun je natuurlijk een toekomstvisie hebben, van: 'wat moet ik met dat gebouw doen om het af te stoten', maar dat ding wordt nooit afgestoten, dus die afweging hoef je niet te maken. Dat ding gaat altijd vreselijk veel geld kosten, maar het is wel het visitekaartje van Utrecht. Dat is iets heel anders dan wanneer je het hebt over een zwembad. Bij een zwembad heb je, naast dat je zorgt dat pand gewoon modern enzovoort blijft en ook duurzaamheid kun je allemaal uniform doen, Maar dan gaat het erom dat je een portefeuillehouder ook oog moet hebben wat de nut en noodzaak is. Bereiken we wel onze doestelling? Zijn de klanten wel tevreden? Bij welzijn is het ook weer heel anders. Bij cultuur ook. Soms is bezettingsgraad heel belangrijk en de andere keer is dat ook weer een stuk anders. Dat wordt dan voornamelijk bepaald door de portefeuille waarvoor het dient.

I = Ja. Je geeft aan: 'jullie doen aan portefeuillesturing'. De inrichting van jullie vastgoedorganisatie, wordt daar nog gekeken hoe daar met die inrichting wordt gepresteerd? Hoe de bestuurlijke organisatie van zo'n vastgoedorganisatie is ingericht, hoe dat wordt aangestuurd, welke sturing je nodig hebt.

R = Dat is allemaal een beetje vaag, wat je hiermee... het is wel zo dat we het juist in portefeuilles cultuur, welzijn, enzovoorts hebben ingedeeld, het vastgoed, om oog te hebben voor die specifieke zaken die spelen

voor die sector. Dat is het belang. Daar wordt dan ook in een soort keten, zeg maar, waar ook de mensen van beleid inzitten, wordt er dus gekeken naar hoe we hiermee verder gaan.

I = Ja. Het vastgoedbedrijf als geheel... naast de panden, zijn er dingen die verstuurd moeten worden, incasso's moeten gedaan worden, hoe daar als geheel op wordt gerapporteerd?

R = Nee, dat gaat allemaal door interne bedrijven, zeg maar. Dat is gewoon de centrale gemeentelijke administratie. Die verzorgt dat allemaal. Al het vastgoed zit ook gewoon in een systeem. SAP Real Estate. De gemeente heeft SAP en wij hebben de module Real Estate, wat eraan gekoppeld is. Van daaruit wordt gewoon incasso gedaan en zij rapporteren dan aan het vastgoedbedrijf en dan kunnen we zien wat er aan de hand is en zo nodig grijpen we in. Onderhoud, bijvoorbeeld, dat was eerst ook bij het vastgoedbedrijf georganiseerd, maar dat hebben ze recent, een jaar geleden, weer weggeorganiseerd, hier. Dat is nu weer naar wat vroeger vaak 'openbaar werken' heette. Ik zie hier steeds meer mensen lopen van die afdeling, dus ik denk dat ze zich hier toch wel happy voelen. Ze moesten, naast dat ze organisatorisch van ons werden afgesplitst, ook fysiek afgesplitst worden. Dat zou dan een meerwaarde geven. Maar goed, hoe het ook zij, dat is dan intern verzelfstandigd, zoals we dat noemen, dat onderhoud. Bij het onderhoud zit ook de exploitatie van panden. De badmeesters bijvoorbeeld voor de zwembaden, eventueel een huismeester, als dat nodig is, in een multifunctionele accommodatie. Dat is ook daar georganiseerd. Dat wordt ook allemaal apart gerapporteerd.

I = Heb je dan als vastgoedorganisatie daar sturing op? Daar worden de kosten gemaakt.

R = Wij zijn in principe verantwoordelijk voor het geheel. Maar dat is dus het vervelende van die verzelfstandiging die heeft plaatsgevonden. Dat krijgt nu zijn eigen dynamiek. Dat bedrijf moet zorgen... ten minste, die krijgen een bepaald budget. Daar moeten ze het mee doen. Je kunt je voorstellen, als dat onder druk komt te staan, dan stoppen ze bij wijze van spreken met uitgaven. Die gaan gebudgetteerd opereren. Als onderdeel van deze organisatie was het ook: 'luister, die lekkage moeten we oplossen, want daar zijn we wettelijk toe verplicht'. Dat er geen geld voor is, dat is van een tweede, andere orde. Je merkt dus nu dat die mensen een budget krijgen, dus ze maken de begroting en meerjarige onderhoudsplanningen. Je kunt er wel vanuit gaan dat dat met de bewuste bedoelingen allemaal gebeurt, maar er wordt dus heel anders gekeken vanuit de techniek, dan dat er vanuit gebruik naar gekeken wordt en vanuit de eigenaar er naar gekeken wordt. Dat is jammer. Maar hoe het ook zij, uiteindelijk komen al die financiële stromen hier allemaal samen. Wij hebben daar het totale overzicht van. Dat leidt allemaal tot een totaaloverzicht, van: 'dit zijn de inkomsten, dit zijn de uitgaven, dat zijn de mutaties, bla bla bla'.

I = Ja. Binnen vastgoed hebben we heel veel waarde begrippen. Op welke financiële waarde zou een gemeentelijke portefeuille beoordeeld moeten worden? ik denk meer beoordeeld. Dan noem ik een aantal waardebegrippen. Of die passen binnen een beoordelingskader voor een vastgoedbedrijf? Boekwaarde, daar rapporteren we op. BBV schrijft gewoon voor dat we laten zien wat de boekwaarde is. Wat kan je op boekwaarde beoordelen? Wat zegt dat over vastgoed?

R = Niks. Dat is een administratieve toevalligheid. Heel toevallig is het niet, want je weet van te voren waar het naartoe gaat. Maar het zegt niets over je vastgoed, in ieder geval. Het zegt wel iets over... Het zegt eigenlijk niet zoveel.

I = Het is eigenlijk wel het enige wat verplicht is.

R = Ja, maar dat is niet vanwege vastgoed, maar omdat het algemeen in de wet is vastgelegd. De BBV is niet primair geschreven voor het vastgoed, maar voor de gemeente in zijn algemeenheid. Daarom ook, dat wij vanuit de werkgroep financiële adviseurs van bouwstenen voor sociaal proberen in contact te komen met de commissie BBV, om eens te kijken of zij er oren naar hebben om de eisen en regels m.b.t. vastgoed, of ze die wat meer zouden kunnen afstemmen. Maar wijzelf hebben nog niet zozeer die behoefte, maar we proeven wel dat andere gemeentes wat behoefte hadden om in de BBV wat andere regeltjes te krijgen of wijzingen te krijgen, omdat ze het kennelijk intern niet voor elkaar krijgen.

I = En wat krijgen ze dan intern niet voor elkaar?

R = Dat gaat dan bijvoorbeeld over dat ze graag naar annuïtair willen of zo. Dat de concern-controller zegt: 'we doen het allemaal lineair', omdat die niet bereid is mee te denken met. Ik ga er nu even vanuit dat annuïtair wat prettiger is, maar dan denk ik: 'dan heb je eigenlijk een intern probleem. Je moet niet de BBV laten voorschrijven dat het verplicht is om annuïtair op vastgoed af te schrijven'. Daar zie ik het nut niet van in. Een voorbeeld wat bij mij oploopt, maar dat is bij meerdere dingetjes.

I = Daar komen we zo even op terug. Marktwaaarde bij een gemeentelijke vastgoedorganisatie. Wat zou je moeten met marktwaaarde, als beoordelingsinstrument?

R = Dat vind ik heel lastig. Volgens mij kunnen we er ook niet zoveel mee. Het zegt natuurlijk wel iets, maar lang niet alles. Ik denk dat het een te positief beeld geeft van wat de werkelijke waarde is, omdat het allemaal wordt beoordeeld naar de status die het nu heeft. Je weet nooit of je ooit tot de realisatie daarvan komt. Als een pand... wij hebben de laatste tijd toch regelmatig, dat een pand aan het einde van zijn technische levensduur is. Dan heb het niet eens over die 40 jaar of zo. Het pand is gewoon op. Dan kun je ervoor kiezen: ga ik herinvesteren in dat pand of ga ik het slopen? En anderzins, als je dat pand een bepaalde marktwaaarde had gegeven, wat doet dat dan? Dat zegt niet zoveel. Je kunt er ook niks mee. Of het nou hoog of laag is, wat kun je er mee? Niks. Je blijft het zo lang mogelijk, of tenminste voor zo lang als het nodig is, blijf je het bestemmen voor het beoogde beleidsdoel. Dat is het. Op het moment dat dat eindigt, dan kan de situatie linksaf of rechtsaf gaan.

I = Een afgeleide van marktwaaarde is de WOZ-waaarde. Waar past dat, binnen de beoordeling van een vastgoedorganisatie?

R = Nou, omdat dat meer is afgestemd op het feitelijk gebruik die het nu heeft. Nou, eigenlijk ook niet zo vreselijk veel, moet ik eerlijk zeggen.

I = Rapporteren jullie op WOZ-waarde?

R = Die is wel bekend.

I = Staat die in MPUV?

R = Nou, in de totale overzichten wel. Ik geloof niet dat we er iets over vertellen., ja, in zoverre dat er wel een indicatie wordt gegeven. Ik geloof niet dat er specifiek wordt gerapporteerd. Het is wel te vinden.

I = Zou je het nuttig vinden?

R = Jawel. Het zegt wel iets over je omvang. Zeker omdat je ook nog wat incourant onroerend goed hebt, is het t.a.v. dat incourant onroerend goed toch gewaardeerd op de gecorrigeerde vervangingswaarde. Dan zegt het toch iets meer dan. De commerciële waarde van een concertzaal, wat is dat nou?

I = Zo lang er geen andere aanbieder is... Als er geen markt is .....

R = Nee, dan wordt het heel lastig. Het kan wel, maar ja, ik vraag me af wat het voorstelt en wat je er überhaupt mee kunt. Wat zegt het nou? Zou het tot een verandering leiden, als je daar kennis van hebt? Het zegt natuurlijk wel iets over de omvang van je bedrijf en dat soort dingen. Daarvoor doen we het ook wel. We zeggen ook wel eens: 'de totale waarde van vastgoed is gestegen naar zoveel'. Maar met de komst van dit pand, werd het natuurlijk in een keer 30% meer.

I = Ja. De onderzoeken... je ziet dan vaak in wetenschappelijke onderzoeken naar omvang van bijvoorbeeld gemeentelijk vastgoed, daar wordt dan iets gezegd over WOZ en mogelijke stille reserves. Volgens mij in jullie rekenkameronderzoek werd als eerste begonnen met de WOZ-waarde van de totale portefeuille. Als je dan verder leest, staat eigenlijk nergens of dat veel of weinig is, of je er iets mee zou moeten. Maar het is wel de opening van het onderzoek. Volgens mij was het bij jullie 1,7 miljard. Dat de WOZ-waarde 1,7 miljard was. Dan gingen de verhalen zo verder. Blijkbaar zegt het iets en vinden mensen het belangrijk.

R = Nou ja, het geeft je in ieder geval een indicatie over de omvang en wat voor waarde het ongeveer vertegenwoordigd. Maar het is zeker niet iets waarop je gaat sturen. Je gaat er niet naar streven om dat te

vergroten of te verlagen. Je doet er niks mee. Er is ook wel eens een keer een indicatie dat er bijvoorbeeld een bepaald potentieel is, om bij verkoop misschien, dat het een bepaalde opbrengst zou kunnen genereren. Dat zou je van geval tot geval kunnen bekijken.

I = Zou je dan de combinatie van boekwaarde en WOZ-waarde, wat laat zien of er een reserve is, of er mogelijke investeringsruimte is of je een pand afstoot.

R = Waar het 'm meer in zit, is het exploitatieresultaat, wat je dus per pand hebt. Dat speelt hier vaak. We hebben soms een pand wat, ik noem maar eens iets, een van onze eerste MFA's die dateert uit 1983. Dat is toenertijd, is er geïnvesteerd op het moment dat de interne rente 9,3% was. Die 9,3% is inmiddels gedaald naar 2%. Je snapt wel, die kapitaalslasten zijn relatief fors afgenomen. Maar elke keer, als die rente naar beneden ging, wat die nu al zo'n 38 jaar lang doet, betekende dat onze afdracht naar het concern omhoogging. Wij werden er niet beter en niet slechter van. Dat zal ook bij die toekomstige stijging niet zo zijn.

I = De beleidspartij wordt er misschien slechter van, want zij betalen nog veel aan een pand...

R = Het is de vraag wat veel was. Was wel in de tijd dat we marktconform verhuurden. Dat maakt niet uit. En trouwens, die kapitaalslasten, die bleven wel stabiel in die 40 jaar. Die stegen niet. De huurprijzen zijn ook commercieel gezien gestegen. In feite is het aandeel 'kapitaalslasten' steeds minder. Het is wel zo dat dit pand, dat levert nu structureel een ton, 125.000 euro op jaarbasis positief. Maar, dat wilt zeggen dat in feite het pand 100.000 tot 125.000 euro bijdraagt aan onze afdracht aan het concern. Maar dat wordt niet geregistreerd per pand. Die rente gaat met 2% omlaag, dus het lijkt of die exploitatie er positiever uitkomt te zien, maar feitelijk doet die dat niet, want elke keer als die rente omlaag gaat, dan wordt die exploitatie positiever. Maar het positieve deel gaat in de bulk naar de afdracht en wordt niet in die afdracht geregistreerd, wat het aandeel is per pand. Het is gewoon een toevallige omstandigheid dat de rente verlaagd wordt. Dat is niet altijd door de markt ingegeven, maar soms ook door beleid. Een verlaging van 4 naar 2 procent op dit moment, is toch een rare move. We zaten in december misschien al op het laagste punt. Sindsdien is het misschien stabiel of lichtelijk gestegen, maar wij gaan in een keer...

I = Ja, bij ons 1,3. Dan hebben we nog bedrijfswaarde. Dat is een term wat bij woningcorporaties veel gebruikt wordt. Die hebben daar een tijd ook op gerapporteerd. De inkomende kasstromen, dus de kostprijs dekkende huur. Die bepaalt welke bedrijfswaarde je vastgoed heeft. Past dat bij een gemeente?

R = Geen idee. Dat is een begrip wat hier nooit aan de orde is geweest.

I = Gebruiken jullie inkomende kasstromen, je kostprijs dekkende huur, om tot een waardebeoordeling van een pand te komen?

R = Nee, het is omgekeerd.

I = Dan kijk je dus naar de boekwaarde en die bepaalt wat je kostprijs dekkende huur is?

R = Nou ja, als het om oudere panden gaat, ja. We stellen het op een of andere manier vast, zoals ik dat heb vastgelegd. Dat is elke keer iets anders, maar dat bepaalt gewoon wat wij nodig hebben. Die inkomende kasstromen zullen altijd meer zijn, omdat we dus vaak ook nog rekening houden met de oude rentestanden. Maar ik geloof dat onze huurinkomsten... wat zal het zijn? Ik noem maar wat, 53 miljoen. Maar wij dragen misschien wel 14 tot 17 miljoen af aan het concern. Je kunt het als winst beschouwen, maar dat is het gewoon niet.

I = Het wordt ook door een beleidspartij waarschijnlijk bijgedragen als bijdrage in de kostendeckende huur?

R = Ja. We proberen het gewoon in beeld te houden. Kijk, het concern garandeert ons gewoon, op het moment dat ze een lening verstrekken, gedurende de complete looptijd dezelfde rente. Hetzelfde als bij een hypotheek is dat in feite, tenzij je variabel hebt. Dat is om pragmatisch reden gedaan. Aan de andere kant is het ondoenlijk om per lening die rente constant te houden in de administratie. Dat is ondoenlijk.

I = Dat kan meestal niet...

R = Dat zou theoretisch misschien wel kunnen, maar dan zeggen ze: 'nee, dat is ondoenlijk'. Alle rentes gaan naar die 2 procent. Dat betekent dat heel veel afdelingen die geld krijgen of leningen krijgen van het concern, die krijgen bij verlaging van rente gewoon een lagere bijdrage in het gevolg, want die hebben ze niet nodig.

I = Er komen slechte tijden aan, als de rente omhoog gaat.

R = Ik weet niet hoe het concern daarin voorziet. Nou, ons maakt het niet uit ....In zoverre, ja ...

I = Die rekenen 'm wel door, maar het is wel continu slecht nieuws, volgens mij.

R = In de bezuinigingstijd is het zo geweest, bij de verlaging van de rente, hoe ze dat ingezet hebben concernbreed, weet ik niet. Maar dat zal misschien toch wel bedoeld zijn om de pijn een beetje te verzachten.

I = Ja. We hebben er nog eentje. Beleidswaarde. Dat komt ook bij de woningcorporaties vandaan. Er zijn meerdere interpretaties van beleidswaarde. Woningcorporaties die hebben een nieuw beoordelingskader op beleidswaarde, waarbij zij een afslag doen op marktwaarde. Zij moeten inmiddels dus 3 jaar op marktwaarde rapporteren. Hun sociale woningbouw voorraad wordt op marktwaarde gerapporteerd. Vervolgens gaan ze een afslag maken op 4 items. Dat is het door-exploiteren, waar een commerciële vastgoedondernemer mogelijk zou verkopen, is het hun taakstelling om door te exploiteren en die voorraad te houden. Zij maken een afslag op de lagere prijs die hun huurder kan bepalen. Een marktpartij zou gewoon de hoogste huur vragen. Ze maken een afslag op onderhoud, waar de marktpartij mogelijk zou wachten met onderhoud en eerder zou verkopen, zullen zij misschien meer onderhoud doen, ook op het gebied van duurzaamheid. En een afslag op beheerkosten. Dat is dan met name, om buurten levendig te houden. Meer kosten te maken voor beheer. Dat noemen zij 'de inzet van maatschappelijke middelen'. Komen ze uit op beleidswaarden. Het idee daarachter, is dat zij laten zien wat ze laten liggen t.o.v. markthuur. Is dat toepasbaar bij een gemeentelijk vastgoedorganisatie?

R = Ik kan me dat bij een corporatie wel voorstellen, omdat dat veel meer een koekjesfabriek is dan wij zijn. Ons vastgoed is zo divers, dat je dit soort dingen niet ... trouwens, die afwegingen die op enig moment gemaakt worden, is toch primair, van: 'dient het nog het beleidsdoel waarvoor we het hebben ingezet?'. Dat is het enige criterium wat geldt. Dat heeft financiële consequenties. Als dat fors is, dan zeg je er wat van en leg je dat voor. Een relatieve dure school... of school... die zijn meestal eigendom van de schoolbesturen. Maar een relatief duur gebouw, daar probeer je van alles aan te doen om het in de klauw te houden, maar het zomaar afstoten van het gebouw en er iets nieuws voor zoeken, daar begin je zomaar ook niet aan.

I = Heeft dat te maken met die marktwaarde, dat je eigenlijk niet voor al die gebouwen een marktwaarde hebt? Omdat er geen markt is?

R = Vaak zijn het acute problemen. Stel dat het pand heel duur blijkt te zijn, voordat je dat realiseert, dan ga je denken: 'wat kan ik doen om dat gebouw te veranderen, zodat het wel binnen de kaders past?'. Vervolgens kun je kijken: 'is er een alternatief?'. Dan ga je wel een proces in van jaren. Of daar partijen op zitten te wachten... we werken hier meestal in cycli van 4 jaar, snap je?

I = Oké. We hebben het net al over een aantal wetten en verordeningen... de regels binnen gemeentes, waar zij moeten rapporteren over financiën. De BBV is een kader. Die heeft de meeste regels, denk ik. We hebben een Wet Markt en Overheid. Wet Fido en wet Hof. houdbaarheid Openbare Financiën. Geven deze kaders voldoende handvaten voor een vastgoedorganisatie om te rapporteren?

R = Nou, de BBV wel. Ik bedoel, dat doen we al sinds 2003, geloof ik. Maar de Wet Markt en Overheid, dat is iets wat hier steeds meer gaat spelen, maar in feite is het zo, wanneer wij ons aan het verhuurbeleid houden, dan handelen we niet in strijd met de Wet Markt en Overheid.

I = Omdat je kostprijs dekkend verhuurd?

R = Dat is misschien nog wat anders dan de integrale kostprijs, maar het is wel zo dat, ook door het algemeen belangenbesluit wat de raad genomen heeft, ook de uitzonderingen worden opgevangen. Een voorbeeld: wij kunnen een pand wat tijdelijk in afwachting van leegstaat, kunnen wij dus om niet in gebruik geven tijdelijk, zonder in strijd te handelen met de Wet Markt en Overheid. Dat is ook niet altijd strijdig met het verhuurbeleid, waar staat kostprijsdekkend enzovoorts, omdat er altijd wel een beleidsvoerder is die er baat bij heeft dat het pand niet opnieuw verhuurd gaat worden en geclaimd wordt voor vele jaren, omdat het herontwikkeld moet worden of wat dan ook.

I = Je zei net dat kostprijsdekkende huur iets anders is dan integrale kostprijs. Welk onderdeel mis je dan in je kostprijsdekkende huur om tot een integrale kostprijs te kunnen komen?

R = Nou kijk, bij kostprijsdekkende huur kijken de meeste gemeentes er ook naar, naar bijvoorbeeld interne bijdrage. Interne bijdrage... stel je hebt een gebouw van 10 miljoen dan is de boekwaarde 10 miljoen, maar is er een interne bijdrage van 1 miljoen, om de huurprijs te verlagen, eenmalig. Vanuit het vastgoedbedrijf geredeneerd, lijkt het dan of je voor 9 miljoen aan boekwaardes hebt in je boeken. Maar als je de integrale kostprijs neemt, dan gaan ze ervan uit dat het feit dat je als gemeente eenmalig hebt bijgedragen, ook kosten zijn. Dan is het wel goed dat het in de BBV zo is dat je alleen maar externe bijdrage mag aftrekken van de boekwaarde en interne bijdrage in een activareserve moet storten, zodat je altijd kan zien later: 'moet ik deze erbij optellen of niet?'.  
  
I = Hoe ga je nu om met grond? Er zit ook veel waarde in grond. Bij gemeentelijk vastgoed is niet altijd inzichtelijk wat de waarde is van onderliggende grond.

R = Nee, maar bedoel je als het bebouwd is voor jouw vastgoed?

I = De integrale kostprijs. Het vastgoed wat een gemeente heeft, staat vaak op zijn eigen grond. Het is niet altijd inzichtelijk wat die waarde is van die grond en of die wordt meegenomen, bijvoorbeeld, in de kostprijs dekkende huur.

R = Oké. Daar hebben we het volgende op gevonden. Alles heeft zijn boekwaarde. Tegenwoordig mag niets op grondwaarde worden afgeschreven, dus van de laatste 15 jaar, al het nieuwe vastgoed van de laatste 15 jaar, dat heeft allemaal een boekwaarde voor de grond. Dat is ook de prijs waardoor het hier intern verkocht is. Dat heeft een boekwaarde. In het verleden werd wel afgeschreven op boekwaardes. Eenmalig danwel anderszins, dat weet ik het niet, want toen was de gemeente nog zo versnipperd. We hebben heel veel panden waar geen grondwaarde onder zit. Waar überhaupt geen boekwaarde meer op zit. In dat geval gaan wij uit van de fictie WOZ-waarde. Dan kennen we daar een fictieve boekwaarde aan toe. Die splitsen we dan in 70% voor de opstal en 30% voor de grond.



I = De WOZ is grond en opstal. Jullie zeggen: '70%...'

R = Ja, ik houd er zoveel mogelijk aan vast voor wat het waard is. Het kan best zijn dat als je het individueel gaat beoordelen, dat het anders is. Maar ik wil voorkomen daarmee dat daarmee naar een resultaat toe wordt gerekend door daarmee te gaan rommelen. Ja, kijk, als wij een pand kopen bijvoorbeeld, dan koop je dus een bestaand pand in de binnenstad. Dan passen we diezelfde regel toe. We kopen een pand, maar we kopen ook de grond. Dat splitsen we dan. Ik heb dat ook niet helemaal willekeurig genomen, want vroeger was dat bij uitgifte, dus dat is de afdeling die de verkopen verricht, dan kochten ze een pand van een particulier. Dat kochten ze, maar dat werd verkocht en de grond werd in erfpacht uitgegeven. Ze moesten dus ook nog een splitsing maken. Als het dan lastig was, dan hielden ze ook dat criterium aan. Ik heb begrepen dat ze dat nu niet meer doen, omdat ze het taxeren per geval. Zo proberen we die grondwaarde weer...

I = Jullie werken met portefeuilles. Jullie gaven aan dat jullie een huisvestingsplan per portefeuille maken.

R = Daar zijn we mee gestart, ja.

