



Nieuwe rollen in het vastgoedmanagement

Vastgoedmanagement bij gemeenten in een veranderende omgeving



Organisatie, rollen en profielen is één van de punten uit de Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2017 van de partners van Bouwstenen, platform voor maatschappelijk vastgoed. Samen ontwikkelen we nieuwe kennis (bottom up, learning bij doing, veel reflectie, terugkoppeling en interactie en input van buiten).

De belangrijkste uitdaging van dit ontwikkeltraject is hetgeen we al in huis hebben (best veel) te verbinden met de buitenwereld, nieuwe disciplines en de nieuwste inzichten op het gebied van personeel en organisatie. Het proces daarbij is minstens zo belangrijk als het resultaat.



Aanleiding

Professioneel vastgoedmanagement is voor gemeenten van groot belang. Er gaan miljoenen in om en er zijn veel (bestuurlijke) risico's. Zie voor meer tekst en uitleg over de ontwikkeling van het vastgoedmanagement bij gemeenten de bijlage en de publicaties die eerder in co-productie met het werkveld tot stand zijn gekomen, met name de [Reisgids](#) maatschappelijke voorzieningen (2013) en de [Spelregels](#) vastgoedmanagement (2016).

Het vastgoedmanagement is sterk in ontwikkeling; niet alleen omdat het een betrekkelijk nieuw vakgebied is in de publieke sector, maar ook omdat er veel ontwikkelingen gaande zijn die een andere rol en inzet van gemeenten vraagt. Denk aan:

- ontwikkelingen in de samenleving zoals de digitalisering, technologische innovaties, demografische ontwikkelingen, behoefte aan zeggenschap en zelfredzaamheid
- nieuw beleid zoals de decentralisaties en het Energieakkoord
- nieuwe rolopvattingen bij gemeenten onder andere over de samenwerking met burgers en de markt (meer burger, minder overheid, de participerende overheid, publiek-private samenwerking, verbinding binnen en buitenwereld)
- ontwikkelingen rond democratie en publieke besluitvorming denk aan open en transparante uitvoering en verantwoording.
- ontwikkelingen rond personeel en arbeidsmarkt denk aan zelfsturende teams, flexibilisering, personele uitwisseling, aantrekkelijker arbeidsmarkt voor jongeren, inhuur .

Deze ontwikkelingen hebben ook invloed op de gemeentelijke rolopvatting rond vastgoedmanagement en de wijze waarop deze rol wordt ingevuld. Zie in dit verband ook de publicatie van het A+O fonds "Overheidsprofessionals werken aan nieuwe rollen".

Voorliggend ontwikkeltraject haakt hierop aan. Het gaat over de invulling van het vastgoedmanagement in een veranderende omgeving.

Doel

Vrijwel alle gemeenten zijn op zoek naar meer tools en houvast hoe ze het vastgoedmanagement professioneler (doelgericht, doelmatig en met minder risicovol) kunnen aanpakken en hoe ze de uitvoering in samenspraak met anderen (zowel binnen als buiten de gemeente) op een eigentijdse manier kunnen vormgeven.

Doel van voorliggend ontwikkeltraject is:

- bewust van de verschillende rollen in het gemeentelijk vastgoedmanagement en de verantwoordelijkheden en competenties die daar tegenwoordig bij horen (basis voor verandering op zowel persoons als organisatieniveau).
- ontwikkelen dezelfde taal en beelden als basis voor invulling van nieuwe vacatures, personele uitwisseling, inhuur, afstemming vraag en aanbod personeel en organisatievraagstukken)
- houvast bij de invulling van de verschillende rollen en het gesprek daarover (handige tools).
- houvast bij verdere professionalisering van het vakgebied en het inzetten van leer- en verandertrajecten (basis voor verdere professionaliseren, om en bijscholing, referenties en goede voorbeelden).

Doelgroep en ontwikkelgroep zijn gemeenten en hun partners in het vastgoedmanagement (zowel publieke als private partijen en zowel gebruikers als adviseurs en andere marktpartijen).



Wat is er nieuw aan dit ontwikkeltraject

Dit ontwikkeltraject is in meerder opzichten vernieuwend.