I = Je ziet dat vaker terugkomen, nu, portefeuille strategieën en management bij gemeentes. Welke invloed heeft financiële waardesturing bij een portefeuillestrategie?

R = Niet echt. Ja, wel bewaking natuurlijk en controle en kijken of er mutaties zijn, maar in principe is voor elk pand wat in de portefeuille komt en elk pand is een keer in de portefeuille gekomen, is een keer de afweging gemaakt, van: 'is dit financieel wenselijk?'

I = Ook op portefeuilleniveau?

R = Nee, niet op portefeuilleniveau, want portefeuilles worden niet in een keer aangekocht. Het gaat per pandje.

I = En als je een pand aankoopt, zou je dan ook moeten beoordelen, welke impact dat heeft op je portefeuille? Bijvoorbeeld op waardes?

R = Nee, altijd sec per pand wordt dat bekeken.

I = Zou het moeten?

R = Nee, ik denk het niet. Je doet dan je beslissing t.a.v. van dat pand. Dat wordt apart financieel beoordeeld en wordt dat verantwoord. 'Het is verantwoord dit pand te nemen'. Er wordt nooit bij gezegd: 'omdat in de rest van de portefeuille bijvoorbeeld ...'. Nee. Als er al een link ligt naar een van de andere panden, om wat voor reden dan ook, dan wordt het ook gelijk meegenomen, maar dan alleen op dat moment dat de beslissing moet worden voorgelegd aan de raad.

I = Grote gemeentes staan nu voor grote woningbouw opgaven. Er wordt veel gebouwd. Er is veel vraag naar nieuwbouwwoningen. Uiteindelijk wordt daar een maatschappelijke voorziening bij gerealiseerd. Dat betekent dat er mogelijk wel nieuwbouw komt, met hoge boekwaardes. Zou je binnen je portefeuille daarop moeten sturen, dat je niet teveel panden hebt met een hoge boekwaarde? Zou het onderdeel uitmaken van je investeringsbeslissing?

R = Nee. Op het moment dat je investeert in een pand... door het aankopen beoordeel je een resultaat altijd. Het is wel van belang voor de gemeente als totaliteit. Het gaat erom of de gemeente veel schulden heeft of niet. Het gaat er niet om of die schulden gedekt zijn, maar of je veel extern vermogen hebt. Dat weet ik wel. Doordat de gemeente dit gebouw aankocht, werd in feite de huisvesting goedkoper, maar de schuldenpositie van de gemeente werd een stuk slechter.

I = Dus over de lange termijn was het financieel voordeliger...

R = Sowieso, ja. Wij konden veel goedkoper financieren, dan wanneer we dit huurden, want dan werd een rendement vereist op dit gebouw. Dat verschil houden we nu vast. Daar hebben we 40 jaar lang profijt van. Alleen voor de beeldvorming is het zo, dat daarmee de schuldenpositie van de gemeente negatief werd. Dat is ook weer een afwegingscriterium, van: 'gemeentes, pas op, want jullie schuldenpositie is nogal hoog'. Aan de andere kant is het zo dat het de gemeente veel minder kost. Dat speelt wel mee.

I = Dat is heel interessant. Dan komen we ook bij financiële ratio's, die binnen vastgoedorganisaties worden gebruikt. Dan heb ik 4 financiële ratio's, die bij woningcorporaties worden gebruikt, die te maken hebben ook met de schuldenpositie. Zou jij een cijfer willen geven van 1 tot 5, waarbij 1 niet belangrijk is en 5 belangrijk, voor een gemeentelijke vastgoedorganisatie? We hebben de interest coverage ratio (ICCR). Dus je rentedekking, die wordt inzichtelijk gemaakt door inkomende kasstromen, je kostprijs dekkende huur, t.o.v. je rentelasten. Is die belangrijk bij de gemeente? Wat voor cijfer zou je geven? Per onderdeel...

R = Daar zijn we absoluut niet mee bezig, dus dat wordt echt een 1.

I = De loan to value, waarbij je kijkt naar je totale schuldenpositie t.o.v. de waarde van je vastgoed op kostprijsdekkende huur. Wat voor cijfer?

R = 1.

I = De solvabiliteit, waarbij je kijkt naar je eigen vermogen van vastgoed op kostprijsdekkende huurniveau t.o.v. het balanstotaal.

R = 1.

I = En een dekkingsratio, waarbij je je schuldpositie laat zien t.o.v. de marktwaarde van je panden?

R = Ook 1. Ik denk dat die eerste begrippen misschien nog wel voor het concern van belang zijn, maar die maakt een hele andere afweging, natuurlijk. De enige doelstelling die wij hebben, is van: 'is er een maatschappelijke behoefte? Dat gaan wij invullen'. Wij willen bijvoorbeeld, ik noem maar een voorbeeld, in een bepaalde omgeving willen wij toevallig een fietsenstalling hebben. Die kan in een ruimte ergens in een plint van een gebouw, wat voorheen werd verhuurd als kantoorruimte. Daar betalen we 160 euro per vierkante meter voor een fietsenstalling. Dan kun je zeggen: 'is dat economisch gezien wel verstandig?'. In dit geval wordt het in de afweging meegenomen en wordt gewoon gezegd: 'het belang van het hebben van een fietsenstalling op die locatie, ja, dat kost dan zoveel'. Er wordt wel meegenomen, maar er wordt geen financiële afweging gemaakt, er wordt een beleidsafweging gemaakt.

I = Waar ik benieuwd naar ben, over die schuldenpositie, bij een gemeente zie je al niet welk deel met vreemd vermogen of eigen vermogen is gefinancierd.

R = Nee, dat zien wij niet, maar dat weten ze wel bij het concern. Totdat we dit gebouw kochten en het muziekpaleis bouwden, hebben we alles met eigen vermogen gefinancierd.

I = Hoe wordt daarop gestuurd vanuit het concern?

R = Dat weet ik niet. Dat doet de Treasury.

I = Zou dat gekoppeld moeten zijn met de vastgoedorganisatie? Of is dat gewoon op afstand?

R = Op afstand, ja ....het is een bepaald beleid wat daar gevoerd wordt. Dat is ook deels van de persoon een beetje afhankelijk en van de visie. Ook van de marktomstandigheden. Men probeert natuurlijk zoveel mogelijk met eigen middelen te financieren. Maar het feit dat het gefinancierd is, betekent dat het door de beleidsdienst vroeg of laat ook allemaal weer terugkomt. Het is niet weggegooid. Nee, het is goed dat we daar

geen rekening mee hoeven te houden. Vroeger hielden we er wel rekening mee, dat we risico dragend waren. Toen hebben we dus een opslag op de huur gezet voor het renterisico. Dat betekent wel dat je extra dekking vraagt, voor iets wat je mogelijk nooit zult spenderen. Stel dat je een procent op het rentepercentage zet, als we dat vanaf dat moment hadden gedaan, dan hadden we hier inmiddels een vermogen gehad, waar je u tegen zou zeggen. Dat is allemaal dood geld. Gemeenschapsgeld, waar niks mee gebeurt.

I = Mogelijk komt het weer terecht bij de algemene middelen, maar dan belast je eigenlijk beleidspartijen met die kosten.

R = Ja. Je moet je ook afvragen wat de zin en onzin daarvan is. Daarom hebben wij toen ook financiën gezegd: 'We moeten geen dood geld creëren binnen de gemeente. Probeer die reserves zo laag mogelijk te houden'. Het concern is ons toen vervolgens risicodragend gaan financieren. Nu financieren we die nieuwbouw met 2% en gaat die ooit naar 4% of 6% weer. Wij zullen daarin gecompenseerd worden door het concern. Dat is niet ons probleem.

I = Dan komen we bij de laatste vraag. Dat is eigenlijk of de gemeentelijke vastgoedorganisatie, dat die een eigen rapportagekader zou moeten hebben. Een verplicht rapportagekader voor een gemeentelijke vastgoedorganisatie.

R = Dat hebben we dus zelf gecreëerd, met het MUPV.

I = Ik bedoel dus voor alle gemeentelijke vastgoedorganisatie.

R = Er is er maar 1 hier.

I = Ik bedoel dus alle gemeentes. Het rapporteren op vastgoed. Of je landelijk een beoordelingskader zou moeten invoeren, verplicht voor gemeentelijke vastgoedorganisaties.

R = Het zou wel mooi zijn, want dan kun je onderling vergelijken. Benchmarking. Maar ik weet niet of dat... Nee, het is niet uniform genoeg. De gemeentes verschillen nog teveel.

I = Zou een verplicht beoordelingskader...

R = Of ik dat wenselijk acht? Het zou mooi zijn als het er is, maar ik denk niet dat het realistisch is. Zeker nu nog niet. Er zijn nog zoveel gemeentes die niet professioneel bezig zijn met het vastgoed, dat ik denk: 'als je die ertoe gaat verplichten... waar begin je in godsnaam aan?'

I = Als je een aanpassing maakt aan BBV, zoals jullie in die kopgroep bespreken...

R = Dat zou het wel makkelijker maken.

I = Als je daar nou in vastlegt hoe een gemeente tot een kostprijs dekkende huur zou moeten komen, dus gewoon een uniforme methode. Als je daarin vastlegt hoe je rapporteert.

R = De raad mag zelf beslissen... kijk, vastgoed is op zichzelf geen overheidstaak. Wat we hier zitten te doen, is wel raar als een overheid verplicht wordt, te handelen volgens een bepaald stamien voor iets wat niet tot z'n kerntaken behoort. Dat is wel heel bijzonder.

I = Ja. Dat is ook... Dan stoppen we het interview en ga ik wat toelichting daarop geven.

## Henk de Kok MRE

Teamleider vastgoed team Noord, gemeente Rotterdam

Interview telefonisch

28 juni 13.50

Interviewer, *respondent*

Wil je een introductie geven over jezelf

*voormalig teamleider team noord binnen de ring, buiten de ring nu projectleider voor waterdossier. Portefeuille 1000 objecten. Binnen de ring een derde van de stad. Veel cultuur, sport, scholen, van alles. Was geografisch ingedeeld nu functioneel omdat aansluiting bij bestuur onvoldoende was. Nu ingericht op onderwijs, sport cultuur, welzijn & recreatie, parkeren, concern huisvesting zorgt voor een betere aansluiting bij beleidsdiensten. Teamsamenstelling: assetmanager, daaronder account medewerker. Beheer alleen voor commerciële portefeuille uitbesteed. Maatschappelijke portefeuille zelf.*

Is er vanuit de raad een aanleiding geweest voor de wijziging van geografisch naar functioneel.

Vier jaar geleden van functioneel naar geografisch, toen andere portefeuilles. Daarmee weinig grip op de portefeuille. Affaire boompjeskade en onderzoek heeft geleid tot wijziging naar functioneel.

Is een gemeenteraad in staat om prestaties van een vastgoedorganisatie te beoordelen en te sturen?

*Moeilijk. Er is te weinig kennis in de raad op vastgoed. Daarmee moeilijk om te sturen. Met een nieuw college organiseren we vaak een sessie waarbij we uitleg geven wat we doen wat we beheren en welke waarden het gaat en welke beleidsdoelstellingen we nastreven. Ik ben in het verleden wel bij wethouders geweest en bij een commissie en dan worden er gewoon domme vragen gesteld.*

Is dat een gebrek aan kennis of is het niet interessant genoeg

*dat is een gebrek aan kennis bij wethouder en raadsleden.*

vinden ze het wel interessant , vastgoed?

*ja wel hoor, zeker wel het punt is alleen dat bij bepaalde dossiers, bij problemen met exploitaties dat vastgoed daar altijd een onderdeel van uitmaakt. Gedeelte van de kosten van een maatschappelijke instelling of dienst zit altijd een deel van de kosten in vastgoed in huur en energie en zo. Wij hebben hier het MPV waarin staat dat wij ons vastgoed kostendekkend verhuren bij maatschappelijk vastgoed. Dat is gelukkig wel een handvat waardoor we niet dagelijks een discussie hebben dat de huur te hoog is of dat de exploitatie niet bijgesteld kan worden. Er is wel veel discussie geweest met vastgoed bij de boompjeskade affaire. Maar over het algemeen moeten we met investeringen langs het college en raad maar over het algemeen zijn er weinig vragen dus in de uitvoering hebben we er weinig last van.*

beoordelen zij vastgoed als portefeuille en beoordelen zij op waarde van de portefeuille

*nee, totaal niet.*

object gebonden als er iets is en de losse investeringsaanvragen?

*Ja wij doen wel het commercieel vastgoed en commercieel beheren tegen commercieel prijzen. Daar proberen we wel zo veel mogelijk geld op te halen. Dat heeft een heel ander doel dan de maatschappelijke portefeuille waar de beleidsdienst de rekening betaalt. Daar doen wij het onderhoud van en doen het financieel beheer.*

Waar zou een gemeentelijk vastgoedbedrijf op moeten rapporteren?

*Wij werken met een begrotingssystematiek net als alle gemeenten waarbij drie keer per jaar financieel de uitgave en de begroting worden getoetst om te kijken waar je vastloopt. Wat je in de inleiding al aangaf vastgoed maakt een behoorlijk onderdeel uit van de balans van een gemeente. Brengen jullie alle huren bij beleidspartijen in rekening.- scholen rechtstreeks, diensten intern. – is het goed inzichtelijk welke inkomsten er zijn- ja hoor.*

bij andere gemeenten soms moeilijk

*bij ons per object en dat gaat goed. Er is een begroting en een rapportagetool met dashboard.*

*Op begrotingsniveau wordt gerapporteerd. In de begroting kun je op portefeuille niveau de doelen vinden. Niet op objectniveau– is er een beleidskader met prestatiedoelstellingen zoals, Utrecht- nee, vooral financieel.*

Governance, hoe wordt bestuurd, hoe sturing op integriteit?

*wat bedoel je*

of er is vastgelegd hoe je stuurt op integriteit en hoe je over de voortgang rapporteert

*dat is er wel. Alleen zijn we nog wel ver af van waar we naar toe moeten*

geen standaard rapportage over hoe ver je bent-

*nee*

en hoe dat heeft uitgepakt

*nee, dat heeft meer te maken met de interne accountantsdienst die jaarlijks zijn analyse doet en zijn aanbevelingen en waarbij er dus aanpassingen komen. Maar volgens mij werkt Rotterdam hierbij als ieder gemeente waarbij dit soort processen vrij traag gaan.*

Op welke (financiële) waarde zou een gemeentelijke portefeuille beoordeeld moeten worden?

*intern hebben we de boekwaarde en woz waarde. Boekwaarde gebruiken we voor de maatschappelijke portefeuille en voor de commercieel wordt marktwaarde gebruikt.*

rapporteren jullie voor de commercieel portefeuille op marktwaarde

*nee wel intern, We weten wat de commercieel prijs is.*

maar daar wordt niet op gerapporteerd

*nee, er wordt ook niet gekeken naar het rendement op de portefeuille commercieel.*

zou dat toegevoegde waarde opleveren

*zeker wel*

van wie zou je dat een taak vinden om daar mee te starten

*van de afdeling zelf maar doen moet ook de vastlegging van de waarde beter in de systemen zitten. Dat geldt voor rendement maar dat geldt ook voor de kostendekkendheid van de maatschappelijke objecten en dat je ook kunt vergelijken en kunt sturen op de begroting. Zo ver zijn we nog niet.*

dan kijk je ook naar meerjarenperspectieven en dat je vooraf gaat prognosticeren wat zijn je beoogde inkomsten en wat zijn je uitgave, waar ga je op rapporteren. Speelt dat

*Ja, wij hebben een meerjarenbegroting dus dat speelt wel degelijk. Maar als je gaat kijken naar rendementen en dekking dan zie je wel, dat gaat steeds beter maar het resultaat is wel altijd een verassing aan het eind van het jaar.*

is de meerjarenbegroting stabiel genoeg om op te rapporteren?

*ja, dat doen we wel maar daar zit nog wel een behoorlijke onzuiverheid in.*

de boekwaarde gebruiken jullie voor het bepalen van de kostendekkende huur.

*de kostprijs dekkende huur wordt aan het begin van de huur of van de aankoop of ontwikkeling bepaalt op basis van een annuïteit over veertig jaar waarbij je een vast bedrag hebt voor rente en afschrijving. Daarbovenop komt normatief onderhoud en de zakelijke lasten. Dat is de systematiek om door te rekenen.*

wordt bij de annuïteit dan naar de boekwaarde in dat jaar gekeken of naar de aanvangsinvestering- op aanvangsinvestering.

*rapportage op bedrijfswaarde. Wat bij een gemeente bestaat uit de kostendekkende huur. Doen jullie daar iets mee, anders dan laten zien welke inkomsten er zijn uit de huur- nee wij werken alleen maar met boekwaarde en marktwaarde.*

Beleidswaarde (uitleg over beleidswaarde bij woco) ben je bekend met dit begrip?

*nee. Daar werken wij niet mee.*

zou dat van toegevoegde waarde zijn voor een gemeente?

*ik ben voorstander van om bij maatschappelijke objecten om te kijken of je naar marktwaarde toe kunt. Omdat je daarbij naar een betere allocatie van locatie en middelen toe gaat. In plaats van dat je kijkt naar een goedkoop afgeschreven pandje bijvoorbeeld op een perfecte locatie. Met een veel hoeverre marktwaarde dat je beter kunt verkopen en dan op een andere locatie kunt gaan zitten. Maar wij zijn nog lang niet zo ver dat wij die informatie beschikbaar hebben en nog lang niet iedereen is daar voorstander van. Dan bedoel ik als voorbeeld dat je zegt we hebben ergens een afgeschreven school staan verkoop het plot en bouw de school terug onder in het pand en strijk gewoon de meerwaarde op voor de die erbovenop staat. Dat leidt gewoon tot een betere allocatie van middelen. Maar dat gebeurt niet.*

hoe zou je dat tot stand kunnen brengen.

*dat is wel een lastig verhaal omdat er toch vaak naar de beleidsuitgangspunten van een school of van een dienst wordt gekeken en niet naar de vastgoedwaarde en dat dat secundair is aan de beleidsfunctie en zolang zij de huur kunnen betalen dan is het klaar en moet je ook niet met dit soort discussies komen. Vastgoed is niet meer dan een hulpmiddel voor de beleidsdienst en niet meer dan dat. Daarin moet je zorgen dat de gebruiker zo goed mogelijk wordt gefaciliteerd en wij berekenen de kosten door. Wij zijn geen vastgoedbedrijf die gericht is op het optimaliseren van waarde en opbrengsten.- vind je dat dat zou moeten- een gemeentelijk vastgoedbedrijf zou dat best moeten kunnen. Daar heb ik mijn onderzoek naar gedaan. Daar staat een deel van het antwoord in geformuleerd.*



dan is de vraag hoe kom je zo ver

*dat vereist een heel andere manier om naar je vastgoed te kijken en te sturen. Dan stuur je eigenlijk gewoon als een commerciële marktpartij.*

Geven de wetten en verordeningen voor financiële rapportage en sturing (BBV, WM&O, FIDO, HOF) voldoende handvaten voor een vastgoedorganisatie om uniform te kunnen rapporteren en sturen?

*Ik denk het wel, alhoewel ik wel zie dat er bij al die dingen wel verschillende interpretaties zijn. We kunnen er best mee leven maar ze zijn wel multi interpretabel. Je ziet verschillende opvattingen over de wijze waarop wordt gerapporteerd of hoe er moet worden gestuurd. Dus dat is vaak wel een zoektocht. Ik noem bijvoorbeeld over de rapportage op marktwaarde- de nieuwe nota materiele vaste geeft iets specifiek aan wanneer de directe opbrengstwaarde inzichtelijk moet worden gemaakt maar niet hoe. – dat is meer controlling die zich daar mee bezig houdt, niet wij echt als vastgoed. Waarbij het voorbeeld wat jij noemt betrekking kan hebben op een school die ophoudt te bestaan die vervolgens op marktwaarde moet worden beoordeeld. Maar als het een school is en het blijft een school dan blijft het op boekwaarde. Dan hoef je die truc ook niet uit te halen.*

je kunt de regel interpreteren als een vorm van risicosturing

*dat geldt alleen voor onze commerciële portefeuille en niet voor onze maatschappelijke portefeuille. Daar wordt alleen maar gekeken naar de boekwaarde.*

zou je vinden dat er ook op marktwaarde moet worden gekeken bij de maatschappelijke portefeuille zodat mogelijke stille reserves of risico's inzichtelijk worden.

*ik ben daar voorstander van.*

zou je vinden dat dit een plek in de BBV moet krijgen

*ja, volgens mij kan dat ook. Als je daar voor kiest.*

meer specifieke regels in de BBV

*volgens mij volstaat de BBV er wel in en maak je een keuze in je beleid en zal je zien dat de BBV daarin voorziet en dan moet je gewoon kijken naar commerciële waardes en met commerciële huurprijzen die in bepaalde objecten zitten. Dat is een heel andere systematiek maar dan kun je volgens mij ook met de BBV uit de voeten.*

geeft WM&O voldoende handvaten om tot de huurprijs te komen?

*als je voor maatschappelijk doeleinden een kostendekkende huur wilt bereken dan kun je daar gewoon mee uit de voeten. Dat is anders als je het commercieel wilt verhuren. Dan heb je wel te maken met een economisch verkeer waar je moet zorgen voor een commerciële huur en niet via de huur mag subsidiëren met een kostendekkende huur als die lager is dan de markthuur.*

vind je de kaders over integrale kostprijs voldoende beschreven zijn

*nee, de wet en regelgeving laat ruimte voor verschillend waardering en berekening van je huur. Dan moet je dus de regelgeving binnen die kaders toepassen.*

Draagt een portefeuillestrategie bij om op financiële waarde te sturen;

*Ja, dat is een van de doelstellingen die wij als vastgoed hebben. We werken toe naar het optimaal huisvesten van beleidsdoelstellingen die we als gemeente hebben tegen zo laag mogelijke kosten. Dat houdt in bijvoorbeeld, het verkopen van commercieel vastgoed maar ook het minimaliseren van leegstand en het*

*optimaliseren van onderhoud. Het onderhoud tegen een fatsoenlijke prijs als je terug kijkt in de jaren dan hebben we heel veel vastgoed verkocht. En het onderhoud zijn de grootste kosten componenten. Die hebben al heel wat geld opgeleverd. Het is alleen moeilijk om dat aan te tonen omdat we alleen boekwaarde hebben en kosten en niet kijken naar rendement. De verkoopopbrengsten of bespaarde kosten.*

in de plannen staat geen specifieke informatie over het sturen op waarde, alleen over kosten?

*ja. Bij waarde wordt er meer gekeken naar boekwaarde of marktwaarde maar dat zegt nooit iemand wat. De portefeuille is zo groot, zo divers, dat het heel moeilijk is om daar iets over te zeggen. Als je een woningcorporatie bent of een commercieel partij met winkels dan heb je een uniforme portefeuille en dan kun je zeggen, dit is mijn portefeuille groei, dit is mijn rendementsontwikkeling en dan kun je er iets over zeggen.*

zou je bij een portefeuillestrategie kunnen kijken naar een samenstelling met panden met meer risico en minder risico en daarop sturen-

*wat je ziet bij onze onderwijsportefeuille wordt er heel zorgvuldig gekeken naar de leerlingprognose en de diversiteit van de verschillende scholen en de locatie. Daar vindt een nauwe afstemming plaats zodat de vraag en het aanbod nauw op elkaar aansluiten.*

Welke van de volgende ratio's zijn van belang bij de rapportage van een gemeentelijk vastgoedbedrijf (geef een cijfer van 1 tot 5):

ICR interest coverage ratio: operationele kasstromen/ rentelasten;

*Daar wordt niet naar gekeken.*

zou dat moeten, zou dat kunnen

*zou wel kunnen maar wij doen dat niet. Het is voor ons, dekt de huur de lading, de kosten. Rentelasten is voor ons een gegeven. We werken hier binnen de gemeente. We hebben een investeringsfonds waar je geld kunt lenen en daar hebben we verder geen invloed op.*

vind je dat er meer koppeling moet zijn?

*nee, in de systematiek die wij hanteren is dat niet nodig.*

je ziet eigenlijk niet welk vreemd vermogen er gekoppeld is aan jouw vastgoed

*tegen de boekwaarde van de portefeuille staan de leningen bij ons. De boekwaarde en de schuld staat een op een samen.*

LTV loan to value: nominale schuld/ bedrijfs- of beleidswaarde;

*Boekwaarde is gelijk aan de schuld, dus daar heb je niet zoveel aan.*

is het vastgoed dan volledig gefinancierd met vreemd vermogen?

*Ja. Dat is ook zo bij vastgoed. Als wij een ontwikkeling hebben voor duizend en dan schrijf je in veertig jaar 800 af, de rest is grond. Dan zit je halverwege op 400 en is daarmee de helft van je schuld afgelost.*

Daarbij reken je met interne rekenrente waarbij het uitgangspunt is dat je met 100% vreemd vermogen bent gefinancierd.