- Het is niet eerder gedaan. Er zijn wel landelijke onderzoeken geweest naar de uitvoering van het vastgoedmanagement in de huidige praktijk (organisatie en formatie, niet onderling vergelijkbaar), maar niet zoiets als we hier beogen, gericht op de toekomst (vanuit rollen op een wel vergelijkbare wijze).
- In dit traject is het proces zeker zo belangrijk is als het “eindproduct”, dat in wezen geen eindproduct is maar een start van een professionaliseringstraject.
- We ontwikkelen samen met het werkveld vanuit een professionele houding (steeds vanuit nieuwe kennis en ontwikkelingen reflecteren op het eigen optreden, van elkaar en anderen leren, meester in je werk)
- We ontwikkelen samen met het werkveld, interne en externe spelers en mensen die specifieke deskundigheid inbrengen.
- We gaan niet uit van organisatiemodellen en functies, maar van rollen en verantwoordelijkheden, los van wie het doet; het gemeentelijk vastgoedbedrijf, andere afdelingen, burgers in zelfbeheer of marktpartijen.
- We gaan niet uit van taken en taakorganisaties, maar werken vanuit de bedoeling (zie o.a het gedachtegoed van Wouter Hart over de Verdraaide organisaties. Zie ook [dit bericht](#)).
- We ontwikkelen ook nieuwe rollen zoals die rond informatie, innovatie en communicatie rond gemeentelijk vastgoed.

Ontwikkelen in co-creatie

Uitgangspunten van het werk binnen Bouwstenen is dat je eerst moet weten waar je zelf staat voor je lekker met anderen kunt samen werken (anders wordt je uit je lood getrokken), dat voor vernieuwing en innovatie altijd input van derden nodig is (anders blijf je ronddraaien) en dat je het meeste leert door open te staan voor de inbreng van anderen en samen te ontwikkelen (learning by doing, reflectie op eigen handelen, interactie). Meedoen levert meer op dan meelesen. Mensen die in het netwerk participeren hebben dat begrepen en een professionele houding (kritisch op het eigen handelen, continue verbetering door de interactie met anderen op te zoeken).

Betrokken gemeenten hebben het onderwerp van dit ontwikkeltraject in Bouwstenenverband ingebracht, zodat zij zich aan elkaar en partijen van buiten kunnen optrekken (leren en veranderen). Deze vorm van co-creatie helpt de specifieke rollen competenties van “vastgoed in de publieke sector” goed boven tafel te krijgen (bewust van eigen rol en samen het vak ontwikkelen).

Bij deze manier van werken gaan bewustwording, ontwikkelen en implementeren van nieuwe zienswijzen en hand in hand. Het samen ontwikkelen helpt om elkaar beter te verstaan, te doorgronden hoe het in de praktijk werkt en hoe het beter kan.

Voor de gemeentelijke vastgoedafdelingen zijn andere gemeentelijke afdelingen vaak al “partijen van buiten”, zei Ad van de Gevel tijdens een van de voorgesprekken. Hij doelde daarbij onder andere op mensen van de beleidsdiensten, HRM-ers en ICT-ers, waarvan we ook nog veel kunnen leren. Maar met partijen van buiten bedoelen we hier met name partijen van buiten de gemeentelijke organisatie waarvan die ons wat kunnen leren over onze rol in het vastgoedmanagement; gebruikers van het vastgoed (scholen, welzijn, zorgpartijen) en marktpartijen.



Aanpak

We ontwikkelen al werkende weg. Via nieuwsbrieven, de website, peilingen, bijeenkomsten, bilaterale contacten en social media zijn we steeds met oude bekende en nieuwe partijen in gesprek. De aard en omvang van de activiteiten in 2017 zijn afhankelijk van de inzet van partijen en eventuele extra financiering.

Onderstaand de ambitie en een eerste opzet van de uitwerking. Daarbij onderscheiden we een aantal deeltrajecten en onderzoeken.

1. Stand in het land

Samen met Twijnstra Gudde hebben we via een quick scan de volwassenheid van het vastgoedmanagement van 50 gemeenten in kaart gebracht en de resultaten met hen besproken.