*ja*

Terwijl in werkelijkheid de gemeente niet met alleen vreemd vermogen is gefinancierd

*Nee*

de ratio's komen woningcorporaties vandaan waar inzichtelijk is welk deel van het vastgoed met vreemd en welk deel van het vastgoed met eigen vermogen is gefinancierd.

*ja maar die hebben wel een eigen vermogen, daar doen wij niet aan.*

Solvabiliteit: eigen vermogen op bedrijf of beleidswaarde/ balanstotaal op bedrijf of beleidswaarde;

*Ja, daar wordt meer op algemeen niveau naar gekeken, van hoe is de solvabiliteit van de gemeente, daar maakt vastgoed een onderdeel van uit.*

zou dat specifiek voor vastgoed nodig zijn om daar naar te kijken

*dat is pas interessant als je af gaat wijken van de boekwaarde. Want anders heeft het geen zin en loopt het een op een.*

Dekkingsratio: nominale schuld/ marktwaarde in verhuurde staat.

*Dat is alleen van toepassing op een commerciële portefeuille.*

Is een verplicht rapportage kader voor gemeentelijke vastgoedorganisatie nodig?

*Zou wel makkelijk zijn. Je hebt al een keer een barometer gehad, een benchmark. Ik ben daar wel voorstander van. Zodat je kunt zien hoe je ook presteert ten opzichte van andere. Je ziet dat het vastgoed niet wordt gezien als een commerciële portefeuille waar geld mee te maken valt maar sec als een portefeuille waar je zorgt voor huisvesting van een beleidsdoel. Daarom zijn de gemeenten er uit gestapt. – zou een verplichting voor een rapportage kader en daarmee een vergelijkbare portefeuille wenselijk zijn zodat er ook weer een benchmark kan ontstaan.- zeker ik keek vroeger ook hoe de gemeente presteerde ten opzichte van anderen.*

*Drs. Maarten Streekstra,*

Hoofd bedrijfsbureau vastgoed, gemeente Amsterdam

Interview mondeling

4 juli 2018, 10- 11uur, Voormalige Stadstimmertuin, Amsterdam

Interviewer, *respondent*

Is een gemeenteraad en college in staat om prestaties van een vastgoedorganisatie te beoordelen en te sturen;

*Ik denk wel dat ze daar toe in staat zouden moeten zijn alleen moet je ze wel de instrumenten in handen geven waarop ze dat zouden moeten kunnen. En laten we zeggen ik denk nou niet dat de financiële uitkomsten van een vastgoedbedrijf, de balanswaarde van een vastgoedbedrijf nou maatgevend zijn op dit moment voor de sturing van een college of raad over de prestaties van een vastgoedbedrijf.*

wat dat is de informatie die zij krijgen

*als ze die al krijgen*

ze krijgen in ieder geval de begroting te zien.

*Maar goed, de begroting, daar zie je alleen maar wat we in het huishoudboekje lopen te verramsjen en binnenkrijgen, maar er wordt met geen wordt gerept over boekwaarde of over woz waarde of over wat voor waarde dan ook. Dus als we ze de instrumenten zouden geven zou het vast kunnen. De vraag is of ze er überhaupt behoefte aan hebben. Want de gemeente is geen vastgoedboer. De gemeente is een publiekrechtelijke organisatie die beleidsdoelen wil realiseren en er zal ze niet zo heel veel aan gelegen zijn om met de meest geavanceerde waardebepalingsgrondslagen zoals dat bij een vastgoedbedrijf zou gaan.*

zouden zij specifieke kennis van vastgoed moeten hebben

vind ik niet. Het is een van de vele, dan zouden ze ook verstand moeten hebben van ziektekostenverzekeringen en noem maar op. Ik denk niet dat dat nou een grote rol speelt in de beoordeling van bestuurders over de prestaties van de directie vastgoed in dit geval.

als je terug gaat naar wat er aan vastgoed staat in je boeken, of wat er aan waarde wat er vast gezet in vastgoed dan is dat hoog

*ja, maar dat gaat uit van de premissen dat dat een belangrijk argument is in de bestuurlijke aandacht.*

vind je dat dan goede allocatie van middelen dat je daar geen specifieke aandacht aan geeft.

*kijk als ik vastgoedboer zou zijn dan zou ik veel aandacht willen hebben voor de allocatie van middelen van vastgoed op mijn balans. Als ik verzekeraar zou zijn dan zou ik specifieke aandacht willen hebben voor de aandelen op verzekeringen. Als ik gemeenteraadslid ben. En dan heb ik te maken met allerlei doelen. Wij vinden het misschien heel erg belangrijk maar vastgoed voor een gemeenteraadslid is het één van de vijftiwintig doelen. Het is helemaal niet belangrijk. Zij zijn wel de raad van commissarissen maar ze zitten er heel anders in dan de raad van commissarissen van een vastgoedbedrijf.*

je zij al over prestatie-indicatoren. Moet dat alleen bij de vastgoedorganisatie of moet dit ook bij de wethouder vastgoed vandaan komen

*allebei denk ik. Het is een beetje gezamenlijk zoeken, wat zijn nou de indicatoren die iets zeggen over de beleidsuitvoering aan de ene kant en de financiële organisatie aan de andere kant. Dat moet ook niet te veel,*

*wij zijn ook een van de vijftig directies. Dus als iedereen per beleidsveld 28 doelstellingen heeft dan wordt je natuurlijk knettergek. Dat is best wel ingewikkeld om te zoeken naar dat meer ding, die indicator die wat zegt over het maatschappelijk beheer van vastgoed.*

er is een rekenkameronderzoek geweest in Utrecht waar 64 prestatie indicatoren zijn aangetroffen en de aanbeveling was dat sterk te beperken.

*dat is mooi, maar de vraag is wel wat je doet met zo'n rekenkameronderzoek. Je kunt je heel erg focussen op één onderwerp en daar dan een hele hoop stampij over maken. Volgend jaar doen ze weer een onderzoek naar een ander onderdeel.*

daar kwam naar voren dat het voor een raadslid en wethouder lastig was om te sturen op de vastgoedorganisatie.

*eens dan kom je in een ingewikkelde discussie terecht, hoe ver moet dat dan gaan. Want wat voor een vastgoedbedrijf geldt geldt mutatis mutandis ook voor andere organisatie onderdelen. En je kunt niet overal tot in het laatste detail inzicht willen hebben hoe het er voor staat. Daar ben je als raadslid niet voor opgeleid. Dus is het voor ons ook zaak om te zoek naar datgene wat iets zegt over de financiële gezondheid van het vastgoedbedrijf en iets over beleidsuitvoering, datgene wat de gemeenteraad belangrijk vind.*

Waar zou een gemeentelijk vastgoedbedrijf op moeten rapporteren, financieel

*Ik ben geen balansexpert maar in principe, wat voor een vastgoed, projectontwikkelaar of vastgoedboer geldt geldt ook voor ons. Die hebben ook grootheden als solvabiliteit, liquiditeit, waarde-indicatoren die iets zeggen over de financiële gezondheid over een organisatie als dit. Daar zou je mee kunnen beginnen.*

Bedrijfsmatig

*Het is aan de raad om te beoordelen wat ze met het vastgoed willen en dan moet je daar ook indicatoren op bedenken die meten of het bestuur ook bereikt wat ze wil bereiken met het vastgoed dat ze heeft.*

Governance

*Zou dit een apart onderdeel moeten zijn waar een vastgoedorganisatie op zou moeten rapporteren? Dat zijn algemeen gemeentelijk belangrijke elementen. Misschien binnen onze organisatie nog wel extreem belangrijker gemaakt dan in een andere organisatie. Dat is niet specifiek verbonden aan het vastgoedbedrijf maar hoort dat bij de algemene verslaglegging van de gemeente. Dus ja, daar moeten we aan voldoen.*

doen we dat nu

*Ja, steeds beter, we zijn met de controll organisatie bezig, de wet bibop doen we veel mee. Maar ik zie verder niet, het geldt misschien zwaarder van ons organisatie onderdeel, maar ieder organisatie is er aan gehouden. Daar zie ik niet een speciale rol voor vastgoed maar wel onderdelen waar je wat geïntensiveerde aandacht er voor.*

Op welke (financiële) waarde zou een gemeentelijke portefeuille beoordeeld moeten worden: Boekwaarde?

*In de eerste instantie van wel. Je kunt wel allemaal ingewikkelde waarderingen op je vastgoed los laten maar dat moet je ook wel ergens vandaan halen. Je kunt wel zeggen ik ga mijn vastgoed hoger waarderen. Hartstikke goed, dan gaat de waarde van je activa omhoog maar aan de andere kant van je balans moet je dat ook ergens vandaan zien te halen. Daar ben ik nooit zo van overtuigd dat dat je iets oplevert. Of het moet je iets opleveren wil je een verandering gaan doen. Maar er heeft mij nog nooit iemand duidelijk kunnen maken wat het dan precies de gemeente zou opleveren als je op een andere manier gaat waarderen. Sterker nog je kan misschien*

*beter zo laag mogelijk waarderen, dan verdienen je er nog iets aan als je het verkoopt. Maar goed je kunt de woz gebruiken, je kunt, weet ik veel, andere vastgoed achtige waardes gebruiken.*

Marktwaarde (woz?)

*Waarom, als je de intentie hebt om het te verkopen dan ja. maar als je het goed is is het net de gemeentelijke portefeuille degene die je toch niet gaat verkopen. En hou je dat deel, zeker in onze huidige constellatie, over wat je toch niet wilt verkopen. Dus ja, dan is het maar net hoe je marktwaarde ziet. Dan is op dit moment de boekwaarde de meest reële waarde in het vastgoedverkeer. Dat is de waarde die we zelf vanuit het verleden er nu nog aan toe rekenen.*

de vraag komt ook voort uit andere partijen die verplicht zijn om op marktwaarde te rapporteren, eerst beursgenoteerde bedrijven, onlangs de woningcorporatie. Woningcorporaties hebben ook een maatschappelijk doel.

*hoe financieren ze dat*

met leningen vanuit het wsw

*ja, in essentie je kan wel hoger gaan waarderen maar dan gaat je schuld omhoog*

er staat geen schuld tegenover

*als ik een pand hoger waardeer, hoe financier ik dan die waarde.*

hij wordt alleen hoger gewaardeerd. Je gaat er geen nieuwe lening voor aan

*volgens mij geldt, net als bij ons, de waarde van je activa is de som van je eigen en je vreemde vermogen. Onze eigen vermogen zijn voorzieningen en reserves, doteer je dan iets aan een reserve?*

dat zou moeten.

*waar haal je die dotatie vandaan? Uit je exploitatie, dat leidt tot een hogere last en dus tot een hogere schuld. Dus ik heb altijd het idee, mensen zeggen we gaan hoger waarderen. Mijn tegenvraag is dan, waar halen we dat dan vandaan? Wat levert dat ons dan op.*

per saldo levert het je niks op, alleen een veel hogere balans, dat is waar de woningcorporaties tegen aan lopen. Je kunt niks met die waarde zolang je niet verkoopt.

*als je het met eigen vermogen financiert heb je dood kapitaal gecreëerd*

het is het zichtbaar maken van je stille reserve die je wel kan gebruiken om je vermogenspositie te laten zien.

*dan krijg je hetzelfde als met het erfpachtbedrijf een enorme reserve afkoopsommen maar je kunt er niks mee. Als je er 1 euro uithaalt gaat je schuld met dezelfde euro omhoog. Wat levert het je dan op? Ik snap de discussie over de waardering van vastgoed, maar wat het voor gemeentelijk bezit oplevert, voor bezit dat we toch niet willen verkopen, ik weet het niet, ik ben er sceptisch over.*

Bedrijfswaarde (kostprijs dekkende huur).

*Dan zeg je, deze huurstromen komen binnen. Dit is het rendement wat we willen behalen en daarmee ontstaat de waarde van je vastgoed. ja, maar goed, de huurpenningen zijn natuurlijk ook niet waarde vrij bepaalt. Het is niet zo dat we eerst eens geen kijken hoe we de burger kunnen uitkleden om dan te kunnen bepalen wat dan de waarde voor het vastgoed zou kunnen zijn. Het is ook andersom uitgaande van de waarde van het vastgoed zijn we gekomen tot een bepaalde huurstelling.*

als je die huurstelling zou gebruiken, zou je daarmee je bedrijfswaarde kunnen vaststellen

*maar dan is die hetzelfde als die nu is. Als we nu een kostendekkend huur gaan rekenen gaan we uit van de huidige boekwaarde. Dus ja, dan kom je op hetzelfde uit, ongeveer*

daarbij is de discussie, hoe bereken je de kostendekkende huur. Zou je dat vanuit je aanvangsinvestering moeten doen of vanuit je huidige boekwaarde.

*dat is de discussie waar we het nu over hebben. Zeker de kapitaalberekening die we kennen is nogal specifiek binnen de gemeente en in ieder geval binnen Amsterdam. Maar goed, dan zou je tot een hele berekening kunnen komen van je huuropbrengst en daarmee je bezit. Maar het is bij ons volgens mij net omgekeerd. Het is niet zo zeer dat de huuropbrengst en het rendement de waarde bepaalt. Bij ons heeft de waarde de huur bepaalt.*

Beleidswaarde (uitleg over beleidswaarde bij woco) afslag op marktwaarde. Waar laat je het geld liggen om je beleidsdoelstellingen te realiseren. Aanhouden in plaats van verkopen. Lagere huurprijzen, hogere onderhoudskosten en meer beheermaatregelen

*bij een woning kan ik het me voorstellen maar wat is de marktwaarde van een atelier of een zorginstelling. Die wilde toch al niemand hebben. Het feit dat wij die daar hebben neergezet dat zeg al dat er geen marktwaarde is. Dan moet je de subsidie er weer van aftrekken we geven misschien allerlei huurders waarvan we het beleidsmatig van belang vinden dat ze er zijn geven we subsidie, is dat dan je beleidsafslag. Dat moet je dan omrekenen naar een afslagwaarde ofzo, dus die waarde die wij al hebben is al hoog voor een aantal mensen om de huur van een atelier te kunnen betalen.*

dan laat je wel zien wat zou de markt betalen op deze locatie, uitgaande van de huidige locatie en bestemmingsplan. En dan laat je aan de buitenwereld zien, wat laat ik nou liggen om mijn beleid te kunnen realiseren.

*daar ben ik wat cynisch, sceptisch in. Ten eerste is de vraag, leuk idee maar hoe doen we dat. Het kost je enorme inspanning om dat voor het hele gemeentelijk bezit te gaan doen, en wat weet je dan. Ik bedoel, wat geeft het voor inzicht. Stel dat je het niet doet, wat dan. Ben je niet gewoon bezig met een papieren exercitie, het dient geen enkel doel.*

dat haakt weer in op de eerste vraag, waar wil een college over geïnformeerd worden.

*Dat is weer iets anders. Dat is een goeie vraag. Maar de laatste dingen die je zegt, wat vind de commissie BBV ervan, wat vindt de accountant er van, wat kan mij dat nou schelen. Dat is een leuke vraag, maar waarom. Er zit iemand in Den Haag achter een bureau een regel te bedenken waarvoor wij ons tien keer in de rondte moeten lopen en waarom. We gaan niet naar de beurs, we verkopen ons vastgoed niet, we zijn een publieksrechtelijke organisatie die veel meer doet dan vastgoed beheren. Morgen gaat de zon weer op en de trams rijden op tijd, whats the point. Ik denk, het zijn goede ideeën, en ja ik kan er weinig tegen inbrengen en aan de andere kant heb ik gelijk zo iets van waarom.*

Geven de wetten en verordeningen voor financiële rapportage en sturing (BBV, WM&O, FIDO, HOF) voldoende handvaten voor een vastgoedorganisatie om uniform te kunnen rapporteren en sturen

*er zitten wat marges in de BBV, annuitair, lineair het kan blijkbaar allebei de een doet het zo de ander gebruikt hem weer anders. Maar we houden ons aan de BBV- geeft dit voldoende kader om als vastgoedbedrijf te rapporteren- ja, ik denk het wel. Als je alleen naar de BBV kijkt geeft dat voldoende houvast om als vastgoedbedrijf op te rapporteren. Op het moment dat je er andere dingen bij gaat halen, noem er eens eentje, dat kan. Ik noem een commerciële vastgoedbelegger en wij doen het op een andere manier, hartstikke goed en wij doen het zo. Waarom doe je het niet gewoon als de BBV het voorschrijft-*

zoals pensioenfondsen en vastgoedbeleggers rapporteren allemaal op marktwaarde, ook niet verplicht.

*je zou de vraag net zo goed andersom kunnen stellen. We hebben ook een bbv in Nederland, je vraagt aan mij waarom doen wij het niet zoals de markt. Je kunt de vraag ook omdraaien, waarom doet de markt het niet zoals wij. Met andere woorden wat is nou beter. Misschien is de bbv wel prima voor een publiekrechtelijke vastgoedbeheerder.- dat is volgens mij de vraag, wat zegt boekwaarde over de waarde van je vastgoed-boekwaarde zegt in ieder geval iets over de waardedaling over het vastgoed over de tijd dat je het hebt gekocht en gebruikt op een bepaalde manier.*

daar ligt de kern van de BBV, alles op boekwaarde. Nu gaan zij meer naar marktwaarde. Zij hebben recent de nota materiele vaste activa opgesteld waarin zij hebben gezegd dat je voor je commerciële vastgoed in ieder geval inzichtelijk moet maken wat de directe opbrengstwaarde is. En dat als deze hoger is dan je boekwaarde dat je moet afwaarderen.

*wat is commercieel vastgoed dan*

*vastgoed met een commercieel oogpunt- dus in principe, bij een gemeente, een klein deel van de portefeuille*

dat verschilt per gemeente

*ten minste als je vindt dat commercieel beheren van vastgoed een beleidsdoel van de gemeente is, ga je gang. De bbv zegt niet dat dat niet mag. Er wordt alleen aangegeven dat op het moment dat je vastgoed hebt en dat dit geen beleidsdoel dient, moet je een waardering opstellen om te laten zien of je boekwaarde hoger ligt dan je marktwaarde. - Daar kan ik mij wel wat bij voorstellen. Het grootste probleem is, de grootste verschillen ontstaan nu juist omdat wij publiekrechtelijke doelen nastreven met maatschappelijk vastgoed. du moment dat je zegt we gaan puur commercieel, dan donderen we alle huurders er uit en halen jonge starters, dat is niet het beleidsdoel waar de gemeente nu zijn vastgoed voor wil gebruiken.*

ik zie de regel van de BBV meer als risico maatregel. Waar je in de crisis hebt gezien dat de boekwaarde veel hoger lag dan de marktwaarde

*dan ga je uit van de omgekeerde redenering*

nu is het een andere tijd, waarbij de marktwaarde ver boven de boekwaarde stijgt. Daarbij hebben ze in de laatste nota een uitbreiding gemaakt voor alle panden die geen duurzame beleidsinvulling kennen

*je kunt je dus afvragen wat de toekomstbestendigheid is van zo'n regel. Waarderen op boekwaarde is redelijk langdurig daar kun je je geen buil aan vallen. Maar zo'n regel van we gaan over op marktwaarde en dan ja, dan hangt het er maar net van af, dat riekt een beetje naar willekeur. Het is of risico afdekking maar in een slechte tijd is het een fikse tegen vallen.*

ze zeggen wel dat je een herwaarderingsreserve mag inrichten. Dat wat je afwaardeert kan in een negatieve reserve worden geplaatst

*je laat je eigen vermogen dalen*

ja

*dat kan natuurlijk*

zij hebben, met de crisis in het achterhoofd gezegd, als je commercieel vastgoed hebt met een intentie om het te verkopen dat je iets doet met de marktwaarde ten opzichte van de boekwaarde. Je gaf al aan dat er ruimte zit in de bbv, bijvoorbeeld tussen lineair en annuitair afschrijven en dat boekwaarde de huurprijs bepaalt.



*als je uitgaat van de kostprijsdekkende huur, ja*

als je de ene gemeente met de ander vergelijkt dan zegt de waarde, de bedrijfswaarde op basis van kostendekkende huur weinig over de waarde van het vastgoed. Dat is vrij lastig.

*dat zegt weinig over de objectieve, het zegt niks over de waarde van je, als je het als vastgoedbedrijf ziet, over je bedrijfswaarde, nee, dat is waar. Boekwaarde zegt niks over de marktwaarde, dat is absoluut waar. In de vergelijking wordt dat lastig.*

Draagt een portefeuillestrategie bij om op financiële waarde te sturen; zou je een portefeuille strategie moeten hebben waar op waarde wordt gestuurd.

*ik denk dat, als je ons al als vastgoedbedrijf ziet dan zijn we ook wel een heel divers vastgoedbedrijf in een keer. Ik denk dat er weinig commerciële vastgoedbedrijven zijn die scholen ateliers, kerktoren, zwembaden in een bezitten. Dan mag je je wel een soort super rekenaars naar binnen gaan halen. Onderwijs is zo en zo een heel bijzondere tak, dat onttrekt zich aan alle regels van de markt. Een sportpark? Of een portefeuille benadering zou helpen. Daar geldt mutatis mutandis hetzelfde voor. We hebben wel portefeuilles maar nog steeds ingericht met het beleidsdoel wat achter zo'n portefeuille zit. Misschien niet voor de commerciële portefeuille dan. Dat is het enige voordeel dat je dat in 1 portefeuille hebt zitten. Ik denk dat het vraagstuk niet anders wordt als je naar specifieke portefeuilles kijkt.*

we hebben van veel panden een woz waarde. Zou dat een plek moeten krijgen in je portefeuille strategie-  
om te voldoen aan je woz waarde?

als rapportage middel om te kijken, als je wat gaat afstoten wat je dan kunt investeren

*als er iets conjunctuur gevoelig is, dan is het wel woz waarde. Die kan in heel korte tijd omhoog gaan en in heel korte tijd naar beneden kelderen. Dan haal je wel een heel conjunctuur gevoelig element in je berekening. Ik weet niet of je dat wilt. Dan is de nijging om in hoogconjunctuur te verkopen misschien heel hoog en in laagconjunctuur heel laag. Ik weet niet of dat nou. Als je hem gebruikt om een ondergrens te bepalen voor een afschrijving bijvoorbeeld. Maar goed daar geldt natuurlijk hetzelfde probleem voor ze fluctueren nogal. Hoe hou je dan rekening met die fluctuaties*

minder investeren, op het moment dat je ziet dat de waarde van je vastgoed daalt dat je andere investeringsbeslissingen maakt.

*als die investeringsbeslissingen alleen afhankelijk zijn van de waarde van het vastgoed. Maar het zal de gemeenteraad een worst zijn hoeveel een pand kost in de eerste instantie als men wil dat er 20 scholen bij moeten komen. Het gaat niet om de waarde van het vastgoed. Het gaat om de beleidsuitgangspunten van het realiseren van integrale gebiedsontwikkeling bijvoorbeeld*

je alloceert daar veel van je financiële middelen-

*het is misschien een van de indicatoren maar niet de belangrijkste.*

het zou wel een indicator kunnen of moeten zijn?

*hij speelt zo en zo een rol in de financiële rol in de ontwikkeling van zo'n gebied. Het moet wel een rol spelen, wij zouden iets besluiten om het wel te doen vanuit een ander beleidsmotief terwijl een commerciële vastgoedbeheerder zou zeggen, nou... dat merk je in de praktijk ook in de integrale gebiedsontwikkelingen. Daar krijg je de kavels keurig netjes terug waar de welzijnsinstellingen op moeten komen want die krijgen ze niet rond, vind je het gek. Als je je zou gedragen als commerciële vastgoed ontwikkelaar dan komen er weinig beleidsmatig van de grond*

je laat zien dat je anders presteert dan de markt en dat je daar een reden voor hebt

*jawel dan is het een soort illustratie van de genomen beslissing maar speelt het geen rol bij de beslissing. Dat zou heel gek zijn.*

je laat zien wat je aan middelen inzet om dit beleid te realiseren, die twintig scholen op die plek neer te zetten ten op zichte van wat een marktpartij daarvoor zou neerleggen met een andere bestemming. Wij hebben een beleidsdoel en laten zien wat we daar voor inzetten aan middelen en wat we daarvoor laten liggen.