Volgende stap is de resultaten hiervan te beschrijven, met een bredere groep gemeenten en partijen te bespreken (maatschappelijke en marktpartijen) en samen op zoek te gaan naar goede aanhaakpunten voor het ontwikkeltraject.

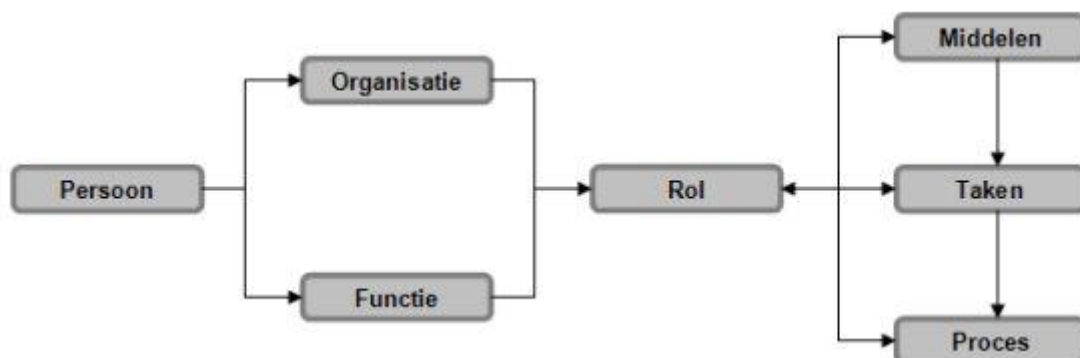
2. Identificeren en beschrijven (nieuwe) rollen

Welke (nieuwe) rollen zijn er eigenlijk als het gaat om vastgoedmanagement en wat zijn de belangrijkste. Dit deeltraject voeren we in beginsel uit met 5 koplopende gemeenten en 5 bureau's die veel voor gemeenten werken. Tot nog toe hebben we:

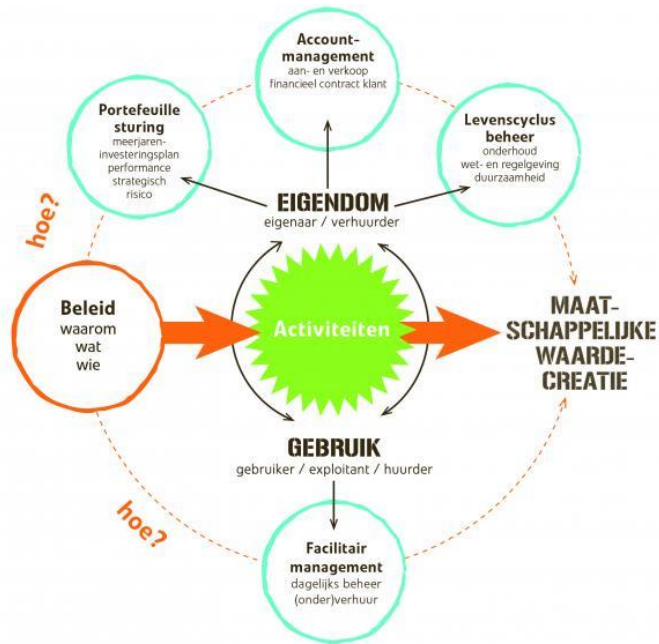
- een eerste en nog gebrekkige aanzet voor mogelijke rollen, waarvan een aantal nieuwe. Twee van die nieuwe rollen ([informatiemanagement](#) en het [verduurzamen](#)) hebben we via de Bouwstenen-nieuwsbrief in discussie gebracht bij het brede werkveld.
- [4 essentiële taakvelden](#) onderscheiden en via de Bouwstenen-nieuwsbrief in discussie gebracht bij het brede werkveld (publiek en privaat). Zie het bericht voor de nieuw gewenste focus.

Uit de gesprekken tot nog toe komt naar voren dat het nog een hele opgave is (ook voor ons) om de slag te maken van taken en functies, naar rollen en verantwoordelijkheden. We zijn daar nog lang niet uit.

We hebben voorlopig even onderstaand overzicht als houvast. Onder een rol verstaande een samenhangend pakket aan taken die door een of meer personen vervuld kan worden. Je kunt ook binnen je functie een of meerder rollen vervullen. Iemand die een rol opneemt maakt zich verantwoordelijk voor een pakket van taken.