*ja, het zou kunnen. Ik denk dat je de afweging alleen maar ingewikkelder maakt. Het lastige is dat je datgene wat je wilt gaat vergelijken met iets wat nooit gaat gebeuren. Wat voor situatie moet je dan nemen, met wonen met winkels, een sportpark? Er zijn vele varianten te bedenken, het is een beetje de kat van Schrödinger op het moment dat je dit gaat bedenken dan zijn alle andere opties er niet meer. Het is een soort zelfkwellling die je van ratida gaat doen, u had hier tien miljoen kunnen verdienen maar ja, u wilde zo graaf scholen hebben.*

Welke van de volgende ratio's zijn van belang bij de rapportage van een gemeentelijk vastgoedbedrijf (geef een cijfer van 1 tot 5): ICR interest coverage ratio: operationele kasstromen/ rentelasten;

*Jezus ja, ik zit te lachen want ik zit te denken welke rente heb je het dan over. Heb je het over de interne rekenrente of heb je het over de externe financieringsrente.*

Over de rentelasten

*welke? het gaat over de rente die de gemeente betaald aan externe partijen van wie ze geld geleend heeft of over de rentelast die we intern doorbelasten in de interne toedeling van rente of het gaat over de rente die we in tarieven opnemen. Dus best lastig en daarom zou ik zeggen dat deze niet zo belangrijk is. Cijfer twee*

LTV loan to value: nominale schuld/ bedrijfs- of beleidswaarde

*nul, want die kennen we helemaal niet als vastgoedorganisatie.*

Dan komen we terug bij de eerste vraag, de schuldpositie gekoppeld aan het vastgoedbedrijf.

het ingewikkelde is, in the old days, vroeger, ooit, had vastgoed een eigen balans, maar die hebben we niet meer. Dus ik weet niet eens wat onze schuld is. Want die zit in de gemeenteschuld. Ik weet niet welk deel van de schuld wordt toegerekend aan het vastgoed.

wat vind je daarvan

*lastig*

zou het beter zijn als dat weer inzichtelijk is en gekoppeld aan de schuldpositie van het vastgoedbedrijf.

*ik kan zo ongeveer wel bedenken wat ons aandeel van de schuld is, dat zal wel zo ongeveer de waarde van de activa minus de voorzieningen en reserves zijn, maar exact berekenen kun je dat niet meer.*

als je kijkt naar andere vastgoedorganisaties wordt er altijd gekeken en in de berekeningen waar men mee werkt gekeken naar het eigen vermogen, het vreemd vermogen de rente over vreemd vermogen. Allemaal gekoppeld aan het vastgoedbedrijf.

*Bij gemeenten is dat anders. Je kunt je de haast metafysische vraag stellen wat kan het je schelen als wij een hele hoge schuldratio hebben als dat wordt goed gemaakt door allerlei eigen vermogen stijging als we toch in 1 balans zitten. En misschien hebben we helemaal geen schuld omdat er ergens anders een enorme reserve*

*staat. Hoe moeten wij daar dan tegen aan kijken. Dat soort ratio's zijn heel ingewikkeld geworden tegenwoordig, vind ik.*

Solvabiliteit: eigen vermogen op bedrijf of beleidswaarde/ balanstotaal op bedrijf of beleidswaarde

*Jezus, ons eigen vermogen dat weten we nog wel, niet op basis van bedrijfswaarde, ik zou zeggen die is wel redelijk te bepalen daar zou ik een drie voor geven.*

Dekkingsratio: nominale schuld/ marktwaarde in verhuurde staat.

*Wat is het verschil met twee? Een nul*

waarmee je laat zien of je vermogenspositie in gevaar zou komen in slechte tijden

*ik denk bij mezelf de gemeente Amsterdam heeft zo veel buffers, laat ik het zo zeggen, het zal niet aan het vastgoedbedrijf liggen dat de gemeente omvalt*

en andersom dat als het slecht gaat dat het vastgoed gebruikt kan worden. Dat je ziet dat mocht er sprake zijn van stille reserve dat je dat inzichtelijk maakt. Dus ook laat zien wat je vermogenspositie is en dan je mogelijk overgaat tot verkopen om je positie te verbeteren.

*Als het slecht gaat zullen onze stille reserves niet zo groot zijn denk ik.- dat hangt af van de marktpositie. De marktwaarde van ons vastgoed.*

dat klopt, als je dat als vastgoedbedrijf puur financieel zou benaderen.

*het zou wel goed zijn als het zou kunnen. Maar denk wel dat het lastig is te berekenen. Dus dan wordt het een 1*

Is een verplicht rapportage kader voor gemeentelijke vastgoedorganisatie nodig?

*Nou dat lijkt me nou wel weer verstandig. Als je ooit wilt komen tot een vergelijkingssituatie tussen gemeenten, dan zou je wel op eenzelfde manier moeten rapporteren dus ja dat zou ik wel verstandig vinden als ze dat zouden doen.*

## DR. MARTIN GRAVELOTTE

Directeur vastgoed, gemeente Amsterdam

Interview mondeling, Voormalige Stadstimmertuin, Amsterdam

I = Interviewer, R = Respondent

I = Dit interview gaat over het gebruik van waardebegrippen en waarderingsmethodes bij een vastgoedorganisatie in gemeentewereld. Dus specifiek over hoe gemeentes daarmee om kunnen gaan. Kunnen we beginnen met een introductie? Wat is jouw rol bij de gemeente?

R = Ik ben directeur vastgoed binnen de gemeente.

I = En directeur vastgoed sinds

R = Sinds 16 januari 2017.

I = Ja. Dus bijna

R = Anderhalf jaar.

I = Anderhalf jaar. Hoeveel panden zitten er in de portefeuille?

R = Tegen de 800.

I = Ja.

R = Zijn dit strikvragen?

I = Dit kan ik allemaal zelf opzoeken, nee dat is. Nee, ik zal even wat toelichting geven. Ik ben bij verschillende gemeentes geweest, bij de vier grote gemeentes in Utrecht, Den Haag en Rotterdam, bij woningcorporaties Eigen Haard, bij Rochdale en bij een kleinere woningcorporatie en ik heb externe experts geïnterviewd: Fakton, Wouter van den Wildenberg, BBN de directeur Rinald van der Wal, Wicher Schonau van Twynstra Gudde en van Bouwstenen voor sociaal, Ingrid de Moel, nou dus vanuit heel veel verschillende hoeken en gaten heb ik gekeken wat er gedacht wordt over het gebruik van waardebegrippen. En de vragenlijst is voor iedereen hetzelfde, het is een half gestructureerd interview, dus de vragen staan er wel en we gaan kijken of ze allemaal aan bod komen. En als er interessante onderwerpen komen dan springen we daar ook op in. Als dat interessant is of.

De eerste vraag is of een gemeenteraad en een college, zijnde de bestuurders van een gemeentelijke organisatie, in staat zijn specifiek op een vastgoedorganisatie te oordelen en te sturen?

R = Ja, dat is wel weer meteen een leuke vraag om mee te beginnen. Zeker, nadat je me had toegestuurd, hoe dat in Utrecht is gegaan. Dat vond ik wel herkenbaar. Kijk, het allereerste waar je tegenaan loopt natuurlijk is de doorlooptijd. Want in het algemeen zijn raadsleden en ook collegeleden toch wel gefixeerd op hun termijn van 4 jaar. En zoals jij wel beter weet dan ik heeft vastgoed een langere looptijd dan 4 jaar, dat merken we nu ook als het gaat om het vormgeven van ons eerste meerjarige strategische vastgoedplan. De raad heeft echt zoiets, of het college heeft echt zoiets, van we beperken ons tot 4 jaar.

I = Die willen eigenlijk, die zijn minder geïnteresseerd in een langdurige visie.

R = Ja, ja.

I = Die kijken wat ze in 4 jaar kunnen bereiken. Ja.

R = Dat is één Het tweede waar je tegenaan loopt is dat er vrij algemeen nogal, ja, dat vastgoed, merk ik ook zelf overigens in anderhalf jaar, toch wel een vak apart is en de meeste raadsleden en ook collegeleden hebben er niet zoveel verstand van. Dus dan kun je al een probleem krijgen als je het hebt over het verschil tussen die lineaire en annuïtaire afschrijving.

I = Vind je dat ze dat zouden moeten hebben? Of zou een vastgoedorganisatie dat aan ze moeten....

R = Het maakt de, het maakt het af en toe lastig om dingen uit te leggen. Bijvoorbeeld bij de kostprijsdekkende huur, dan wil je uitleggen waarom het huidige systeem eigenlijk niet is wat je wilt en dan loop je er tegenaan dat het lastig uit te leggen is als mensen er echt helemaal niet veel van weten.

I = Ja. Nu is er net een collegewissel geweest. Heb je dan niet het idee dat je weer opnieuw moet beginnen? Net een wethouder gehad met vastgoed in zijn portefeuille. Die heeft er een tijd ingezet, dus je begint met een nieuwe collegeperiode en een nieuwe wethouder vastgoed.

R = De vorige wethouder die zat er al 2,5 jaar toen ik begon, dus die had zelfs in het begin een voorsprong op mij. En de huidige wethouder ja, daar is het allemaal nieuw voor, ja. En overigens het derde punt waardoor het moeilijk is, denk ik, is omdat raadsleden kijken naar gemeentelijk vastgoed als iets wat moet helpen om maatschappelijke doelen te bereiken. Die ze over het algemeen ook niet heel scherp hebben geformuleerd. En dat zijn heel lastig meetbare eenheden. Het concretiseren van maatschappelijke baten en maatschappelijke lasten is heel erg lastig.

I = Want de raad die stelt dus die beleidsuitgangspunten op. Het college werkt ze uit. Maar eigenlijk bij vastgoed komt het bijdragen aan beleidsdoelstellingen, het behalen van resultaten zit niet per definitie, denk ik, bij een wethouder vastgoed. Want dat is niet degene die het beleid voert.

R = Nee, maar dan dat is zo. Ik denk dat je een wethouder, een wethouder vastgoed, verantwoordelijk kunt houden voor het financiële resultaat aan de ene kant en aan de andere kant de slagvaardigheid waarmee ruimte wordt geboden aan maatschappelijke activiteiten. Maar je moet wel ergens proberen op de een of andere manier dus integraal binnen het college als geheel te bepalen wat zijn nou de maatschappelijke baten en lasten naast de financiële.

I = Vind je dat dan een samenwerking tussen een beleidswethouder en een vastgoedwethouder dat zij tot een concessie komen wat willen we nou bereiken met het vastgoed?

R = Ik weet niet of het nou per se een hele intensieve samenwerking zou moeten zijn, want een wethouder vastgoed kan goed bepalen wat de financiële baten en lasten zijn, dus dat is niet zo ingewikkeld denk ik. Dat is waarschijnlijk nog het makkelijkste. Een wethouder zorg, die zal op een bepaald moment moeten kijken of die kan bepalen wat de maatschappelijke baten van een buurthuis zijn bijvoorbeeld. Of een zorginstelling die je ergens neerzet. Hoeveel schadegeld bespaar je jezelf daarmee, dat soort, dat soort zaken en dat is. In het land wordt dat vrij breed geprobeerd geloof ik, maar dat is een hele lastige. En de vraag is overigens, los daarvan, of je er dan bent, want er zijn natuurlijk ook een aantal niet op geld waardeerbare baten in het maatschappelijk krachtenspel.

I = Enorm veel, en lastig te bepalen denk ik. Hoe zou een college daarop moeten sturen dan, op een vastgoedorganisatie? Vind je dat het specifiek, is het nou belangrijk voor een gemeente om specifiek op vastgoed te sturen?

R = Ik denk dat als je iets hebt dat je wel moet sturen, want anders dan verwaarloos je het, dus daar is het antwoord per definitie ja op natuurlijk. Maar de vraag is vanuit welke beginselen je erop stuurt. Denk ik.

I = Want dan kom je eigenlijk van waar zou als je het vanuit vastgoed ziet, waar zou je dus naar een college of raad als vastgoedbedrijf op rapporteren? Als je dat vanuit een financieel perspectief bekijkt? Nu doen we het, zeggen we gewoon in de begroting wat onze vaste activa is en wat de inkomsten zijn. Nou daar zit een gat tussen, dat zijn de kosten die we maken. Is dat voldoende?

R = Ik denk dat, kijk wat ik steeds, wat we steeds meer merken dat nodig is, is eigenlijk een soort afgescheiden vastgoedexploitatie, waarbij je een aantal posten hebt waar je binnen meerjarig, maar ook van pand naar pand zou kunnen schuiven, bijvoorbeeld je meerjarig onderhoud. Dat je zegt in pand A hoef ik nou nog niks te doen ik doe dat pas over 2 jaar en dat betekent niet dat ik aan het eind van het jaar geld overhoud wat ze dan inpikken. En hetzelfde zou je dus van meerjarig onderhoud misschien moeten kunnen verschuiven naar dagelijks onderhoud of misschien zelfs nog wel helemaal iets anders. Waarbij je het eigenlijk als je het kader hebt vastgesteld waarbinnen je opereert het voor de raad voldoende zou moeten zijn als een door een accountant gecontroleerde jaarrekening uitkomt op ongeveer het bedrag wat begroot was. Dus dan heb je je manoeuvreerruimte die je ook nodig hebt als je met vastgoed omgaat.

I = Zie je dat als een apart onderdeel van een begroting of zeg je gewoon van vastgoed heeft dan zijn eigen vastgoedkader of zijn eigen vastgoednota.

R = Ik denk dat het veel simpeler is als het een apart onderdeel is op een begroting, want anders blijf je aan alle kanten rekenen en verschuiven enzo. Dat lijkt me een stuk lastiger ja. En datzelfde zou dan moeten gelden voor je investeringen denk ik. Je moet als raad moet je op een bepaald moment vaststellen welk maatschappelijk vastgoed heb ik nodig, dan moet je bepalen op basis van referentienormen of alles wat je maar weet ,hoeveel geld heb ik dan daarvoor, wil ik daarvoor dan beschikbaar houden. En dan zou je moeten zeggen college directeur vastgoed zorg ervoor. Met een aantal kaders, zoals panden moeten duurzaam zijn en flexibel en misschien moeten de business cases allemaal tenminste budgetneutraal zijn enzo. Maar dan kun je actief aan de slag.

I = Dus dan zet je dus naast financieel, ook over het vastgoed erin wat je bedrijfsmatig wil bereiken met het vastgoed?

R = Nou ja bedrijfsmatig, het is een vertaling van het beleidsmatige. Omdat wat hebben we nou nodig aan maatschappelijk vastgoed, dat moet van de beleidsdirecties komen.

I = Ja, is dat er?

R = Ja, dat is, dat zijn we aan het leren hier, ja. Het onderwijs is klaar, jeugd en zorg is, onderwijs heeft ook al een investering geregeld, jeugd en zorg is helemaal uitgewerkt, maar nog geen investering. Kunst en cultuur en sport zijn redelijk vergevorderd, hebben we al een soort vlekkenplannen enzo. Dat gaat best wel hard.

I = En dan kan vastgoed daar op zijn vastgoedinvesteringsplan....

R = Ja, wij maken daar een soort grote kaart van Amsterdam bij, waarop dus overal kun je zien van wie heeft nou waar wat nodig. De beleidsdirecties hebben ook al bedragen aangeleverd. Wij maken dan af en toe, suggereren een correctie, laat ik het zo voorzichtig zeggen. We brengen in de eisen die we vanuit vastgoed aan panden stellen, we brengen in wat zijn de transacties waar wij het allemaal van voor elkaar willen krijgen.

I = Governance, zie je, daar is de laatste tijd veel aandacht voor, voor het inrichten van de besturing van je organisatie. Voor integriteit binnen je organisatie. Heeft een vastgoedbedrijf daar een eigen paragraaf voor nodig? Is dat anders dan andere gemeenteonderdelen?

R = Nou ja dat zijn we aan het ontdekken, wat ook in het coalitieakkoord nu staat is, we moeten zicht krijgen op de geldstromen die in de stad worden ingezet voor vastgoedtransacties, waarbij het doel is om boven- en onderwereld van elkaar gescheiden te houden. Wat wij daar, daar is nu een stuurgroep, een taskforce voor gestart vanuit openbare orde en veiligheid, waar ik ook in zit, met de bedoeling om dat, om daar om dat te gaan onderzoeken. Ik vind dat erg interessant en heel spannend om op een gegeven moment in staat te zijn om de oorsprong van geld te achterhalen. Het lijkt me ook razend ingewikkeld, maar goed. En in het verlengde daarvan, gaan wij kijken of onze bibob-toets nu inderdaad effectief is. Want op dit moment, ik moet je eerlijk

zeggen ik twijfel daar een beetje aan. Ik heb het gevoel dat de asset managers allemaal een soort eigen invulling daarvan hebben. Dat het ook niet concreet vanuit OLV is aangegeven hoe we dat moeten doen, maar daar kan ik me in vergissen. En ik denk dat wij, mijn indruk is dat we op dit moment redelijk machteloos staan ten opzichte van wat we dan de onderwereld zouden kunnen noemen.

I = Ja. Want dan heb je het specifiek over de verkoopopgaven denk ik?

R = Ook, ook huur verhuur.

I = En dan huur verhuur, mogelijke verhuringen die wij doen aan partijen waarvan we niet weten

R = Ja of ook aanhuur. Zoals dat hier dan heet, wat niet als Nederlands woord wordt geaccepteerd door de spellingscontrole, maar.

I = Nee inderdaad, er staat er eentje, dat is huur inderdaad. Ja. Oké dus dat wij een pand aanhuren waarvan blijkt dat het door een vrij duistere

R = Wij willen gewoon geen zaken doen met organisaties mensen van besproken gedrag.

I = Nee, nee. En dat zou er dieper in moeten. Je zei net een apart financieel kader voor vastgoed. Zou je daar dan dus ook bijvoorbeeld governance in noemen, hoe je dat dan, of je daar specifiek.

R = Ja tuurlijk, ja, ja, want daar hoort ook een hele duidelijke mandaatregeling bij bijvoorbeeld.

I = Of heeft dat, gaat dat gewoon op in de algemene governancestructuur van de gemeente Amsterdam.

R = Ik heb je, ik heb me weleens zitten afvragen of vanwege de heel eigen aard van vastgoedwerk of het niet interessant zou zijn voor ons om een externe raad van toezicht te hebben. Maar daar ben ik nog niet veel verder mee de verkenning ingedoken, want er is nog genoeg te doen, maar die vraag

I = Bestaat dat in Amsterdam?

R = Nee. Niet dat ik weet. Nee. Het zit bij onze deelnemingen kom je het tegen, maar niet bij directies, voor zover ik weet. Af en toe heb je wel college, ja tijdelijke commissies van wijze mannen en dat soort, maar dat ja.

I = Is er eigenlijk niet nu.



R = Nee bij ons zitten de governance, ik weet niet of dat een onderdeel ervan is, maar zit vooral in hoe borgen we nou dat voorkomen duidelijk is wie welke bevoegdheid, welke rol, welke taak heeft. Hoe zorgen we ervoor dat er waar mogelijk, nou dat is eigenlijk altijd denk ik zo, vier ogen principe is enzo, dat soort zaken.

I = Ja. Is dat nu op een duidelijke plek belegd, want dat zit in je AO procedures volgens mij?

R = Ja. Dat is duidelijk belegd ja.

I = De waarde en dan met name de financiële waarde van een gemeentelijke portefeuille, op welke waarde zou volgens jou nou een gemeentelijke portefeuille beoordeeld moeten worden? En dan beginnen we met boekwaarde. Wat zegt boekwaarde over de waarde van je vastgoed?

R = Ja nu komen we voor mij op het, op het technisch terrein en daarmee wordt het voor mij alweer wat ingewikkelder, ik kan makkelijk praten over uitgangspunten enzo maar. De boekwaarde zegt in onze portefeuille nogal weinig. Omdat heel veel panden zijn afgeschreven, iemand vertelde mij, dat was Alex dus dat zal kloppen, dat 95% van de panden die vorig jaar zijn verkocht op 0 waren afgeschreven. Dus dan bereik je waanzinnige verkoopwinsten enzo. En ergens zit er dus ook een enorme stille reserve in onze vastgoedportefeuille en de vraag is ja, dat zegt in ieder geval niet veel nee. Nee.

I = Dit is wel het enige waar we eigenlijk over rapporteren. Dus de materiele vaste activa dat staat in de begroting.

R = Nou we rapporteren over meer hoor, maar je bedoelt qua waarde.

I = Qua waarde begrip, ja. Want de panden nou ja, die discussie hebben we ook bij de kostprijs dekkende huur, marktwaarde. Waar gebruik je marktwaarde en wat voor plek zou die moeten krijgen binnen je vastgoedportefeuille.

R = Dat zijn we nu ook aan het uitzoeken, kijk je slaat de WOZ-waarde over.

I = Die heb ik ernaast staan als afgeleide van de marktwaarde.

R = Nou ja, dat is maar de vraag. Ik heb het natuurlijk niet zelf gecontroleerd, maar wat Fakton heeft uitgezocht is dat en het hoeft niet in heel Amsterdam zo, dat de WOZ-waarde zoals die per pand hier zijn af en toe volkomen onuitlegbaar is. Dan denk ik ja, dat is dan ook niet zo'n geweldige

I = Nee de discussie die gaat daarbij vooral over hoe wordt de WOZ-waarde vastgesteld. En dat is voor homogene producten is dat altijd de marktwaarde op basis van transacties die gedaan zijn. En daar begint dan het probleem, het incurante vastgoed, dat wordt vaak op gecorrigeerde vervangingswaarden vastgesteld. En ik denk wel een groot deel van onze portefeuille is incurant vastgoed.

R = Ja denk je?

I = Ja.

R = In waarde of in aantallen panden?

I = In transacties. Dus als je kijkt

R = Met transactie bedoel je nu verkopen.

I = Ja, dus de verkopen, want de WOZ-waarde wordt dus vaak bepaald op basis van historische transacties, dus dan wordt er gewoon gekeken van wat is er nou in de buurt verkocht. En wordt een vergelijking gemaakt van hoe past dit pand daarop, dan komend tot een prijs. Nou bij een woning is dat prima want er zijn heel veel transacties. Zo wordt de WOZ-waarde van je huis bepaald. Die kijkt in de buurt van wat is er verkocht. Voor kantoren is het ook nog wel te doen. Vrij homogeen, beetje hetzelfde. Als we een sportcentrum hebben of een zwembad, nou die worden niet verkocht. Schoolgebouw, dat wordt ook al een lastige markt. Dus dat is een van de argumenten die wordt gevoerd bij de WOZ-waarde dat het niet goed bruikbaar is. Fakton, of ten minste Wouter van den Wildenberg, het verschilt dus ook heel erg per adviseur die de waarde welke waardemethode ze hanteerbaar vinden. Wouter van den Wildenberg zegt zelf heel erg van WOZ is heel goed juist voor gemeentelijk vastgoed. Omdat die gecorrigeerde vervangingswaarden dat zegt ook dat er geen markt is. Dus dan is dat gewoon je waarde, daar is niks mis mee. Maar dus het beginsel marktwaarde, dat gaat ervan uit dat er een markt is en daarvoor bepalen we dus op basis van of de vergelijkingsmethode, dat we kijken van wat is er nou verkocht, of we gaan naar kasstromen kijken.

R = Ja ik weet je, hij heet overigens Van den Wildenberg, niet burg

I = Wouter Wildenberg heet hij zelfs, ook niet van de.

R = Nee, Van den Wildenberg, dacht ik.

I = Ja, Wildenberg, o ja.

R = Maar ik ben, ik denk dat we ongelofelijk terughoudend moeten zijn met verkopen. Dat zie je op dit moment

in Amsterdam, we hebben te gemakkelijk overigens vooral goeie posities afgestoten, maar ik vind het ook niet verstandig dat we nou, voor wat is het inmiddels, vele miljoenen in ieder geval hebben verkocht, waarbij we dan dat geld maar hebben gebruikt om het op de schuld af te lossen, dat staat in geen verhouding. Dus ik zelf ben niet zo van, ik heb behoefte om marktwaarde in de zin van wat levert het me nou op als ik verkoop. Om dat te weten.

I = Want je panden hebben, nou zeg dat 50, 60% van je panden gewoon een marktwaarde hebben. Is het inzicht in de marktwaarde van zo'n pand, dus niet alleen bij verkoop maar ook als portefeuillesturing belangrijk?

R = Dat hangt, ja, tuurlijk is het inzicht belangrijk en ik hoop niet dat je gelijk hebt, dat het zo weinig, zoveel panden zijn die geen marktwaarde hebben, althans vast te stellen. Wij verhuren onze panden en je moet een uitlegbare systematiek hebben om de huurprijs te bepalen en dan denk ik dat marktwaarde een heel mooi uitgangspunt is om die huurprijs te bepalen.

I = Om de huurprijs te bepalen, ja. Het onderzoek staat ook in het perspectief, daarom interview ik ook de woningcorporaties, zij hebben een beleids-, of een beoordelingskader verplicht opgelegd gekregen vanuit de woningwet, waarin zij verplicht zijn om hun woningen voor marktwaarde te laten waarderen. Dus in hun jaarrekening staat gewoon de marktwaarde van hun vastgoed, in verhuurde staat, zonder beperkingen. Terwijl zij, hun doelstelling is het leveren van woningen tegen een lagere huur voor een lager segment inkomen. Dus zij kijken daar, zij zijn verplicht eigenlijk om een marktwaarde te rapporteren. Zou zoiets bij een gemeente ook kunnen?