Volgende stap is alle rollen (vaak nog meer als functie benoemd) in termen van rollen te vertalen en alle rollen te benoemen. Vervolgens kunnen we ze gaan beschrijven in termen van doelen (waarom is deze rol belangrijk) en verantwoordelijkheden (= ook nieuw), en competenties om de rol goed in te vullen. Daarbij proberen we zo veel mogelijk aan te sluiten bij de kapstok die we eerder in Bouwstenen-verband hebben ontwikkeld. Zie ook de bijlage.



En we doen het samen met de diverse lerende netwerken die binnen Bouwstenen actief zijn, waaronder die van financiële en juridische experts, verduurzamers, onderhoudsmanagers, enz. In deze groepen zitten zowel gemeenten als marktpartijen. Eerder hebben we met deze groepen hun huidige rol beschreven. Door nu ook de nieuwe invulling van de rol met hen te bespreken worden we ons bewuster van de verandering.

Daar waar het gaat om nieuwe rollen zullen we vooral ook bij andere sectoren onze oor te luister leggen en kijken wat we daar kunnen leren. Bijvoorbeeld als het gaat om informatiemanagement, verduurzamen of nieuw leiderschap (of anders vasthouden).

Al werkende weg ontwikkelen we tevens een set competenties voor vastgoedmanagement. We baseren ons daarbij op de competentiecatalogus zoals door het AenO-fonds uitgebracht. We zullen die waar nodig aanvullen met nieuwe competenties en competenties specifiek gericht op het vastgoedmanagement. Zie bijlage.



3. Inspirerende rolmodellen

Bij alle rollen zoeken we een inspirerend voorbeeld; een echt mens, een mooi rolmodel. Via een interview brengen we in beeld wat zijn/haar rol is, wat de intrinsieke motivatie, waar hij tegen aan loopt (wat gaat goed wat niet), hoe de rol zich ontwikkeld en hoe hij/zij zich ontwikkeld in die nieuwe rol. Zie bijlage.

4. Kwantificeren omvang van de rol (referentie)

Voor professioneel vastgoedmanagement is het nodig dat er voldoende capaciteit is voor de invulling van een rol. Voor de bewustwording hiervan (hard nodig) gaan we een referentie ontwikkelen op basis waarvan gemeenten een eigen inschatting kunnen maken en er eventueel een prijskaartje aan kunnen hangen (voor als ze het buiten de deur willen zetten bij bewoners of bedrijven).

De uitgangspunten zullen goed worden beschreven zodat gemeenten ook helder kunnen maken waarom zij bijvoorbeeld afwijken van de referentie.

Tot nog toe liepen onderzoeken op dit gebied vast omdat iedere gemeenten anders georganiseerd is en er geen eenduidigheid is in de functiebenamingen. Daarom benaderen we bij Bouwstenen anders, niet vanuit functies maar vanuit de te onderscheiden rollen voor professioneel vastgoedmanagement. We gaan daarbij uit van 4 of 5 referentie- portefeuilles.

De eerder genoemde koplopende gemeenten en bureau's nemen hierin het voortouw. Zij baseren zich daarbij op landelijk onderzoek, ervaringscijfers en individuele gesprekken met het werkveld. Resultaten worden breed gecommuniceerd en breed besproken in Bouwstenen-verband.

5. Blik op de bedoeling, de doelmatigheid en risico's

Om er voor te zorgen dat hetgeen we ontwikkelen ook leidt tot maatschappelijke meerwaarde gaan we in Bouwstenen-verband op zoek naar de bedoeling van het vastgoed(management). Daarvoor organiseren we in het najaar van 2017 zo'n 8 bijeenkomsten over de bedoeling van maatschappelijk vastgoed en de vertaling daarvan naar de mensen die het vastgoedmanagement doen en vorm geven. Dat doen we in verschillende settings, met mensen vanuit vastgoed, gebruikers van het vastgoed, bestuurders, marktpartijen en gemixt.