R = Ik neig daar inmiddels wel toe, omdat het redelijk makkelijk en logisch uitlegbaar is om uit te gaan van marktwaarde. En je vervolgens daar waar je een huurder niet de volle markt- of huurprijs wil laten betalen, een aparte geldstroom kunt hebben met subsidie. Die twee moet je toch uit elkaar houden op grond van wet markt & overheid. En dan vind ik dat wel een helder systeem eigenlijk.

I = Ja. De woningcorporaties die komen uit de situatie waar zij rapporteren op bedrijfswaarde. En dat was eigenlijk de waarde die aan hun woning gekoppeld was op basis van de huur die binnen kwam. Dus daar keken ze gewoon naar de feitelijke kasstromen, en dat

R = Dat is vooral heel overzichtelijk.

I = Vooral heel overzichtelijk. Zou dat voor een gemeentelijk vastgoedorganisatie werken? Want volgens mij heb je het dan dus over wat krijg je aan kostprijs dekkende huur binnen?

R = Nou nee, nou dat weet ik niet want bedrijfswaarde zegt nog niet of het kostprijs dekkend is, volgens mij dan.

I = Dat zijn je inkomende kasstromen en bepalen de waarde van je vastgoed.

R = Ja, maar als je kosten hoger zijn. Ik bedoel, bedrijfswaarde, als je zegt bedrijfswaarde is de huurkasstroom dan heb je dus nog niks gezegd over kostprijsdekkend. Dus dat is niet goed. Want wij moeten echt kostprijsdekkend zijn.

I = Ja, dat zou je dan moeten zijn, dat komt dan ook, dat wordt ook heel snel inzichtelijk, als je ziet dan wat je kosten zijn en wat je inkomsten zijn.

R = Nou, dan heb je nog, maar dat weet jij beter dan ik, heel veel varianten op, waardoor je dat kunt bepalen wat je kostprijs nou precies is. Ja ik vind, kostprijsdekkend daar ontbreekt wat aan, het zegt uiteindelijk toch niet voldoende over de waarde van een pand denk ik. En dat heb je bij marktwaarde meer.

I = Ja. Nou en dan vul ik 'm in maar dat, kijk marktwaarde dat zegt gewoon dat de markt, dus als daar een handel zou zijn, wat daar in de markt op die plek voor prijs voor gegeven zou worden dus dat is een inschatting, en de argumenten die je dan vaak hoort is dat gezegd wordt voor onderdelen heb je geen specifieke markt. Een buurtcentrum, die wordt niet door anderen verhandelt, of daar is geen markt in.

R = Nee maar je moet niet kijken naar wat de activiteit die er in zit, je moet kijken naar het pand.

I = Ja.

R = En dan een interessante vraag van mag de bestemming dan mee, dus een bestemmingsplan dan wel of niet mee doen en zo. Maar je kijkt niet naar de activiteit je kijkt, wat mij betreft, ik praat anderen na, maar dat klinkt mij het meest logisch is dat je kijkt naar wat kun je nou maximaal aan opbrengende activiteiten verrichten in een pand uitgaande van het bestemmingsplan dan maar. En wat zou iemand er dan voor over hebben? Waarbij je er vanuit gaat dat het tijdelijk is, omdat het pand uiteindelijk toch weer maatschappelijk willen inzetten, dus dat een huurder met dat soort commerciële activiteiten dan niet gaat investeren, althans niet noemenswaardig.

I = Dus marktwaarde is wat jou betreft een goed sturingsmiddel? Je zou dat graag willen weten van je panden.

R = Ja.

I = Je noemde zelf net ook stille reserves. Stille reserves is eigenlijk het verschil tussen je marktwaarde en je boekwaarde. Zou je daarop moeten sturen als gemeentelijke vastgoedorganisatie?

R = Nou, daar schieten we niks mee op vrees ik. Het is mij uitgelegd omdat we uiteindelijk alleen maar, als we alles verkopen levert het ons geld op. Ik bedoel, het is niet zo dat we meer kunnen gaan lenen of moeten we voordeliger kunnen lenen als we die reserve gaan activeren, dus daar schieten we niks mee op. Ik denk dat je

op een gegeven moment wel moet stoppen met het steeds maar verder laten toenemen van die stille reserve.

I = Aan de andere kant van de stille reserve hangt een risico, op het moment dat je boekwaarde hoger is dan je marktwaarde, zou je dat moeten weten?

R = Ook dat moet je weten ja.

I = De gemeente Amsterdam staat voor een woningbouwopgave van 50.000 woningen. Als je dat vertaalt met het voorzieningenmodel voor maatschappelijk vastgoed en dan zou je ongeveer 375.000 m<sup>2</sup> maatschappelijk vastgoed daarbij moeten realiseren. Dat betekent heel veel investeren. Waarbij de risico's ook op kunnen lopen.

R = Dat kan.

I = Zou je dan dus moeten weten wat de marktwaarde is om in de gaten te houden. Kijk op een gegeven moment we hebben nu veel panden die afgeschreven zijn. Maar als de balans er uit gaat en je gaat heel veel nieuw investeren, je hebt je goedkope panden misschien net verkocht, met laagste boekwaardes. Dan stuur je op risico's, dus dan

R = Dat is een wat algemene vraag natuurlijk, je probeert altijd je risico's in de gaten te houden natuurlijk, maar als je naar de portefeuille als geheel kijkt dan denk ik dat het met het risico van negatieve stille reserves nogal mee zal vallen. Ik vind, kijk je weet dat we nu aan het nadenken zijn over het aanhouden van restwaarde bij panden, dus niet meer afschrijven naar 0 maar bijvoorbeeld naar 50% van nou misschien vervangingswaarde ofzo, weet ik het. Het belangrijkste nadeel wat van daar, wat me door financiële mensen naar voren wordt geschoven, met name vanuit de controle is, ja maar als we dan op een gegeven moment iets willen laten slopen, dan zijn we opeens geld kwijt. Nou dat vind ik een heel raar argument. Het is goed om wat realistischer te worden, je te realiseren dat ook als een pand naar 0 is afgeschreven, dat het nog steeds een waarde kan hebben. En het is zo uitzonderlijk ver, kijk naar die verkopen die ik net noemde, de netto verkoop opbrengst was ongeveer even groot als de bruto verkoop opbrengst.

I = Met het aanhouden van restwaarde dan krijg je ook een lagere kostprijs dekkende huur, omdat je niet tot nul gaat

R = Scheelt iets.

I = Afschrijven.

R = De rente gaat iets omhoog.

I = Ja. Zwembaden worden over het algemeen na 40 jaar wel gesloopt en nieuw gebouwd, dus er zit een bepaalde

R = Je kijkt naar wat is realistisch, als je een reden hebt om aan te nemen dat het wel zo is dan moet je dat doen ja.

I = Gaan we nog even terug naar woningcorporaties, zij rekenen nu dus eerst bedrijfswaarde, toen marktwaarde, en zij gaan nu naar beleidswaarde. En daarbij gaan ze inzichtelijk maken aan de externe stakeholders, dus ook aan de maatschappij, wat laten we nou liggen ten opzichte van marktwaarde. Dus welke doelstellingen hebben wij die we laten zien, waardoor wij een lagere waarde dan de marktwaarde bereiken. Zij doen daarvoor vier afslagen op marktwaarde. En dan kijken ze dus van nou, vanuit beleggersperspectief wat zou een belegger doen met deze woning, wat doen wij met deze woning en dat bedrag maken ze inzichtelijk. En de vier afslagen zijn: doorexploiteren, dus een belegger zou mogelijk een afweging maken om een huis op een gegeven moment te gaan verkopen als de markt goed is. De woningcorporatie doet dat niet, want zij hebben gewoon een taak om die woningen door te exploiteren. Dus daar laten ze van zien wat de afslag is van de waarde. Zij hebben een lagere prijsstelling, hun doelstelling is dus voor lage inkomens, dus hun prijs van verhuring ligt lager, dus daar hebben ze een afslag voor. Ze hebben een afslag voor onderhoud, waarbij zij dus ten opzichte van de belegger mogelijk anders investeren in onderhoud. Een belegger zou misschien zijn onderhoud uitstellen op het moment dat hij verwacht te verkopen en een woningcorporatie die investeert misschien zelfs meer, in duurzaamheid bijvoorbeeld. En beheerkosten. Omdat zij dus met een lager segment inkomens zitten, ze hebben meer beheerinspanningen dan een belegger zou hebben om het goed te exploiteren.

R = Zou kunnen.

I = Daarbij laat je dus eigenlijk zien wat je laat liggen ten opzichte van marktwaarde.

R = Ja. Maar wat is dan, is er dan nog een substantieel verschil ten opzichte van bijvoorbeeld bedrijfswaarde?

I = Ja, zij gaan dus eigenlijk uit van een afslag van marktwaarde. bedrijfswaarde gaat er alleen maar vanuit wat je binnenkrijgt.

R = Ja, maar dit

I = Dit is de andere kant.

R = Jawel, maar het is ook meteen een verklaring waarom je niet meer binnenkrijgt dan je binnenkrijgt.

I = Ja. Zij laten dus, de bedoeling is dat je aan de buitenwereld laat zien, van wat zet je nou in aan middelen om

tot deze verhuur te komen. Zou dat passen bij een gemeentelijke vastgoedorganisatie?

R = Ja dat vraag ik me af. Ik zou de neiging hebben om te kijken, wij realiseren niet alleen financiële baten maar ook maatschappelijke baten. En eigenlijk zou je omgekeerd kunnen zeggen, die maatschappelijke baten moet ik er nog bij optellen in plaats van ervan af trekken.

I = Als je een broedplaats als voorbeeld neemt, je zou zeggen dus van nou, we hebben een broedplaats midden in het centrum, de huur die we daarvoor vragen is 325 euro per maand. Als we diezelfde broedplaats in de markt zouden verhuren als bedrijfsruimte wat past binnen een bestemmingsplan zouden we 700 euro per maand krijgen. Dat is de marktprijs. En dan laat je dus eigenlijk zien van we zetten

R = Ja, dan zou jouw aanname zijn dat we tenminste 325 aan maatschappelijke baten zouden moeten

I = Dat is de maatschappelijke inzet die je dan benoemt, dus aan de buitenwereld laat je zien, wij zetten 325 euro per maand in

R = Ja, eigenlijk bij wat ik aan het begin zei, je zou, je hebt wel op geld waardeerbare en niet op geld waardeerbare maatschappelijke baten. En daar zou je meer zicht op moeten kunnen krijgen, en dan zou je inderdaad tot zo'n soort afslagsysteem kunnen komen.

I = Ja, en dan laat je dus aan de buitenwereld zien waarom jij niet je marktwaarde rekent, waar jouw middelen op zijn ingezet.

R = Nou, wat je dan aan de buitenwereld laat zien is, als het goed is, in het voorkomende systeem wat je terugkrijgt in ruil voor je subsidie.

I = Daar wordt het meer ingezet vanuit dat je laat zien wat je laat liggen, dus je onderbouwt de reden wat je laat liggen.

R = Wij krijgen zo meteen, stel nou dat wij toe gaan naar markthuursprijzen. En die gelden voor iedereen, ongeacht wat je doet, dus commerciële partijen betalen dat sowieso, en dan krijgen we maatschappelijke huurders en dan zeggen we, wij willen jou daar graag hebben dus jij betaalt niet 100% van die markthuursprijs maar 50%, ik noem maar wat. Die 50% komt dan als subsidie daar. Is wel gekoppeld aan dat pand, dus wat ik dan zichtbaar zou willen maken is, ik heb de helft van mijn geld hier eigenlijk als gemeente, als geheel, dus wat krijg ik nou voor die andere helft. Dus het is formeel subsidie, dat krijg ik daarvoor, maar het is eigenlijk ook, wat krijg ik nou voor mijn gedeelde huurinkomsten. En als je dat zichtbaar kunt maken, ja.

I = Dat is dan het verschil tussen je kostprijshuur en je markthuurs, die geef je dan eventueel aan subsidie.

R = Nee, nog niet eens, want ook kostprijshuur kan gesubsidieerd worden hè?

I = Nog een deel daarvan.

R = Ja, kan ook nog. Ja.

I = We hebben een aantal verordeningen en wetten, waarin voor is geschreven hoe je omgaat met je financiële rapportage, de BBV, is de meest bepalende. Wet markt en overheid noemde je net zelf, en dan hebben we nog een aantal gemeentebrede kaders Wet fido en wet hof. Zijn dit soort verordeningen en wetten voldoende om voor een vastgoedorganisatie te rapporteren? Of is vastgoed zo specifiek dat je een ander kader nodig zou hebben?

R = Ik ben niet op de hoogte van alle kaders en wetten en verordeningen die er zijn. Maar ik laat ik het zo zeggen, als er geen kader is, dan mis ik dat niet. Dan ga ik zelf op eigen kracht in overleg met degene aan wie ik verantwoording afleg, bepaal van waar zal ik nou eens over gaan rapporteren? Wat zijn nou echt de kerngegevens die je nodig hebt om te zien dat wij bij vastgoed dit goed doen? En dan doe je dat. Dan stel je dat vast en dan doe je dat. Het is een enorm Nederlands om dan een kader te gaan roepen vind ik.

I = Nou ja, dat is weer de vergelijking dus met de woningcorporaties. Daar is blijkbaar ingeschat, dit gaat niet goed, of het moet anders

R = Die hebben een andere achtergrond natuurlijk.

I = Ja, er is een achtergrond en dan is de vraag, gaan gemeentelijke vastgoedorganisaties beter daarmee om?

R = Dat weet ik niet, ik vind het al ingewikkeld genoeg om zicht te krijgen op deze organisatie. Maar ik ben er niet eens van overtuigd dat kaders zo enorm helpen. Hebben wij nou meer zekerheid over hoe het echt in corporaties aan toe gaat met zo'n beleidswaarde in plaats van een bedrijfswaarde, ja.

I = Ja ze moeten in ieder geval allemaal op dezelfde manier rapporteren, waardoor dus ook een vergelijkingsslag is gemaakt. Alle woningcorporaties, of tenminste niet allemaal, maar die doen mee met een benchmark waarmee dus de prestaties op marktwaarde of beleidswaarde inzichtelijk is.

R = Dat zou kunnen. Als je kunt vergelijken.

I = Voor gemeentes bestaat zo iets niet eigenlijk.

R = Nou, ze zijn het wel aan het opbouwen ergens.



I = TIAS is bezig met een benchmark, daar wordt heel veel kwalitatief uitgevraagd. De benchmark die er was tot 2014 die rapporteerde dus wel op boekwaardes en WOZ-waarde. Die is gestopt omdat daar te weinig gemeentes op een gegeven moment nog aan meededen. Maar eigenlijk, sinds die tijd rapporteert geen enkele gemeente meer van wat heb je nou aan boekwaarde of wat heb je nou aan WOZ-waarde van de portefeuille. De kostprijs dekkende huur methode. Naast TIAS is er ook nog de barometer maatschappelijk vastgoed, waar volgens mij 40 gemeentes aan mee doen, daar komt elk jaar naar voren dat de kostprijsdekkende huur voor alle gemeentes wel een heel belangrijk item is waar niet heel veel zekerheid over is.

R = In welke zin is daar niet veel zekerheid over?

I = Over hoe dat gedaan moet worden. Dat het 100% wordt doorgerekend. Dat de berekeningsmethode is vastgesteld.

R = Ja, ja.

I = Iedere gemeente is daar voor zichzelf mee aan het stoeien.

R = Dat is hetzelfde met legers. Iedereen doet ook maar wat.

I = Maar zou je dus vinden dat, je geeft eigenlijk aan, daar hoeft niet een speciale wet of verordening te zijn waarin bepaalt is van nou zo moet je het gaan doen.

R = Ik ga er in ieder geval niet op wachten. Weet je, ook benchmark, ik heb op een gegeven moment met die mevrouw van TIAS gesproken, en die zei toen kijk, we hebben ook vergelijkingen van verzekeringspremies, welk percentage betaalt nou een gemeente aan verzekeringen? Toen vroeg ik wordt er dan ook gekeken naar of je onder of over verzekerd bent? Nou, nee dus. Dus het is altijd een soort, nee het is altijd een aanleiding om nader onderzoek te gaan doen, benchmark gegevens, alleen in de praktijk zie ik dat maar heel weinig gebeuren. Wat heel jammer is, omdat het juist leuk is om daar op een gegeven moment het gesprek over te gaan voeren, maar dat

I = Want zij hebben wel gerapporteerd over, onder- over overwaarderings en verschillende gemeentes naast elkaar gezet en daar hebben ze verschillen gezien tot 20% aan verzekeringspremies, wat dus denk ik, voor een aantal gemeentes wel de aanleiding moet zijn geweest om daar even met hun verzekeraar

R = Naar te kijken, ja, natuurlijk.

I = Want daar zit dan ook weer een nieuwe waarderingsperspectief in herbouw aan, de verzekeraar doet het op herbouwwaarde, als je daar gegevens van verzameld kan je dat wel met elkaar gaan vergelijken. Maar dus eventjes terug bij de vraag van is er een specifieke wet of verordening voor nodig? Jij zegt eigenlijk van, de gemeente of de organisatie doet het zelf.

R = Eerlijk gezegd ook binnen Amsterdam zelf hebben we allerlei regels opgesteld waar we vaak gewoon last van hebben, waarvan we dan vervolgens om ons heen roepen van dat is niet helemaal zo, dat is nu eenmaal bepaald, zonder dat we dan door hebben dat we dat zelf hebben gedaan en dus ook kunnen veranderen. Nee, ik heb genoeg regels.

I = Ja, duidelijk. Portefeuillestrategie. Je gaf net zelf aan, er worden nieuwe portefeuillestrategieën opgezet op basis van de beleidsplannen die er bij de verschillende beleidsonderdelen worden gemaakt. Welk onderdeel zou financiële waardesturing, de waarde van je portefeuille daarin moeten krijgen? Als je een portefeuillestrategie opstelt, ga je dan dus kijken naar WOZ-waardes, of de boekwaarde van een portefeuille?

R = Het lijkt mij dat dat een afgeleide is. Je hebt bijvoorbeeld zorg, dat zie je nu gebeuren en de verwachting is dat het alleen maar verder zal toenemen, gaat toe naar steeds kleinschaliger en meer in de buurt. Dus dat is dan je doel, het is niet, je doel is niet om dan op waarde te sturen denk ik. Dus volgens mij is het een afgeleide.

I = Ja, niet per se, je gaat niet kijken naar de samenstelling van je portefeuille.

R = Nee, waar je wel naar kijkt is het behoud van waarde natuurlijk, maar niet, ik heb geen doelstelling om een bepaalde waarde in de portefeuille te hebben.

I = Waardeontwikkeling of

R = Waardeontwikkeling zou iets anders kunnen zijn, maar dat hangt van andere doelstellingen af, als je op een gegeven moment die waardeontwikkeling wilt cashen dan zou dat een interessante kunnen zijn natuurlijk, ja. Maar dan alleen maar omdat je dan vervolgens met dat geld weer iets anders wilt gaan doen.

I = Krijgt dat nu een plek binnen de portefeuille?

R = Nee nog niet, we zijn nu bezig met voor het eerst echt een serieus integraal stad dekkend vastgoedplan te maken dus, ja. Maar dat vind ik al heel erg goed dat dat nu eindelijk eens gebeurt.

I = Er zijn een aantal ratio's, financiële ratio's die vaak of bij beleggers, inmiddels dus ook bij corporaties worden gebruikt. Zou jij een cijfer kunnen geven waarbij 1 niet belangrijk is, en 5 belangrijk?

R = Als ik weet welke, als je ze gaat noemen

I = Ik ga ze noemen en ik ga ze ook toelichten als er vragen over zijn want het is, de interest coverage ratio, waarbij je kijkt naar wat je aan kasstromen binnen krijgt, of je daarmee je rentelasten kunt dekken.

R = God wat een lastige vraag zeg. Wij krijgen, even kijken. Ik leen niet, ik krijg geld van DMC, en DMC treasury haalt het bij de bank Nederlandse gemeenten en wij betalen 1,3 procent, dat is wat ik weet. Dus dan is de vervolgvraag hoe belangrijk is het dat mijn rente wordt gedekt door binnenkomende kasstromen?

I = Ja, dus de huur die bij je binnenkomt. En dan ook

R = Daar zitten zoveel schakels tussen, dat is voor vastgoed volgens mij niet relevant.

I = Nee. Dus als je een cijfer mag geven?

R = Dan geef ik 'm een 1.

I = De loan to value, waarbij je kijkt naar de schuld op je vastgoed ten opzichte van de bedrijfswaarde. Dus dat is dan wat je aan

R = Je zit me nou enorm in het nood te dringen hè, dat weet je?

I = Je antwoorden zijn niet afwijkend ten opzichte van andere gemeentes en dan ga ik een beetje invullen maar,

R = Loan to value, dus

I = De schuld die op je vastgoed zit ten opzichte van de inkomsten op kostprijs dekkende huur. Dus de waarde

R = Weet je dat ik geen flauw idee heb welke schuld er op ons, volgens mij hebben wij gewoon 1 grote schuldpot. Dus ik herken 'm niet als dreiging, nee.

I = Dan blijft er eigenlijk nog eentje over, dat is de dekkingsratio, waarbij je kijkt naar je schuld ten opzichte van de marktwaarde van je vastgoed. En dat is dan meer vanuit op een moment dat een gemeente slecht zou gaan, mogelijk failliet, ze kunnen niet failliet, maar wordt er vaak gekeken naar wat is de schuld die we hebben en welke marktwaarde zit er op een pand?

R = De schuld die wij hebben is flink groter als gemeente, dan de waarde van ons vastgoed. Daar zit ook, voor zover ik weet maar dat is financiële kennis die ik niet heb, zit er geen directe koppeling tussen ons vastgoed en de schuld van de gemeente Amsterdam.

I = En als je er een cijfer aan zou mogen geven? Dus een dekkingsratio? Voor schuld ten opzichte van de marktwaarde van je vastgoed?

R = Ook een 1.

I = Ja. Het zijn antwoorden die ook bij andere gemeentes worden gegeven omdat er dus echt lastig is om te zien.

R = Ja, er zit geen koppeling tussen.

I = Welke schuldpositie er nou op je vastgoed zit. En daarmee onderscheid je je denk ik ook van vastgoedbedrijven, vastgoedorganisaties.

R = Dat had ik me nog niet gerealiseerd.

I = Die dus heel erg op hun financiën sturen die direct gekoppeld is aan hun vastgoed. En bij een gemeentelijke organisatie, wij rekenen inderdaad met 1,3 procent, dat is onze rekenrente waarbij dus het uitgangspunt is dat wij het vastgoed met 100% vreemd vermogen financieren.

R = Nou ja kijk, als wij een kantoorpand gaan bouwen voor 140 miljoen dan lenen wij dat als vastgoed van centraal. Centrale gemeente. En hoe die dat dan vervolgens weer regelt waar dat geld vandaan komt, weet ik veel.

I = Wat je ziet bij, zo en zo bij woningcorporaties, ook 'thuis', nou ja 'thuis' misschien niet. Bij woningcorporaties bij beleggers, bijvoorbeeld loan to value, dus de hoeveelheid lening op de waarde van je pand, is geadviseerd tussen de 70, 80% max. Kijk 'thuis' zit op 100% maar dat is uitzonderlijk voor, zeker als je dat in het buitenland vraagt. Voor onze vastgoedorganisatie vinden we dat eigenlijk, daar spreken we niet eens over, maar als je dus de regels hanteert is ons vastgoed voor 100% met vreemd vermogen gefinancierd.

R = Ja, ik denk het ook.

I = Maar het is dus niet echt inzichtelijk.

R = Nee, dat is waar. Ja dat had ik me nog niet gerealiseerd, ja.

I = Als we dan eventjes terug gaan naar de gemeenteraad en het college. Die stuurt op een vastgoedorganisatie de rapportageonderdelen financieel, bedrijfsmatig en governance, voor een vastgoedorganisatie en al die verschillende waarde begrippen. Is er nou een verplicht rapportagekader nodig voor een gemeentelijke vastgoedorganisatie, waarin je dit soort begrippen zet en gewoon aangeeft hoe je zou moeten rapporteren?

R = Weet je ik weet niet of je een verplicht kader nodig hebt, ik vind dat je een kader nodig hebt. Als wij onze doelstellingen willen realiseren dan zullen we daar een aantal afspraken over moeten maken met het college en de gemeenteraad.