Deze activiteit gebruiken we ook om de resultaten van voornoemde deelonderzoeken aan te scherpen; ontbreekt er wat, kan het beter. Leiden de nieuwe inzichten tot bijstelling van hetgeen we tot dan hebben ontwikkeld.

Vanuit die bedoeling ontwikkelen we ook houvast voor de wijze van sturing. Daarbij sluiten we aan bij de verschillende rolopvattingen voor vastgoed zoals verwoord in de Reisgids (top down-bottum up, programmerend of faciliterend) en andere rollen zoals die in gemeenteland gangbaar zijn (reguleren, regisseren, stimuleren, faciliteren, loslaten). Waar nodig worden de beschrijvingen van de rollen hierop aangepast.

Ook gaan we op zoek naar meer houvast voor de beoordeling van de doelmatigheid. Denk aan het in beeld brengen van kentallen uit de private vastgoedsector en die te vergelijken met gegevens die van gemeenten bekend zijn. En we voeren samen met het netwerk een risico-scan uit. Op welke wijze kunnen risico's door middel van de invulling van diverse rollen worden verkleind.

Publicatie en verspreiding

Tijdens het hele traject wordt er intensief gecommuniceerd met iedereen die actief een bijdrage wil leveren. Om de resultaten van dit collectief ontwikkelen en leren ook voor anderen overdraagbaar te maken, willen we ze bundelen in een publicatie en ze bij een breder publiek onder de aandacht



brengen, onder andere tijdens de najaarsbijeenkomst van Bouwstenen op 30 november 2017 (feestelijke presentatie + workshop), toezending van de publicatie aan alle gemeenten door de VNG en digitale verspreiding via de website en nieuwsbrieven van diverse partijen; zoals we dat tot nog toe met al onze publicaties hebben gedaan.

De publicatie gaat over rollen (rollen, rolmodellen en rolopvattingen). De inhoud geeft:

- een beeld waar we staan en aanhaakpunten voor verbetering (resultaten quick scan)
- hoofdstuk over toekomstgericht organiseren
- beschrijving rol en rolmodellen
- hoofdstuk over rolopvatting
- handige tools (oa competentiewoordenboek, regels rond personele uitwisseling, enz.

Planning

- Voor de zomer alles in de stijgers en eerste aanzet
- Augustus, september, half oktober ontwikkeling
- Oktober, eindredactie en vormgeving
- November, drukwerk en najaarsbijeenkomst



Bijlage 1

Werkveld in ontwikkeling

Lange tijd was vastgoed geen onderwerp bij gemeenten. Gemeenten hadden wel veel vastgoed, maar het vastgoedmanagement werd gedaan vanuit verschillende beleidsinhoudelijke afdelingen die vastgoed er een beetje bij deden. In 2006 verscheen het boekje “Bouwstenen voor Sociaal”, dat inmiddels is uitgegroeid tot een platform. Sinds die tijd is maatschappelijk vastgoed een begrip en het belang van professioneel vastgoedmanagement steeds duidelijker geworden. Diverse gemeenten, waaronder de G32 hebben aparte vastgoedafdelingen gevormd waarin het vastgoedmanagement is ondergebracht. Vrijwel alle gemeenten zijn nog zoekende hoe ze het vastgoedmanagement professioneler kunnen aanpakken en hoe ze de uitvoering goed vorm kunnen geven.

Belang professioneel vastgoedmanagement

Uit onderzoek van Bouwstenen in 2011 bleek dat er meer maatschappelijk vastgoed is dan winkels en kantoren bij elkaar. Een groot deel van dit vastgoed is eigendom van gemeenten. Gemeenten zijn wettelijk verplicht in vastgoed te voorzien daar waar het gaat om onderwijs (scholen) en de brandweer (kazernes). Daarnaast hebben de meeste gemeenten vastgoed als instrument om maatschappelijke doelen te bereiken, denk aan buurt- en clubhuizen voor zorg- en welzijnswerk, sportaccommodaties, bibliotheken en theaters. Daar gaat jaarlijks veel geld in om; meer dan € xx miljoen. Een groot deel van de balans van gemeenten bestaat uit maatschappelijk vastgoed.