I = En dat moet elke gemeente gewoon voor zichzelf doen?

R = Ik denk het wel eigenlijk. Ik denk dat de situatie in gemeenten ook heel erg kan verschillen en dat je gewoon puur moet kijken naar wat willen we nou op dit moment of de komende jaren bereiken met dat vastgoed en dat je op basis daarvan bepaalt., dat betekent dus dat we over deze punten moeten rapporteren.

I = Ja. Elke gemeente gewoon op zichzelf.

R = Je moet je voorstellen dat je aan allerlei verschillende bedrijven voorschrijft dat ze het allemaal op een en dezelfde manier moeten doen. Dat zou heel raar zijn.

I = Ja dat is dus wat je bij woningcorporaties ziet, dat zie je bij beursgenoteerde beleggers, die hebben gewoon allemaal een verplicht rapportagekader.

R = Dat snap ik.

I = En dat is niet, dat is uiteindelijk gedaan omdat iedereen op zijn eigen manier vastgoed waardeerde. Waardoor er heel grote verschillen zaten in de besturing op het vastgoed.

R = Dat begrijp ik, want op die manier kun je vanuit bedrijfsleven ook belastingtechnisch interessante dingen gaan doen natuurlijk. Dat willen we niet, dat snap ik ook.

I = Dat zijn de beursgenoteerde beleggers.

R = Precies, en ik bedoel ook niet dat wij hier binnen de vastgoed Amsterdam moeten kunnen bepalen hoe wij, dat we een heel raar waarde begrip gaan hanteren of dat we een aantal dingen verklaren tot kosten die investeringen moeten zijn en vice versa weet je wel. Waar ik het over heb is, je moet je prestatie-indicatoren op maat maken. En dat is wat ik bedoel met een kader. En voor mij zou een heel interessant onderdeel zijn, alleen weet ik niet hoe je daar komt, wat zijn nou je maatschappelijke baten en lasten. Een van de dingen waar we hier nu mee bezig zijn is bijvoorbeeld te onderzoeken hoe kunnen wij nou big data gaan gebruiken om bijvoorbeeld te bepalen waar willen we welke maatschappelijke activiteit, wat is de tevredenheid, kunnen we voorspellen hoe die tevredenheid zal zijn enzovoort, enzovoort. Wat eigenlijk ook weer een vorm van input voor misschien de niet financiële maatschappelijke baten is.

I = Mooi. Dit was mijn, dit was het interview. Je bent er doorheen gekomen, hartstikke bedankt.

R = Dankjewel, ik vond het interessant.

## *Bart Wortman MSRE*

Senior Assetmanager, Stadgenoot, Amsterdam, 35.000 verhuurbare eenheden

Interview telefonisch

I = Interviewer, R = Respondent

I = Nou, we spreken elkaar. Fijn.

R = Gelukt.

I = Het is gelukt. Drukke agenda's. Dat gaat goed. Fijn dat ik je mag interviewen. Ik denk dat we een half uurtje nodig hebben. Ik heb wat vragen opgesteld. Ik ben bezig met mijn scriptie, waarbij ik kijk naar waarde gebruik en waarderingmethodes, die je bij een gemeentelijke vastgoedportefeuille toepasbaar zijn. Waarom ik bij woningcorporaties terecht kom, is dat jullie nu een beoordelingskader hebben voor beleidswaarde, en rapporteren nu al een aantal jaar op marktwaarde, waar ik benieuwd ben naar het gebruik en de sturing op marktwaarde, en de verwachting van beleidswaarde. Ik zit zelf bij de gemeente Amsterdam, bij de afdeling vastgoed. Wij hebben 1500 panden in eigendom. We hebben 750 bij de afdeling vastgoed zitten. Bij gemeentes hebben we eigenlijk niet echt een beoordelingskader, anders dan dat wij op boekwaarde rapporteren. Dat is ook de vraag, van: zou je op een andere manier moeten rapporteren? Zou jij iets willen vertellen over jouw positie bij stadgenoot?

R = Ja, dat is goed. Ik ben senior assetmanager bij stadgenoot. Ik ben de hoofd van de afdeling. Ik team met 4 assetmanagers, assistent en een financieel analist. Wij houden ons bezig met de vertaling van het resultaat van onze strategische doelen naar de operationele werkzaamheden. Dat betekent dat wij hold sell-analyses doen, jaarlijks, zowel onze woningen portefeuille als onze BOG portefeuille. Op basis daarvan ons verkoopbeleid bepalen. Maar ook ons onderhoudswoning verbeterbeleid en onze optimalisaties in beeld proberen te krijgen. Dat vertalen we in complexplannen. Die moeten uiteindelijk door de operatie gerealiseerd worden, zodat we met elkaar de juiste dingen doen. Dat is heel kort waar mijn afdeling voor is. Stadgenoot is vooral een Amsterdamse woningcorporatie. We hebben iets van 30.000 woningen. Ook een vrij omvangrijke bog portefeuille met een marktwaarde van ongeveer 300 miljoen. Naast Amsterdam nog wat woningen in Diemen, een paar honderd, en 14 woningen in Ouderkerk aan de Amstel. We focussen ons vooral op Amsterdam. Ik zeg altijd heel trots dat 1 op de 12 Amsterdammers in een huis van Stadgenoot wonen. Als we in de tram zitten, kunnen we er waarschijnlijk altijd wel een paar aanwijzen.

I = Dat zijn leuke feiten. Leuk. Even kijken... als je het goed vindt... dit gesprek wordt opgenomen. Heb je daar bezwaar tegen?

R = Nee, is prima.

I = Ik leg jou even voor welke tekst ik gebruik voor mijn onderzoek, zodat je daar ook een beeld bij hebt. Dat zou kunnen bevestigen dat het jouw woorden zijn, als je dat goed vindt. Dan gaan we beginnen met de eerste vraag: in hoeverre de sturing op marktaandeel van belang is bij een woningcorporatie?

R = In hoeverre is sturing op marktaandeel van belang bij een woningcorporatie. Volgens mij is dat heel erg belangrijk, omdat corporaties zijn eigenlijk niet anders dan commerciële vastgoedbeleggers. We hebben een vaste portefeuille. Die moeten we zo goed mogelijk beheren, om aan onze doelstellingen te voldoen. Een belegger heeft als doel om zijn aandeelhouders uit te kunnen keren, zodat het pensioen betaald kunnen worden. Als corporatie moeten we ons rendement inzetten om de huur zo laag mogelijk te kunnen houden en meer sociale huurwoning aan de voorraad kunnen toevoegen. Dat begint ermee dat je weet waar je rendement haalt en laat liggen. Als je dat niet weet, dan kan je eigenlijk al geen sturing geven. Dat is als rijden in het donker.

I = Ja. Wat ik nu hoor, kijken verschillende woningcorporaties daar verschillend naar, naar het gebruik van marktaandeel. Wat ik hoor, is dat sommigen zeggen: 'we kunnen er niks mee. Je kan dat geld niet gebruiken'. Wat is jou, dat heb je net al aangegeven, maar hoe kijk jij daar tegenaan?

R = Je kan zeggen dat je het geld niet kan gebruiken, maar je hebt wel heel vaak een afweging voor een investeringsbeslissing, waarbij je ervoor kan kiezen om zelf een complex te renoveren en opnieuw sociaal te verhuren, of om het misschien af te stoten, of het in een ander segment in de verhuur te nemen. Iedere keer dat je voor een investeringsbeslissing staat, kan je die afweging maken. Hetzelfde geldt voor afwegingen voor verkoop. Dat is ongeveer 200 per jaar. Daarvoor moeten wij een verkoop portefeuille hebben. Ook daarin kan je de afweging maken welke complexen je wilt houden en welke je wilt verkopen.

I = Doe je dat dan op basis van prestatie?

R = Dan is de marktaandeel daar een belangrijk onderdeel van. Als we zo'n analyse maken, dan heb je het hele beleidskader en de afspraken die we met de gemeente hebben over verkoop, maar ook over discussies die nu in de stad spelen en geen beleid zijn, maar wel beleid gaan worden. Daar houd je rekening mee. Daarnaast kijken we vooral hoe goed een blok rendert en hoe goed het in onze portefeuille past. Op basis daarvan maken we de afweging of we iets wel of niet aan onze verkoopportefeuille toevoegen. Als je de marktaandeel niet kent, dan kan je die afweging financieel niet op een verstandige manier maken.

I = Je stuurt dus bij investeringen en dispositie, kijk je naar de marktaandeel. Heeft dat ook een plek binnen portefeuille sturing? Dan met name op indirect rendement. Ben je daar dan nog mee bezig, wat de waardering is op een blok woningen?

R = Eigenlijk minder. We kijken vooral naar de IRR. De kasstormen over de eerste 15 jaar, met een exit yield en die zetten we af tegen onze eigen rendementscijfers. Indirect is het toch iets, dat zie je ook wel, waar je minder sturing aan kan geven, dat wordt voor een groot deel bepaald door marktonwikkeling en crisis, waarin



marktwaarde fors is gedaald. Nu het al weer wat jaren goed gaat moeten we weer aan mensen uitleggen waarom we zo rijk zijn geworden. Dus dat indirecte rendement is maar een beperkt onderdeel. Ik vind wel dat we niet moeten achterblijven bij onze collega corporaties. Op die manier proberen we wel een vinger aan de pols te houden.

I = Ja. Dus in die zin, dan komen we bij de volgende vraag, van: welke bijdrage een benchmark levert voor sturen op waardeontwikkeling. Heb je daar een beeld bij?

R = Een benchmark kan heel goed zijn om te kunnen toetsen hoe je waardering is, en of je waardering aansluit bij andere partijen in de sector. Corporatie is natuurlijk wat anders dan de portefeuille van een gemiddelde belegger. Kwaliteit is over het algemeen wat minder. Inbouwpakketten zijn wat minder en de afwerking is wat laag. Dan is het heel prettig om met je collega's te kunnen kijken hoe jouw waardering zich verhoudt met die van een ander. Wat ik net vertelde: daarbij willen we het niet slechter doen dan collega corporaties. Dus dat we onze waardering gelijk moeten houden.

I = Je gebruikt benchmark. Je wilt 'm niet out performen, maar je probeert 'm wel te volgen. Kijk je daarbij ook naar benchmarks van woningbeleggers?

R = Dat is een lastige vergelijking, om die te maken. Sowieso natuurlijk omdat een groot deel van onze huurinkomsten fors lager zijn dan die van commerciële partijen en ook nog een keer de verhuurdersheffing hebben, wat een drukkend effect heeft op de waardering. Als je naar de kast kijkt, dan zie je dat de exploitatielasten van corporaties ietsjes hoger zijn dan die van marktpartijen, maar dat door de verhuurdersheffing en de veel lagere huur die we hanteren, onze inkomsten en kasstroom een stuk lager is. Dat heeft in het begin van je marktwaarde berekening natuurlijk een enorm effect, dus het maakt het lastig om die vergelijking te kunnen maken.

I = Jullie werken enige tijd met marktwaarde. Daarvoor hebben jullie de voorschriften over modelmatige waardering. Gebruiken jullie de basisversie?

R = Wij gebruiken de fullversie.

I = Voor Daeb en niet-Daep-portefeuille?

R = Ja. Wij zijn volgens mij in 2012, toen was hier ook de discussie over assetmanagement in volle gang, zijn we die voor het eerst gaan waarderen op marktwaarde. Dat hebben we eigenlijk altijd gedaan op een manier die aansluit bij de fullversie. We hebben een taxatiemanagementsysteem, waarbij de assetmanagers de complex taxaties maken, en die afstemmen met externe taxateurs. Die moeten uiteindelijk hun goedkeuring daarop

geven. Daar zijn we in 2012 mee begonnen. Toen het handboek waardering kwam en die keuze aan ons werd voorgelegd, sloot de werkwijze die we hadden heel erg aan op die fullversie.

I = Jullie zijn al voor de verplichting om te rapporteren, bezig geweest met marktwaarde?

R = Ja. We wisten dat het eraan ging komen. Die jaartallen kan ik niet meer precies noemen. Een aantal jaar ervoor zijn we gaan warmlopen om het goed in de vingers te krijgen en de goede marktwaarde te presenteren in ons jaarverslag.

I = Welk systeem gebruiken jullie?

R = Reasult. Ben je die partij al tegengekomen?

I = Nee.

R = Oké. Is wel best een grote. Ze hebben een kantoor in Ede. Ze hebben volgens mij al best wat corporaties... Dat is een systeem waarbij je niet alleen de waarde bepaalt, maar wat ook het proces borgt van de waardering. De data op orde zijn als je met je taxatie wilt beginnen. Als wij prestaties doorzetten naar de externe taxateur en die kan ze dan valideren en accorderen. Ik weet niet of FLUX ook zo werkt, ik ken dat systeem niet, maar het is een redelijk doordacht systeem.

I = Die naam kom ik vaker tegen, inderdaad. Jullie hebben dan de daeb portefeuille. Die waardering voeren jullie dus ook zelf in en die laat je valideren door je externe taxateur?

R = Ja, dat gaat op dezelfde manier. Ja. We hebben onze portefeuille gescheiden in een woon portefeuille, een bedrijfsmatig vastgoedportefeuille en een parkeerportefeuille. Het kan soms zin dat je in 1 complex, 3 taxaties moet doen. Voor ieder onderdeel afzonderlijk. Wat je aangeeft, de assetmanager is verantwoordelijk voor de complextaxatie en die wordt daarna door de externe taxateur gecontroleerd en uiteindelijk goedgekeurd.

I = Ja. Er hangen aardig kosten aan, denk ik, aan het systeem, de waardering en de validatie. Staat dat in verhouding tot de informatie die het oplevert en de waarde sturing die je nodig hebt als woningcorporatie?

R = Ja, dat is een goede vraag. We merkten wel dat, vooral door het handboek, dat het proces minder efficiënt is geworden dan dat het eerst was, omdat er allerlei aanvullende eisen bij zijn gekomen, waardoor de kosten voor de taxateur wat zijn opgelopen. We hebben er zelf ook meer tijd in moeten steken, omdat het zo laat

beschikbaar komt. Ik merk wel dat daar wel irritatie over is binnen onze organisatie. Dat we ons ook wel afvragen: 'is het het nog wel waard, om zoveel tijd en energie erin te steken?'. Vooralsnog heeft dat niet tot een keuze geleid. Ik heb de som nog niet gemaakt. Maar het is geen groot discussie punt binnen onze organisatie.

I = Als je het binnen de organisatie bekijkt... het is belegd, het invullen van de data, bij een assetmanager. Wat is het tijdsbestek, wat degene daar...

R = Er zijn meerdere rollen, hoor. Een aantal administratieve rollen. Die liggen meer in de operatie en zorgen ervoor dat die data er moet zijn. Dat de vierkante meters er goed in staan, de bestemmingen, noem maar op. Wat voor kozijnen erin zitten en dat soort zaken. We hebben bij concern control een hoofd vastgoedsturing, die het hele proces bewaakt en eindverantwoordelijk is voor de eindwaardering. De asset managers doen de taxaties. Hoeveel uur daarin gaat, dat vind ik lastig te zeggen, maar ik zou zeggen dat dat zo'n 40 tot 60 uur per asset manager is.

I = Als aandelen van zijn takenpakket, zeg maar? Is daar een percentage aan te hangen?

R = Ja, stel je voor dat het anderhalve week is en iemand werkt 42 weken, gemiddeld, dan zou dat ongeveer 5% zijn.

I = Ja. Dus dat valt nog mee.

R = Dat is te overzien. Maar goed, wat ik aangaf, we zijn in 2012 begonnen en het ging steeds soepeler. We werden er steeds efficiënter in. Je deed het er even bij. Maar als het handboek op het laatste moment beschikbaar komt. Dat zorgt ervoor dat het proces wel iets minder efficiënt is gaan lopen. We zijn dit jaar weer aan het kijken of we het weer op zo'n manier kunnen inrichten dat het weer soepel gaat lopen.

I = Ja. Dan komen we bij het volgende beoordelingskader. Dat is beleidswaarde, waar als het goed is in de begroting van 2019 op gerapporteerd moet worden. Beleidswaarde, dat wordt een afslag vanuit de marktaandeel, waarbij op 4 parameters afslagen worden gemaakt. Dat is het behoud van het vastgoed, waar de marktpartij mogelijk z'n vastgoed afstoot. Het is een lagere prijs die je aan je huurders in rekening brengt, als doelstelling, waar de marktpartij markthuurgereguleering vraagt. Mogelijk meer onderhoudskosten, waar de marktpartij mogelijk andere overweging zou maken. En hogere beheerkosten. Wat is jouw verwachting van die waarde die daarmee zichtbaar wordt?

R = Wat mijn verwachting is van die waarde?

I = Je zegt wat je maatschappelijke inzet is. Hij is stopgezet, om stakeholders, iedereen is dat eigenlijk, te laten zien wat een woningcorporatie laat liggen t.o.v. marktwaarde. Dat is volgens mij een nieuwe insteek. Heb jij daar een mening over?

R = We hebben natuurlijk onze eigen, interne rendementseisen. We gaan uit van marktwaarde verhuurde staat, en de daarbij horende marktconforme rendementseis, die daarbij wordt gehanteerd. We hebben voor onszelf beargumenteerd wat voor corporatie redenen er zijn, om met een lager rendement genoeg te kunnen nemen. Dat betekent dat we ook een afslag doen van hogere onderhoudskosten. Waar beleggers na 25 jaar hun vastgoed gingen uitpenden of afstoten. Dat wordt wel iets minder, nu de vastgoedmarkt zo goed is. Uiteindelijk de kosten als dak vervanging of gevel herstellen, dat zit ook niet in de vaste exploitatie lasten, die door de markt gebruikt worden. Daar houden we rekening mee. Ook iets hogere huurlasten. De afslag voor een lagere huur. De verhuurdersheffing. Bij onze rendementseis was het onderdeel van de afweging die we maken. In die zin wijkt het niet heel erg af wat voor de beleidswaarde is bedacht. Wat we vooralsnog intern kiezen, is dat wij vast blijven houden aan onze investeringsbeslissing tegenover marktwaarde, en de rendementseisen die we hebben. Maar we zullen ook de beleidswaarden daarin een plek geven, omdat 1 van onze KPI's is dat onze toezichthouder daarnaar kijkt. Het is voor ons wel goed om te weten wat verkopen en investeringsprojecten doen voor onze beleidswaarde. We zullen 'm niet uit het oog verliezen, maar op dit moment is ons standpunt dat we vasthouden aan de marktwaarde als primaire sturing.

I = Nu komen Zometeen die parameters ook in de benchmarks staan. Wat laten corporaties nou liggen aan een lage prijs, langer door exploiteren, onderhoud en beheer. Wat zegt dat nou over de prestaties van een woningcorporatie?

R = Dat is een goede vraag. Ik denk dat je sowieso heel goed onderscheid moet maken naar het soort corporatie en wat voor vastgoed je hebt. Het is altijd appels met appels vergelijken. Als je ons vergelijkt met een corporatie in Zoetermeer, dan zijn dat twee totaal verschillende grootheden. Zoetermeer zijn meer eengezinswoningen. Andere onderhoudslasten, want de stad heeft een van de oudste portefeuilles van de stad. Daar moet je heel goed over nadenken. Ik denk dat het ook... Wat je laat liggen, dat is ook meteen weer je maatschappelijke investering. Amsterdamse corporaties zullen veel meer huur laten liggen dan corporaties in Limburg. Ik heb soms wel gehoord dat woningen in Limburg sociale huurwoningen boven de markthuurlast kunnen worden verhuurd vanwege de huurtoeslag. Ik denk dat je daar heel zorgvuldig naar moet kijken, voordat je daar allerlei conclusies aan bindt. Tegelijkertijd denk ik wel dat het goed is, ik weet niet of dit de systematiek is, maar dat je als sector op een eenduidige manier gaat rapporteren wat je maatschappelijk afslag is. Hoeveel laat je liggen als corporatie. Dan moet je daar ook wat tegenover zetten, want het is wel een maatschappelijke prestatie die je levert. Wat je dan wel doet, om aan je sociale doelstellingen te kunnen voldoen. Ik heb nog niet voldoende inzicht in het benchmark, of dat ook goed tot uiting zal komen. Ik denk dat je het verschil in regio moet meewegen. Niet alleen de afslag, maar ook het resultaat.

I = Ja. Bedrijf onroerend goed, die heeft in het beoordelingskader een aparte afslag. Ten minste, voor bedrijf onroerend goed zeggen ze: 'bedrijf onroerend goed gaat altijd tegen marktwaarde. Daar is geen afslag voor'. Dat betekent dat het bedrijf onroerend goed wat bij een woningcorporatie zit, geen maatschappelijke functie heeft. Is dat zo?

R = Ik weet niet of dat dat impliceert, maar we hebben natuurlijk wel vastgoed met een maatschappelijke bestemming. Bij dat pand waar een andere huur bij hoort dan het bij een commercieel bestemming zou hebben. Voor het taxeren van bedrijfsmatig vastgoed, kijken we ook naar wat de bestemming en de markthuur is. Dat kan wel eens betekenen, dat een pand in dezelfde straat een lagere markthuur kan hebben, omdat het een maatschappelijke functie moet houden. Bijvoorbeeld in de Kinkerbuurt hebben we winkelpanden waar de marktwaarde richting de 200 gaat, maar we hebben ook een woon/zorgcentrum, of een ruimte die voor een kapper geschikt is, waar een heel ander prijsniveau voor geldt.

I = Zou je het beleidswaarde noemen? Of de marktwaarde?

R = De marktwaarde. Op het moment dat je de markthuur zou willen verhogen, dan moet je ook je bestemming wijzigen. Dan kan de huur omhoog en dan gaat ook de marktwaarde omhoog. Het uitgangspunt zou zijn dat je de marktconforme huur moet rekenen, o.b.v. de bestemming die een pand heeft.

I = Je gaat geen lagere huur rekenen, omdat je daar een maatschappelijke functie aan toekent?

R = Die kun je altijd nog hebben onze basis is dat wij het tegen marktwaarde verhuren. Dan zijn er altijd partijen die vinden dat zij goede redenen hebben dat de huur voor hen lager zou moeten zijn. In principe gaan we daar niet in mee. Dat is niet onze verantwoordelijkheid maar de verantwoordelijkheid van die maatschappelijke partij. In uitzonderlijke gevallen zou het pure herontwikkeling in een herstructureringsgebieden zijn, waar je andere afwegingen voor kan hebben. Dan moeten we daar wel heel bewust een besluit over nemen, dat we afwijken van de markthuur die we daarvoor rekenen. Ik heb een keer een discussie gehad met een huisartsenpost in west. Die wilde een ruimte huren en de markt was 140 euro. Zij vonden dat ze gezien hun functie 110 moesten betalen. Daar zijn we niet in meegegaan. Markt was 140. Het moment dat zij daar toch willen zitten en het een belang is voor de stad, dan moeten er andere wegen gevonden worden. Ik probeer dat zo zuiver mogelijk te houden. Dat zou bij jullie ook wel spelen, neem ik aan, dat soort discussies.

I = Zeker. Ik dat de intentie er is, maar toch is er denk ik... sowieso hebben we minder informatie. Die huisartsenpost, daar spelen wij ook mee. Daar kijken wij ook naar alsof het een commerciële onderneming is, waar geen lagere prijs dan de marktprijs gerekend zou moeten worden. Wij laten ons vastgoed niet waarderen. In dat geval wordt het of een inschatting van de markthuur... ik zie het eigenlijk nog weinig gebeuren dat wij de markthuur laten taxeren. Dus daar zit in ieder geval ruimte voor verbetering, denk ik.

R = Ja.

I = Sinds 2015 zijn jullie verplicht om op marktwaarde te rapporteren. Nu is er eigenlijk weer een verplichting bijgekomen, door op beleidswaarde te rapporteren. Voor 2015 was het bedrijfswaarde. Is een verplicht beoordelingskader noodzakelijk, om tot uniforme waardering te komen?

R = Wat is je definitie van uniforme waarde sturing?

I = Zouden woningcorporaties, zonder een verplicht beoordelingskader, tot eenzelfde waarde sturing komen?

R = Ja, dat is een goede vraag. Of het een zelfde waarde sturing of de beste waarde sturing is, dat is weer een ander vraagstuk. Maar hoe strenger het kader is, hoe duidelijker het kader is, tot hoe meer eenheid dat zal leiden. Daar ben ik van overtuigd. Je ziet tegelijk kook wel dat trends in het land, dat steeds meer corporaties serieus naar die marktwaarde kijken, en dat ze dat een plek hebben gegeven in de vastgoed beslissingen die ze nemen. Hoe het met de beleidswaarde zal gaan... je bent in ieder geval verplicht om daarover te rapporteren. Maar goed, of de keuzes die ze maken zullen landen dat weet ik niet. Daar in ze druk over na haan het denken. Daar vinden heel veel discussies over plaats. Ik vind het lastig om hier een sluitend antwoord op te geven, op deze vraag.

I = Oké. Dat zijn alle vragen. Bedankt voor alle antwoorden. Ik zal nog even proberen samen te vatten. We hebben het gehad over de sturing op marktwaarde. Daarvan geef jij aan: 'de sturing op marktwaarde is essentieel voor woningcorporatie. Zonder de kennis van marktwaarde, kan je ook niet sturen, zeker bij investeringen en dispositie'. Een benchmark voor woningcorporaties, dat gaf je ook aan dat dat die informatie geeft, waarbij je in ieder geval in de gaten houdt dat jij op de lijn blijft van andere woningcorporaties. Modelmatige waardering hebben we het over gehad. Met het waarderen op marktwaarden zijn in jullie in 2012 al begonnen. Daar zit tijd in. Jullie hadden dat goed voor elkaar. Een efficiënt proces. Door de nieuwe beoordelingskader, kost het wel meer tijd en geld. De vraag of dat in verhouding staat met de informatie die het oplevert, daarvan gaf je aan dat je daaraan begint te twijfelen.

R = Die vraag is wel eens opgekomen, maar we zijn het nog niet serieus aan het onderzoeken.

I = Nee. Sturing op indirecte waarde stijging. Daarvan ga je aan dat het niet een heel groot onderdeel speelt en dat je daar weinig invloed op hebt. De verwachting voor afslag naar beleidswaarden, en of dat inzicht geeft voor belanghebbenden, daar ben jij positief over, dat het voor iedereen inzichtelijk is wat je laat liggen. Jullie zijn er ook mee bezig. Ook met de verklaring waarom jullie een lager rendement hanteren.

R = Dat deden we al los van de bedrijfswaarde. Dat deden we daarvoor al.

I = Daar was je al mee bezig. En bedrijf onroerend goed, of dat een maatschappelijke functie heeft, daarvan zeg jij dat gewoon de marktwaarde geldt. Dat is dan de markthuur die daarvoor wordt gevraagd. Als een verplicht beoordelingskader noodzakelijk is, daar ben je nog niet helemaal over uit, of het nou echt verplicht is.

R = Wat is je vraag nou?

I = Of een verplicht beoordelingskader nodig is, om tot uniforme waarde sturing te komen voor woningcorporaties.

R = Ja.

I = Eigenlijk is daarvan de vraag, en dan ga ik je mijn mening geven, dus dat is geen onderdeel meer van het interview. We zien nu bij gemeentes, die hebben geen specifiek beoordelingskader voor vastgoed. Wij hoeven niet te rapporteren op marktwaarde. Onze huurstormen zijn niet altijd inzichtelijk, omdat dat gemengd is met subsidies. Dat maakt het heel lastig, om gemeentes onderling te kunne beoordelen, om de prestaties van een vastgoedbedrijf tegen elkaar af te zetten, en daarvan is de vraag... je gaf aan dat jullie al sinds 2012 bezig zijn met marktwaarde. Ik heb andere woningcorporaties gesproken, die vinden marktwaarde helemaal niet interessant. Is een verplicht kader nou noodzakelijk, om te komen tot uniforme prestatiemeting? Of moet je het aan alle partijen zelf overlaten en ervan uitgaan dat zij optimaal op waarde en vastgoed sturen?

R = Ja. Ik denk dat er in gemeenteland nog wel heel veel te winnen is. Op het moment dat je nog op boekwaarde je vastgoed op de balans hebt staan... Ik geloof dat de gemeente Amsterdam heel wat op de verkooplijst heeft staan, inmiddels. Ik denk dat dat voor steeds meer gemeenten gaat gelden. Je ziet dat dat vastgoed toch meer voor anderen is. Goede waarde sturing met heldere waarde begrippen, is volgens mij essentieel. Buiten dit interview om, voorheen werden wij gestuurd op bedrijfswaarde. Dat we voor een grote beslissing stonden, dan zeiden we: 'als we nog 4 jaar het pand exploiteren en dan slopen we het, dan is de bedrijfswaarde hele laag'. Dat leed tot hele goede businesscases, terwijl de kwaliteit en de waarde die het vastgoed nog had totaal buiten beschouwing liet. Dat geldt ook voor die beleidswaarde. Als je dat gaat investeren voor je verkoopbeslissingen, dan laat je toch een belangrijk deel voor de waarde die het heeft, laat je buiten beschouwing.

I = Je ziet wel dat de commercieel portefeuilles bij gemeentes wel vaker worden gewaardeerd. Maar er zijn ook gemeentes die hun volledige portefeuille laten waarderen. Maar dan ook weer tussenvormen kiezen tussen een ivs standaard taxatie, of meer een modelmatige waardering. Daar zie je nog heel veel verschil in. Daarvan is de vraag: gemeentes zijn al een tijd bezig met verder te komen met de professionalisering van de vastgoed organisaties. Ik vraag me dan af: 'wordt het dan niet tijd om een verplicht kader neer te zetten', los dat je daar per se op stuurt, maar in ieder geval een vergelijking krijgt, ervaring kan opbouwen en daarmee aan de slag gaat.

R = Ja. Dat zou dan vanuit het Rijk opgelegd moeten worden?

I = Dan ga je een speciaal kader maken voor vastgoed, waar we nu alles op boekwaarde rapporteren. Vastgoed is ook niet zo'n heel belangrijk onderdeel binnen een gemeente, uiteindelijk, dan zou je inderdaad gewoon een specifiek hoofdstuk krijgen voor de rapportage op vastgoed.

R = Ja, dat zou geen kwaad kunnen. Ik denk dat als je alle vastgoed bij elkaar optelt van gemeente... heb je dat wel eens gedaan?

I = Ja. In het CBS kan je die gegevens vinden. Dat is dan wel weer boekwaarde. Dat is inmiddels 28 miljard.

R = Aan boekwaarde?

I = Ja. Dat is bijna 25% procent van de balans van gemeentes.

R = Ja. Als je dan marktwaarde doet is het keer 4 ofzo?

I = Dat verschilt natuurlijk wel per gemeente, maar vastgoed wordt afgeschreven tot 0, dus daar zitten ook gewoon... dat zou zo maar 2/3, misschien zelfs 4 keer omhoog kunnen.

R = Ja. Dat is toch interessant. Als ik het zou mogen beheren, zou ik wel leuke dingen kunnen doen.

I = Ja. Daar zit wel wat interessants, ja. Harstikke bedankt voor het interview.

R = Graag gedaan.



*DRS. Peter Gispen*

Financieel Manager, woningbouwcorporatie Rochdale, Amsterdam, 38.000 verhuurbare eenheden

Interview mondeling, hoofdkantoor Rochdale

I = Interviewer, R = Respondent

R = Ik ben dus de manager financiën. Een belangrijk onderdeel in onze jaarrekening is vastgoed en dus vastgoedwaardering.

I = Ja. Want manager financiën, hoe groot is jullie bedrijf? Hoeveel wooneenheden?

R = Wij hebben 40.000 eenheden. Grofweg 36.000 sociale huurwoningen. Ik denk een 1200/1500 commerciële huurwoningen en een hoop parkeerplaatsen. Ook vreselijk lastig te waarderen. En nog wat ongeregeld BOG MOG.

I = Hoe groot is BOG MOG ongeveer?

R = Even grofweg is alles wat niet woningen is, is 10% van de omzet. Dat is niet substantieel.

I = En dat is parkeren en BOG MOG bij elkaar?

R = Ja. We hebben zelfs commerciële woningen. Dat zit ook in die 10%. Het is 36.000 sociale huurwoningen en 1200 commerciële... nou ja, goed, dat geeft de verhouding aan.

I = Zeker. Oké. Nou, dan kunnen we wat mij betreft beginnen met het interview. De eerst vraag die ik zou willen stellen is: in hoeverre markwaarde toegevoegde waarde oplevert voor de sturing bij een woningcorporatie?

R = Lastige vraag. Wat het lastig maakt... je weet eigenlijk dat je een markwaarde niet gaat realiseren. Dat is de kanttekening 1. Kanttekening 2 is dat als je het ervoor zou willen kopen, dat je het niet van me krijgt, wat eigenlijk raar is. Dat zou toch de reële waarde moeten zijn.

I = Hoger dan of lager? Of zeg je: 'we doen 'm niet weg'?

R = Dat is een. maar de waarde is te laag.

I = Omdat?

R = Voor de waardering, de marktwaarde in de jaarrekening, kiezen wij eerder voor de voorzichtige invulling dan voor de meest hoge waardering. Ik bedoel het...

I = Het staat op de balans.

R = Ja. Wij moeten het waarderen op de marktwaarde. Voor de portefeuillesturing, vind ik ook een lastige. Natuurlijk, kijk, je wilt altijd het economisch effect, of het geschat economische effect weten van wat je doet, voor je handelen. Wat niet wil zeggen dat je altijd kiest voor het meest handige, economische scenario. Wij doen best wel investeringen die wat minder waarde toevoegen, marktwaarde toevoegen, dan dat de investering kost.

I = Ja. Wat is daar de achterliggende gedachte bij?

R = Dat wij geen commercieel belegger zijn. Dat wij ook om andere redenen een investering kunnen doen. Kijk als wij woningen renoveren, en er gaat 100.000 euro in, ja, met een sociale huur van 600 euro. Dan moet ik 80 jaar exploiteren, voordat ik dat terugverdiend heb.

I = Dat gaat niet gebeuren.

R = Dan heb je allang al weer een ingreep gedaan. Soms liggen dingen wel zo.

I = Want wordt er nu direct gestuurd op marktwaarde?

R = Nee. Ik zeg 'nee'. Er wordt niet gestuurd op een optimale marktwaarde. Nee.

I = Niet in de totale strategie, maar ook niet op portefeuilleniveau?

R = Nee.

I = Gaat dat gebeuren?

R = Ik verwacht het niet. Op het moment dat dat zou kunnen, dat wij alleen maar sturen op een optimale groei van de economische waarde voor onze portefeuille, dan zou iedereen onze rol kunnen vervullen. Buiten dat komt nog bij, als je heel in geoptimaliseerde situaties redeneert, en wij zouden ergens een pluk woningen kunnen bouwen en wij krijgen de grond en kunnen 'm kopen van de gemeente, en je zou optimaal bouwen, dan zou je gebruik maken van alle regels binnen de waardering, om zo hoog mogelijke huur en tussen zo laag mogelijke vierkante meters te realiseren. Dat is het economisch optimale scenario, maar dat is niet altijd het gewenste scenario vanuit je doelstelling. Ik zie dat niet gauw gebeuren.

I = Nee. De bijdrage van marktwaarde in een benchmark tussen de woningcorporaties. Zegt dat iets?

R = Nee. Weet je, als je benchmark en je vergelijkt op heel veel verschillende zaken, dan lijkt het logisch om ook de marktwaarde... Weet je, de AEDEX is ooit zo ontstaan, of de IPD-index is ooit zo ontstaan. Daar vergelijk je niet alleen de waardering of het waarderingseffect, maar ook je exploitatiekosten. Dat is dus interessant. Dat vind ik eigenlijk interessanter dan het waarde-effect. Waarde is 90% locatie. Locatie, locatie, locaties. Locatie, locatie, locaties. Vierkante meter. Dan houdt het ongeveer wel op. Misschien buitenruimte nog een beetje. Dit is 90%.

I = Dus dat is nog niet een...

R = Binnen Amsterdam is het leuk. Maar zelfs binnen Amsterdam zijn de vierkante meter prijzen zo verschillend. Leegwaardes. De sociale huur is overall sociale huur, dus die hoef ik niet te vergelijken.

I = Wat dat betreft nog niet heel erg toegevoegde waarde?

R = Ja, maar niet in de onderlinge benchmark, maar meer in de... Het is wel prettig om zicht te hebben naast wat het ooit gekost heeft, wat het object op dit moment zou doen.

I = Dan altijd in vergelijking met ander waardes als bedrijfswaarde?

R = Bijvoorbeeld. Ja. Of wat is de cashflow die eruit komt. Dat vind ik eigenlijk interessanter dan de waarde. Dat is ook, omdat je niet van plan bent om de optimale waarde, lees: verkoop, te behalen. Het is leuk dat ik dat weet... Het is ook leuk ..

I = In Amsterdam is het leuk, denk ik. Het is niet overal leuk, denk ik.

R = De WOZ-waarde is daar vanaf geleid, dus alle heffingen zijn daar vanaf geleid. Ik ga echt geen euro meer huur vragen. Hoe hoger die waarde is, hoe oninteressanter het voor ons is.

I = Ja. Dan komen we ook bij de volgende vraag. WOZ. Modelmatige waardering. Markwaardes worden nu bepaald o.b.v. of modelmatige waardering of volledige taxatie.

R = Wat ook een modelmatige waardering is, die gecheckt is.

I = Die gecheckt is. Ja.

R = Een gecheckte modelmatige waardering.

I = Hoe passen jullie dat toe en wat is de betrouwbaarheid die je eraan toekent?

R = Goh. Betrouwbaarheid... dat vind ik lastig te beantwoorden, omdat een marktwaarde primair bedoeld is voor in de jaarrekening. Dat is niet de marktwaarde voor een markttransactie.

I = Het zou de waarde moeten vertegenwoordigen in het economische verkeer.

R = Tegen de huidige waarde in het bla, bla, bla. Het is al zo gestandaardiseerd en modelmatig, dat ik met de hand op het hart niet durf te zeggen dat dat de marktwaarde in de verhuurde staat is. Dus ik vond de RJ213 waardering, de echte marktwaarde voor het handboek 'markwaardering woningcorporaties', meer een marktwaarde benaderen, of een transactie benaderen dan de waardering die we nu hebben. Dat zit meer in het principe, dan dat daar grote verschillen inzitten.

I = En het principe... leg uit.

R = Hoe meer parameters, hoe meer modelmatig je je parameters definieert binnen bepaalde bandbreedtes of op basis van bepaalde dingen. Dat vooraf is gedefinieerd, dan geeft het je de mogelijkheid... dan geeft het je geen mogelijkheid om af te wijken. Een feitelijke situatie van een marktwaardebepaling, als je die doet als taxateur, kan je afwijken van de parameters. Dat kan ik niet in een modelmatige waardering. Je gaat wel ergens corrigeren, want je hebt toch een gevoel bij een object, van: 'hoeveel is dit nou waard?'. Dan sleutel je net zo lang aan de parameter waar je wel aan mag sleutelen. Het is wel heel erg modelmatig. Als ik puur naar de uitkomsten kijk en ik kijk naar de basiswaardering of de full-waardering of de IPD-waardering, dan denk ik dat de uitkomsten best wel eens heel dicht bij elkaar kunnen liggen. Even per object kunnen ze daar ook verschillen.

I = En dan over het Daeb en niet-Daeb gedeelte? Is die daar dan afzonderlijk en is dat lastiger te waarderen?

R = Dat maakt niet uit.

I = Die zou hetzelfde eruit moeten komen?

R = Ja. Dat verwacht ik wel.

I = Laten jullie voor de Daeb-portefeuille een basis opstellen?

R = Nee, dat kan niet in Amsterdam. Je kan geen basiswaardering opstellen, omdat je werkt met de erfpacht.

I = Die passen niet in het model?

R = We zijn wel aan het studeren nu, om te kijken of de basiswaardering tot dezelfde uitkomsten leidt, als je daar een beetje aan... dat scheelt namelijk een hele hoop werk, als ik geen full-waardering hoeft te doen en een heleboel geld.. Als andere oorzaken... de vraag is: ga je dan die waardering ook gebruiken voor je sturing? Nou, dat denk ik niet. Dan heb ik het formele aspect: 'waarom doe ik het in de jaarrekening?'. Dan moet je het doen. Dan kost het me dus minder inspanning. Als je iets specifiek wilt weten, dan wil ik wel die taxatie opnieuw doen, maar dan doe ik 'm zonder het handboek., zou ik hem dan doen.

I = Dan wordt het al dus de vraag, van: dan ga je het twee keer doen.

R = Ja, maar de ene doe je altijd voor het hele bezit. De ander doe ik alleen als ik iets wil weten of iets wilt... je gaat een investering doen of je zegt: 'hee, dat is een apart complex. Ik heb het gevoel dat hier iets aan de hand is, laat ik het eens wat dieper gaan bekijken'. Dat moet ik nu ook.

t

I = Dat gebeurt o.b.v. een volledige IVS-waardering?

R = Dan ga je ook helemaal opnieuw naar alles kijken. Ik ben dan niet gebonden aan de parameters uit het handboek of het model uit het handboek.

I = Dat geeft een meer betrouwbare...

R = Dat geef je een wat meer... Meer betrouwbaar? Nee, voor een jaarrekening is het echt voldoende wat we doen in het model. Maar voor een specifieke objecttaxatie, dan moet je een paar niveautjes dieper.

I = Die kosten, hoorde ik je net noemen. Er komen aardig wat kosten bij kijken, om het voor marktwaarde te laten waarden.

R = Taxateur met name.

I = Die worden er heel gelukkig van. Staat dat in relatie tot de toegevoegde waarde voor sturing en beoordeling van de woningcorporatie? Kosten die nu gemaakt worden, om tot marktwaarde te komen.

R = Vind ik een lastige. Eigenlijk geef ik al het antwoord, als ik zeg dat ik niet stuur op die waarde. Waarom zou ik die kosten dan maken, als het daarvoor bedoeld is?

I = Is dat een gedeeld beeld?

R = Dat weet ik niet. Nee. Laat ik het zo stellen: ik ben vanaf het begin betrokken geweest bij de AEDEX, toen die opgesteld werd. Toen ben ik daarbij betrokken geweest. Ik heb wel iets met de marktwaarde. Maar wel met een echte marktwaarde, niet met een modelmatig verplicht nummer. Daar zit een aarzeling.

I = Wat zou je dan zeggen? 'Blijf gewoon bij de IVS'?

R = Eigenlijk wel. Doe dat en schaf dat hele ding af. Of maak het zo gestandaardiseerd. Als de toezichthouder straks stuurt op de beleidswaarde, waarom zou ik dan de marktwaarde nog berekenen? Omdat ik anders de beleidswaarde niet kan berekenen.

I = De modelmatige waardering moet uiteindelijk leiden tot lagere kosten. IVS, daar zal altijd een taxateur aan te pas moeten komen.

R = Modelmatig dus ook. Als je de full-versie toepast... daarom kijken we ook naar de basisversie. Kunnen we die toepassen?

I = Dat is hier niet mogelijk?

R = In de huidige situatie, met de huidige berekeningen en het erfpachtstelsel is dat niet mogelijk.

I = WOZ hebben we niet al een keertje voorbij horen komen. Dat is een soort modelmatige waardering. In welke context past die in het begrip 'marktwaarde modelmatige waardering'. Hoe bruikbaar...

R = Wij gebruiken 'm niet in de marktwaarde. Niet in de berekeningen. Volgens mij ook niet als toets. Wel andersom. Voor de marktwaarde moeten we leegwaardes weten. Die gebruiken we wel om de WOZ-waarde te toetsen. We gebruiken de WOZ niet voor de marktwaarde, maar de marktwaarde wel voor de WOZ. Althans, voor een bezwaar tegen de WOZ.

I = Ja. Als dat allemaal op een lijn zit, zou dan een waardering voldoende zijn? IVS, modelmatig, WOZ.

R = Goh, goede vraag. Ik zou het niet weten. Nee, ik denk het eigenlijk niet, omdat je meerder waardebegrippen hebt voor meerdere doelen. Eigenlijk voor ieder doel heb je een waardebegrip.

I = En WOZ als jaar...

R = Als waardering in de jaarrekening?

I = In de jaarcijfers. Ja.

R = Goh. Ik weet het niet. De taxatie van een WOZ gebeurt modelmatig door een gemeente o.b.v. een aantal kenmerken. Wat dat aan gaat zou je kunnen kwalificeren. Hoe dichterbij de werkelijk... volgens mij gaat de WOZ ook uit van het optimale scenario. De hoogste waarde eigenlijk in het economisch verkeer, zonder rekening te houden met de feitelijke verplichtingen die erop liggen, op het object. Er wordt bij een huurwoning geen rekening gehouden met het bestaande huurcontract.

I = Hetzelfde als bij marktaandeel. Ja.

R = Nee, dus dat geloof ik niet.

I = Nee. Nou, gaan we verder naar beleidswaarde. Dat hoorde ik je net al zeggen. Beleidswaarde is het nieuwe kader. Daar gaan we een afslag maken vanaf marktwaarde, om te komen tot een beleidswaarde. Daar hebben we vier onderdelen in, waarin we laten zien welke middelen we laten liggen, of welke inzet we doen, om ons beleidsdoel te realiseren. Dat is het continueren van de vastgoedportefeuille, waar een marktpartij mogelijk zou gaan verkopen.

R = Zou kunnen.

I = Dat is lagere kosten, waar de marktpartij gewoon de hoogste opbrengst zou willen realiseren. Dat is onderhoud, waarbij je dus mogelijk meer investeert dan de marktpartij dat zou doen. En het beheer. Uiteindelijk komt daar een afslag uit. Levert dat, wat jou betreft, inzicht op voor stakeholders, waarmee je duidelijk maakt wat je nou als woningcorporatie laat liggen t.o.v. de markt?

R = Je hoopt het wel. Ja, het zou inzicht moeten opleveren, maar je moet het ook willen horen.

I = Geloof je erin?

R = Dat ze het horen? Nee, daar geloof ik niet in.

I = Het is bedoeld als beoordelingskader.

R = Dat WSW en de autoriteit. Dat zijn andere belangen, he.

I = Zij proberen het in te zetten om ook externe stakeholders, dus eigenlijk een deel van de maatschappij...



R = Gemeente, bijvoorbeeld?

I = Maar ik denk ook inwoners.

R = Dan ga je OCP-tarieven geven op de beleidswaarde?

I = Die heb ik nog niet voorbij zien komen.

R = Wat een logische zou zijn, als je rekening houdt met onze doelstelling en de bijdrage die wij leveren aan de stad. Ik zie het niet gebeuren.

I = Maar ook burgers, politiek inzicht geeft in het geld wat je inzet om je beleidsdoel te bereiken.

R = Ja, dat heeft heel duidelijk inzicht, denk ik.

I = Zijn stakeholders daartoe geschikt, om daarop te oordelen?

R = Ik denk dat het het wel helder kan maken. Maar nogmaals: het begint bij de bereidheid om te luisteren.

I = Bij de bereidheid om te luisteren. Waarnaar?

R = Naar het verhaal. Op het moment dat je wilt laten zien dat woningcorporaties rijk zijn en een hele hoop dingen kunnen doen, wil je dit niet horen, ook al klopt het.

I = Dan wil je eigenlijk alleen maar zeggen...

R = Corporaties zijn rijk. Kijk eens wat ze verdiend hebben dit jaar. Allemaal waardestijgingen. Kijk eens wat ze verdiend hebben? Dan kunnen ze niet eens zonnepanelen op het dak zetten. En wij hebben de ambitie om hier alles binnen zoveel jaar CO2-neutraal te houden. Dat kunnen ze makkelijk betalen.

I = Dat is een gevolg van het rapporteren op marktwaarde. Is dat dan een negatief gevolg?

R = Dat is geen gevolg van het rapporteren op marktwaarde.

I = Dat is altijd zo geweest. Op het moment dat jullie op bedrijfswaarde rapporteerden. Is dat negatiever?

R = Dat weet ik niet of het negatiever was. Ik vind alleen dat we de afgelopen 10 jaar zelden positief in het nieuws zijn geweest, terwijl ons doel nog steeds hartstikke goed is. Volgens mij wij heel veel goed werk doen. Even los van misstanden. Daar heb ik het niet over. Maar er is echt bewust politiek op gestuurd om corporaties in een negatief daglicht te plaatsen.

I = Ja?

R = Ja. ....???? Kunnen makkelijk verkopen. ....???? Het kost me een hoeveelheid geld. Waar denk je dat ik dat geld vandaan moet halen?

I = Uiteindelijk uit de huren...

R = Dient dat ons doel dan?

I = Nee. In het kader van beleidswaarde in het beoordelingskader, daar wordt bedrijfsonroerendgoed als marktconform bestempeld. Ook maatschappelijk onroerend goed. Heeft jullie BOG MOG-portefeuille een maatschappelijk doel?

R = Het meeste wel.

I = Hoe kom je dan uit op die beleidswaarde?

R = Dan pas je in principe dezelfde methodiek toe, verwacht ik. Nogmaals: daar heb ik me niet in verdiept. Volgens mij geldt beleidswaarde in eerste instantie alleen voor de Daeb-portefeuille. Al het BOG zit bij Rochdale in de niet Daeb portefeuille. Daar zie ik het eigenlijk al niet.

I = Daar zeggen zij dus: 'dat zou allemaal marktconform moeten zijn'.

R = Dat is het dus niet. Die discussie heb ik ook wel met de toezichthouder gehad. In Amsterdam maken wij ook afspraken over niet-Daeb-bezit, commercieel huur, waarbij wij zeggen: 'dat doen wij onder de 1000 euro'. Gemeente Amsterdam wil dat graag, dus daar maak je afspraken over. Dat kan dus ook niet. Dat kan dus niet, volgens de methodiek, als je zegt: 'het moet commercieel'. Dan moet ik de topprijs vragen. Dat wringt. Althans, hier in Amsterdam wringt dat. Dat zou dus ook kunnen wringen bij BOG.

I = In de begroting 2019 gaan jullie als eerst op beleidswaarde rapporteren.

R = Is dat zo?

I = Denk ik, toch? Of niet?

R = Wat dat nog even lastig maakt, is dat op dit moment de exacte berekeningsmethodiek nog niet bekend is. Ik wil wel ongeveer, maar ik kan het niet precies....

I = Want wat heeft dat voor...

R = De vraag is of wij erop gaan sturen, ook nog. Ja. Ik verwacht het niet.

I = Dat is ook met de afslagen het idee. Dat je laat zien op die 4 parameters, welke afslagen je maakt om tot die beleidswaarde te komen. Dat staat zo meteen dus in een benchmark. Wordt dat gebruikt? Heeft dat de toekomst?

R = Dat weet ik niet. Dat antwoord kan ik je nog niet geven. Ja, het is een realiteit, want de toezichthouder beoordeelt ons daarop. Ik moet zonder meer inzicht hebben daarin. Ook in de ontwikkeling en hoe die kerngetallen zich ontwikkelen. Dus ja, dat wordt een realiteit. Of je erop stuurt? Je probeert altijd te voorkomen dat je door de normen zakt. Dan wordt het toezicht wat scherper. Dan heb je niet alle keuzes aan jezelf.

I = Dan is het meer vanuit een verplichting en de toezichtverhouding?

R = Dan dat het een waarde begrip is waarop we zouden sturen. Ik denk het wel. Even t.o.v. de marktwaarde voegt het niks toe. Het is een communicatiemiddel, zou het kunnen worden. Eigenlijk is het, doordat wij dit doen, is ons bezig minder waard. Dan nog zijn het gigantische getallen, maar dat zit niet zozeer in de waarde van het object. Dat zit in de omvang. 36.000 eenheden...

I = Dan is de vraag hoe je het kan interpreteren?

R = Als er een waardestijging, een leegwaardestijging, in Amsterdam is van 30% in een wijk, en het is 30% van een ton, dan is het 30.000 euro. Laten we het even conservatief pakken. Het is maal 36.000 eenheden. Dan hebben wij een giga winst gemaakt. In de beleidswaarde is dat 0.

I = Beleidswaarde blijft hetzelfde. Wat je dus laat liggen, dat stijgt ook...

R = Dan nog is de krantenkop dat wij 30.000 euro keer 36.000 euro eenheden winst hebben gemaakt.

I = Dan zit dat toch wel aardig in de weg, toch? De marktwaarde rapportage.

R = Ja, maar als je het o.b.v. WOZ-waarde doet heb je hetzelfde effect. Dat maakt niet uit. De fiscale balans van een corporatie, dus alle informatie die de overheid al had, was ook gebaseerd op WOZ-waardes. Het is allemaal al bekend. De marktwaarde is wat dat aangaat echt niet iets nieuws, waardoor we ineens...

I = Anders zijn gaan opereren. Dan zijn we alweer bij de laatste vraag. Misschien is die al een beetje beantwoord. Het zijn allemaal verplichte beoordelingskaders, dus het rapporteren op marktwaarde is verplicht. Nu is de verplichting er om beleidswaarde te rapporteren. Is dat nodig voor de professionalisering van een woningcorporatie?

R = Ik denk niet dat het iets toevoegt bij ons.

I = En voor de sector?

R = Ik denk niet dat het iets toevoegt voor de sector. Ik denk dat de hele slag naar marktwaarde, maar dan bedoel ik de oorspronkelijke marktwaarde, dat dat een goede zet is geweest.

I = De marktwaarde voor het verplichte kader woningcorporaties die bezig waren met marktwaarde...

R = Ik denk dat er heel veel daar achteraan huppelden.

I = Was het zover gekomen dat iedereen daarop zou rapporteren, zonder verplicht beoordelingskader?

R = Dat denk ik niet. Ik denk dat dat heel erg... hoe rijker je bent, hoe minder interessant het is om dat te doen.

I = Omdat?

R = Je rijkdom heel erg zichtbaar wordt.

I = Wat je in de weg zou kunnen zitten.

R = Ja. Als je geen leningen hebt en je hebt wel 10.000 woningen van een ton op je balans, er zijn er niet veel, maar er zijn een aantal organisaties die dat hebben.

I = Dan zit het je in de weg?

R = Ja. Als je dan de ICR kan laten zien...

I = Ja, dat zijn weinig mensen, inderdaad.

R = Dan schrijf je er flink op af en is dat 30.000 euro waard.

I = Dat is een mooi eindoordeel, inderdaad. Bedankt. Wat ik heb gehoord, is dat het een verplichting is, vooral op marktwaarde waardering. Er wordt niet op gestuurd, op dit moment.

R = Ja en nee.

I = Bij investeringen wel.

R = Er wordt niet op een optimale marktontwikkeling, dat is niet de drive.

I = Op indirect rendement zit geen sturing. Er wordt niet gestuurd om te zeggen: 'wij willen een waardeontwikkeling'.

R = Nee, daar wordt niet op gestuurd.

I = Modelmatige waardering is niet een toegevoegde waarde t.o.v. een RJ213 of IVS. Die standaarden zijn duidelijker.

R = Vind ik.

I = De basisversie is niet toepasbaar in Amsterdam, omdat daar het erfpacht nog niet goed...

R = Dat is correct.

I = WOZ-waarde is toch een ander waarde begrip en niet direct toepasbaar als marktwaarde.

R = Nee. Daar komt ook bij dat een gemeente de maximale WOZ-waarde nooit echt maximaal zal vaststellen.

I = Op een gegeven moment zou daar een model uit moeten komen wat zo stabiel is. Nee?

R = Als je de echte marktwaarde ontwikkeling volgt, hoeveel bezwaren wil je hebben?

I = Dat is een vraag, denk ik. Daar zitten de kosten in.

R = Ik zou het antwoord wel weten. Ik zit er altijd onder.

I = Ja, dat kan ik me ook voorstellen.

R = Het moet wel werkbaar blijven.

I = Ja. Alle woningen moeten in die waardering terechtkomen.

R = Als je ze steeds dichterbij benadert....

I = Dat zou moeten, ja. De vraag is of de toekomst dat inhaalt. Dat de WOZ gewoon de waardebepaling is.

R = Ik denk dat het verschil, als je 10 jaar geleden kijkt naar de WOZ-waarde van 10 jaar geleden en die van nu, dat die van nu kwaliteit beter is. Dat die veel beter de ontwikkelingen in de markt volgt. Daar is een enorme slag in gemaakt. Dat is het ook. Dat is dus wel het nut van een marktwaardering, als je consequent op dezelfde manier waardeert voor een langere periode. Je krijgt zoveel inzicht.

I = Ja. Het wordt steeds duidelijker. Beleidswaarde hebben we het over gehad. Dat is een toekomstbeeld, waarvan de vraag is of dat toegevoegde waarde op gaat leveren. Of het inzicht gaat geven voor stakeholders, om te kunnen laten zien waarom een woningbouwvereniging en woningcorporatie geld laat liggen t.o.v. de markt. Bedrijfsonroerendgoed hebben we besproken. BOG MOG heeft wel degelijk een maatschappelijke functie. Of het nou verplicht is als beoordelingskader.... Marktwaarde zeg jij 'nee'.

R = Nog een keer?

I = Of een verplicht beoordelingskader nodig is voor de professionalisering van woningcorporaties...

R = Ja, dan zeg ik 'nee'. Dat is het meestal, denk ik. Het kan helpen. De uiteindelijke drive moet uit jezelf komen. Je moet het willen weten. Als je het niet wilt weten, dan is het een verplicht nummer. Die wil je het liefst met zo min mogelijk inspanning en zo min mogelijk kosten tot een resultaat brengen.

I = En dan een benchmark. Het feit dat je een benchmark hebt door een uniform beoordelingskader. Is dat.. levert dat een woningcorporatie of de sector...

R = Ik denk dat een benchmark altijd goed is. De vraag is of het simpel is om op een waardebegrip te benchmarken.

I = Dan liever op output en input?

R = Moet ik het dan vergelijken met de stad Groningen? Ontwikkelingen in Amsterdam? Dan is de conclusie: 'in Groningen is de marktwaardestijging lager dan in Amsterdam'. In Zuid-Limburg is weer anders. Ja... Zie NVM.



## Financieel controller

KLEINE WONINGCORPORATIE

Interview telefonisch

28 juni 15.00 – 16.00 uur

Interviewer, respondent

Introductie

*Maatschappelijk vastgoed als dit voldoet aan de criteria is het daeb. Voorbeeld van MOG is een ketelhuis wat is verbouwd tot buurthuis. Leger des heils voert daar een buurtfunctie uit. Er zijn maar twee of drie MOG objecten.*

*Mijn positie is adviseur financiën en control. 1 Advies vanuit de zijkant vooral omdat we niet zo groot zijn ca. 8000 – 9000 verhuureenheden inclusief bijgebouwen. 2 inhoudelijk meehelpen bij de ontwikkelingen die volgen uit woningwet op een heel breed spectrum. Ik ben manager geweest bij deze corporatie en zijn voorganger. Nu weer veel met inhoud bezig waaronder de overgang naar marktwaarde. Marktwaarde is het onderwerp waar ik me mee bezig heb gehouden. Ortec Wals gebruiken wij voor het berekenen van bedrijfs- en marktwaarde. Bij de implementatie van marktwaarde is er ook ondersteuning geweest van finance ideas als adviesbureau.*

Zorgt de invoering van beleidswaarde weer voor een grote verandering?

*het is een tussenvariant tussen bedrijfswaarde en marktwaarde. Bij bedrijfswaarde wordt in de eerste vijf jaar wat je eigen beleid is. Dan mag je voor de eerste vijf jaar inrekenen wat je beleid is. Beleidswaarde is een tussenvorm. We hopen hierbij dat bedrijfswaarde weer weg gaat omdat alle berekeningen wel een beslag leggen op de organisatie. Maar dat gaat nog wel wat energie in zitten om een echt goed gevoel bij te krijgen. Nu zitten alle afslagen in de jaarcijfers. Dat hebben we uit laten doorrekenen door Ortec met hun tool. Tot op heden werd er gerapporteerd op bedrijfswaarde met financiële ratio's als ICR en LTV en waar je als organisatie op stuurt en bij investeringen op toetst. Wij doen dat nog steeds op deze manier omdat het voor beleidswaarde nog te vroeg is om daar op te sturen.*

In hoeverre is sturing en rapportage op marktwaarde van belang bij een woningcorporatie

*Dan kan ik heel helder in zijn, dat is niet zo. Daar hebben we al gesprekken over gehad met de audit commissie bij het verwerken van de jaarrekening twee weken geleden. Wij vinden dat en de accountant vindt dat ook. En de leden van de auditcommissie snappen dat. Want de marktwaarde is puur op basis van invloeden uit de markt daar kan je niks mee. Ik bedoel ik kan nu gaan begroten de komende vijf jaar en bepaalde uitgangspunten en marktontwikkeling maar de waarde daarvan is bijna nihil. Kasstromen, daar sturen we op, dat is belangrijk. Ook tussentijdse rapportages sturen we op kasstromen. En de reden is dat we zeggen, een woningcorporatie is in de kern voor het beheer en beschikbaar stellen van een sociale voorraad en niet zoals een belegger die voor een periode van vijftien, twintig jaar iets te kopen en verkopen en dan weer nieuw bouwen en op het moment dat er groot onderhoud komt dat je het afstoot. Dat is niet een verdienmodel die woningcorporatie hanteert.*

zorgt inzicht in marktwaarde voor risicoreductie, wat het doel is geweest van de invoering van de woningwet

*nee, dat is wel een persoonlijke mening. Ik vind het meer een belasting voor de organisatie. Accountants vinden het ook. Vraag vijf verschillende taxateurs en je krijgt vijf verschillende uitkomsten wat wel vijf tot acht procent kan schelen. Als je het over miljarden hebt dan gaat dat heel hard. Het is natuurlijk toen gekomen om een vergelijking te maken met beleggers. Je ziet nu al weer de introductie van beleidswaarde. Ik vind het wel een dingetje. Ik heb het daarbij wel eens met collega's in de stad die daarbij zeggen waarom niet gewoon de woz. En ook wetende dat dat maar een waarde is. Maar goed je hebt natuurlijk heel veel experts en de gene die er voor opgeleid zijn en die vinden het natuurlijk prachtig. Ik wil niet negatief gaan doen maar dat is wel een beetje waar een deel van de sector en zeker, je hebt natuurlijk de hele grote corporaties die wat meer met*

*assetmanagement doen. Dat is zo'n functie die de laatste jaren in opkomst is. Maar als je bij ons kijkt wij hebben helemaal geen assetmanager. Onze taak is die sociale woningvoorraad in stand houden tegen zo min mogelijk kosten zodat de huren laag kunnen blijven.*

hoe is jullie organisatie ingericht

*we hebben ongeveer 60 fte. In 2011 hadden we ruim 90 maar toen hadden we een hele ontwikkelportefeuille maar die hebben we afgestoten en ook activiteiten op leefbaarheid zijn tot een minimum beperkt ook omdat het vanuit de woningwet niet meer mag. Ook daarin zie je dat een nieuwe balans moet worden gevonden. Want het is wel een beetje erg doorgesloten met problematiek in de wijk en de scheiding van wonen en zorg. dat mensen met beperkingen toch gewoon in de wijken wonen. wat allerlei leefbaarheidsproblemen oplevert. Vervolgens zie je dat er toch weer afspraken met gemeenten worden gemaakt om daar toch wat meer energie en uitgaven in te doen. Als je dat in de vorm van prestatieafspraken met de gemeente afstemt mag dat ook vanuit de woningwet. Als je maar wel heel helder in de prestatieafspraken en het bod wat je elk jaar doet afsprekt.*

hoe is de indeling verder van de afdeling

*we zijn nu op zoek hoe we met het drie kamer model met de maatschappelijke kamer, de vastgoedkamer en de vermogenskamer de organisatie in te richten. Maar ook daarin zijn we aan het ontwikkelen en aan het kijken hoe we dat in de toekomst gaan inrichten. We proberen zo efficiënt mogelijk te werken en te focussen op de juiste ICT oplossing.*

Welke bijdrage levert een benchmark voor sturing op waarde(ontwikkeling) voor een corporatie;

*Wij doen daar aan mee, de AEDES benchmark. We deden voorheen mee met de AEDEX waar uitgebreide informatie in zat. Daar heb ik bij de vorige corporatie mee gewerkt en daar was een vergelijking met beleggers ook mogelijk. Daar is men toen uiteindelijk mee gestopt. Het was toch wel een hele kostenpost. Als je naar de AEDES benchmark kijkt ook die is in ontwikkeling is en waar onderhoud sinds twee jaar een bouwsteen vormt. Dat is op zich wel mooi. En zeker als we een paar jaar verder zijn en men houdt de data vast. Dan krijg je over een steeds langere periode een benchmark ook over het type gebouw en de ouderdom en dan heb je best wat vergelijkingsmateriaal tussen corporaties. Maar dat is nog erg in ontwikkeling. Binnen is het hele onderhoud, investeringen en duurzaamheid allemaal bouwstenen die er bijgekomen zijn. Zeker voor de toekomst vind ik, zeker voor de corporatiesector op de goede weg. Zeker als je collega's op kan zoeken in eenzelfde regio, grote en vorm. Want een corporatie in Amsterdam heeft hele andere problematiek en samenstelling. Als een corporatie uit Zwolle of Arnhem zou nemen met ongeveer dezelfde omvang dan kan je best het een en ander van elkaar leren.*

Worden er doelen gesteld op basis van benchmark: outpreformen of volgen

*zo wordt er al wel een beetje naar gekeken. Maar er zijn nog wel wat definitie kwesties waarin nog wel wat vrijheden zitten. Ik ben er van overtuigd dat als we wat verder zijn dat je daar meer vergelijkbaar wordt. Dat je echt kunt zeggen dit zijn investeringen en dit zijn kosten. Dat is allemaal uitgangspunten werk.*

Geeft de modelmatige waardering volgens het vastgestelde handboek een betrouwbare weergave van de marktwaarde;

*voor daeb gebruiken wij de basis versie op portefeuille niveau en als je vergelijkt met de verkopen dan zit daar zeker nog wat tussen. Zeker het handboek wat je moet hanteren bij de basis versie staan allemaal uitgangspunten genoemd en met die rekensystematiek kom je dan tot een bepaalde waarde en de accountant valideert dan vervolgens of je het zo gedaan hebt. Ik zeg altijd maar zo, het is een methode.*

wat doe je met de waarde die daar uit komt

*helemaal niets. Die waarde kun je niet realiseren de komende jaren. Je hebt een hoog vermogen maar het meeste is een niet te realiseren waarde verandering. Zo wordt dat ook in de jaarrekening beschreven. Daar schrijven we ook, een groot deel van het vermogen komt niet in kasstromen beschikbaar. Het is een methode die binnen de sector met elkaar afgesproken is. Nogmaals de kasstromen, zeker de laatste jaren, daar richten we ons op en daar monitoren we strak op. Ook tijdens onze treasury vergadering, kasstromen daar gaat het om.*

hoe wordt er gekeken tegen het woz waarde gebruik als alternatief

*de professionals halen daar hun neus voor op. Dat merk je als je af en toe probeert een steen in de vijver werpt. Doe niet zo moeilijk, we wachten tot februari en we hebben de woz waarde en we zijn in twee dagen klaar. Terwijl nu beginnen we in het najaar met een dure taxateur die nog van alles moet doen, maar goed, daar wordt heel verschillend tegen aan gekeken. Maar het grappige is wel er komt nu enige benadering. Gister is een bericht bekend geworden via aedes, dat de oppervlaktes waar corporaties nu heel druk mee zijn om die actueel te krijgen als parameter van je marktwaarde. Men heeft dat met de datum van 2019 uitgesteld naar 2020 maar dat het wel met gemeente moet zijn afgestemd dat hetgene wat zij gebruiken voor woz waarde ook is afgestemd op het gebruik bij corporaties op basis van de nen 2580. Er schijnt dan nog wel wat interpretatie te zijn kunnen zijn tussen objecten en indelingen. Dat moet nu met gemeenten worden afgestemd. Dan zullen we van elkaar weten dat de woz waarde en de marktwaarde van dezelfde uitgangspunten uitgaat. Ik vind het wel grappig om te zien en ben er alleen maar voorstander van. Dat je met elkaar dat soort data beheert, ook vanuit de efficiency.*

Niet Daeb portefeuille;

*Daarvoor werken we met de full versie. Wij maken eerst de berekeningen en vervolgens de vrijheidsgraden en de parameters worden door de makelaar bepaald en vervolgens mag de makelaar zijn plasje er over doen. Overigens is onze niet daeb portefeuille niet zo groot. Ongeveer 300 woningen waarvan een deel in de sociale sectie zit maar die wel de potentie hebben om niet daeb te worden. En om niet daeb portefeuille minimaal volume te geven is daarvoor gekozen. Bijvoorbeeld de huurdersvertegenwoordigers die zijn bijvoorbeeld alleen al akkoord gegaan nadat ze hoorde dat de huren alleen bij mutatie worden opgetrokken naar een hoger level. Daar is dan wel weer een discussie in de sector over of dat zomaar kan. Verschillende corporaties hebben dat gedaan om in ieder geval het volume te krijgen om je kasstromen daar te hebben en aan hun aflossingsverplichtingen te kunnen voldoen.*

Welke sturing wordt er gegeven aan indirecte waardeestijging van het bezit;

*Wij doen daar heel weinig mee. Wij zijn echt een corporatie die het bezit in stand houdt en een heel beperkte portefeuille die een verkoop label hebben. Ook met de gemeente is de afspraak dat het volume van de sociale voorraad in stand moet houden.*

speelt dat wel bij nieuwe ontwikkelingen dat daar wordt gekeken wat bij investeringen de marktpotentie is bij eventuele verkoop

*daar wordt wel naar gekeken voor het bepalen van het aanvangsrendement en dat soort indicatoren te kunnen vaststellen in je investeringsvoorstel. We hebben met minimale rendementseisen te maken waar naar wordt gekeken. Ook aan de makelaar wordt gevraagd wat de waarde zal zijn bij oplevering en de waardeontwikkeling in de jaren. Dat wordt wel in investeringsvoorstellen meegenomen. Dat zijn er niet veel hoor. Daar speelt het wel een rol.*

Is de verwachting dat de afslag naar beleidswaarde (zie bijlage) inzicht aan belanghebbende geeft over het verschil in waarde en het vermogen dat een corporatie inzet voor haar maatschappelijk opgave.

*Ja, als je daarvan zo meteen ook meer van in de benchmark over terug vindt. Dan heb je in ieder geval inzicht in waar corporaties zoal keuzes in maken en kan je ook daarover het gesprek met elkaar over hebben. En het geeft ook duidelijk, de marktwaardes die gaan de corporaties toch niet realiseren, misschien ook wel een politiek drukmiddel zo veel vermogen, vooral Blok had daar een handje van, het ligt allemaal vast in stenen en het zal nooit liquide worden. Als je dan ook nog laat zien, als dat je met dit soort afslagen van wat in ieder geval de waarde, dat wat de gek er ook voor geeft, dat we met elkaar afspreken dat wat een mogelijke waarde zou kunnen zijn als iemand het zou willen, kunnen kopen. Maar dan is de vraag, is er wel markt voor. Die zal er niet zijn of er is een andere woningcorporaties die het van je over koopt. Vooral de laatste twee jaar heb je dat gezien bij de niet daeb portefeuille zodat de corporaties zich weer konden concentreren op de daeb portefeuille.*

Heeft het BOG een maatschappelijke functie?

*Ja. Wij hebben maar een paar MOGjes en misschien 18 tot 20 BOG. Dat is historisch opgebouwd en daar wordt zoveel mogelijk geprobeerd om zorg in te krijgen. – zoals de leger des heils verhuring, wordt daar gewerkt met markthuur- nee daar wordt rekening gehouden met de maatschappelijke invulling.*

Is een verplicht beoordelingskader noodzakelijk om tot uniforme waardestelling te komen;

*Dat vind ik niet, we hadden bedrijfswaarde al. Vroeger zaten best wel woningcorporaties op boekwaarde. Ik heb bij mijn vorige corporatie meegemaakt dat er golfbeweging kwam dat iedereen naar bedrijfswaarde ging omdat men toch vond dat dat veel meer een uiting is van de waarde op basis van kasstromen en ook een deel van je beleid komt daarin terug en daar ontstonden ook weer discussies over. En terecht, moet je niet voor bepaalde zaken zoals bedrijfskosten met normen werken. Het is raar dat indirect de waarde van het vastgoed afhankelijk is van het beleid van een bepaalde organisatie. Maar de bedrijfswaarde vond ik en vind ik nog steeds een mooi ding. Omdat, wat ik ook zeg, die marktwaarde ga je toch niet liquide maken. En ik vind de kostenpost die daar aan vast zit en de belasting voor de organisatie vind ik vrij fors. – en de afslag naar beleidswaarde?- die vind ik wel mooi hoor. Dat je wel ziet door de keuzes en de maatschappelijke opgave die je hebt komt er een veel lagere waarde uit dan de marktwaarde. Dan is voor mij nog wel de vraag, moet de marktwaarde nou in zo'n zwaar traject als de afgelopen twee jaar. Dat was wel een behoorlijke belasting zeker qua belasting en kosten. Een deel van het maatschappelijk vermogen vloeit hierdoor weg naar taxateurs en accountants. De accountants heb ik nog helemaal niet genoemd. Maar de accountantskosten bij ons zijn ook meer dan de helft gestegen. Zeker om dit soort dingen. Zo'n marktwaarde moet dan weer naar een deskundige binnen een accountantsbureau. We hebben op dit moment Deloitte als accountants die hebben weer experts die er apart naar kijken en die werken niet voor vijftig euro per uur. Ik ben niet tegen nieuwe ontwikkelingen maar er zijn wel kanttekeningen bij te maken.*

## BIJLAGE 4 UITWERKING INTERVIEW (VERTROUWELIJK)

WICHER SCHÖNAU MSc