Nieuw vak

Winkels en kantoren worden in de vastgoedwereld gezien als aparte vastgoedsectoren. Afgelopen jaren groeit het besef dat “maatschappelijk vastgoed” ook een vak apart is. Wat het anders maakt dan commercieel vastgoed is de politieke context waarin het tot stand komt en de rol van de gemeenteraad. Dat maakt het vastgoed extra risicovol. Menig bestuurder is over maatschappelijk vastgoed gevallen. Wat het ook anders maakt zijn de publieke doelen (sturen op financieel én maatschappelijke rendement), de publieke functie (openbaar, laagdrempelig, intensief gebruik), specifieke regels die van toepassing zijn (BBV, Wet Markt en Overheid, Wet op het Primair onderwijs) en de andere financieringsmogelijkheden die gemeenten hebben.

Nieuwe rollen

Aan het vastgoedmanagement valt nog heel wat te verbeteren, wat betreft doelgerichtheid en doelmatigheid blijkt uit onderzoek van diverse (lokale) rekenkamers. Ook uit andere onderzoeken (o.a. de Barometer van Hanzehogeschool, Instituut VGM en Bouwstenen), blijkt dat vastgoed vaak geen duidelijke plek in de organisatie van gemeenten heeft. Veel gemeenten zijn zich niet bewust van de diverse taken en rollen voor professioneel vastgoedmanagement. Vaak is er wel wat voor het onderhoud geregeld, maar de vastgoedkennis is beperkt evenals het opleidingsniveau binnen de vastgoedorganisaties. Het portefeuille-, informatie- en risicomanagement is vaak niet belegd, hetgeen wel van belang is voor goede vastgoedsturing. De afspraken uit het Energieakkoord zijn nog beperkt in de normale werkprocessen geïmplementeerd om de doelstellingen te kunnen halen. Het is voor veel gemeenten zoeken wat de verschillende taken en rollen met betrekking tot vastgoedmanagement inhouden. Vooral het informatiemanagement en het slim gebruik maken van eigen data in combinatie met big en open data voor de planning van voorzieningen en vastgoed is nog onontgonnen terrein.

Behoeften van gemeenten

In het gemeentelijk werkveld leven veel vragen over de organisatie van het vastgoedmanagement. Wat is er nodig aan personele capaciteit om de taken goed uit te voeren? Hoe ziet het team er uit?



Welke mensen heb je nodig? Wat zijn hun specifieke competenties? Welke opleidingen zijn er op dit gebied? Hoe beperk je de kwetsbaarheid van de organisatie? Allemaal vraagstukken rond de professionalisering van het vastgoedmanagement. Het onderwerp heeft dan ook een plek gekregen in de Agenda Maatschappelijk Vastgoed 2017, de agenda van het werkveld.

Professionaliseren begint bij de bewustwording van de taken en bijbehorende rollen. Met de Spelregels Maatschappelijk Vastgoed (zie publicatie met resultaten 2 jaar ontwikkelwerk) en In Controle (jaarlijkse publicatie met resultaten zoektocht rond informatiemanagement) is hier sectorbreed een begin mee gemaakt. Dit ontwikkeltraject bouwt hier op voort.

Voortbouwend op

- de [Reisgids Maatschappelijke Voorzieningen](#) waarbij wordt ingegaan op mogelijkheden en keuzes waar gemeenten voor staan bij de vertaling van nieuwe ontwikkelingen en de rol van gemeentelijk vastgoed (programmerend, accommoderend, leidend of voorwaardescheppend).
- de [Spelregels vastgoedmanagement](#), waarbij een eerste aanzet is gegeven voor de rollen in het gemeentelijk vastgoedmanagement vanuit de bedoeling; maatschappelijke meerwaarde (zie kapstok en de eerste spelregel van elk hoofdstuk).



Bijlage 2

Opzet beschrijving rol en rolmodel

Beschrijving rol

Naam rol (benoemen, niet in termen van functie maar in termen van rol. Dus geen duurzaamheidscoördinator maar verduurzamen.

Voor de vormgever: waar in schema

Intro

Stukje over de bedoeling. Welke maatschappelijke waarde moet er gerealiseerd worden. Wat is de bedoeling van de rol.

Verantwoordelijkheden

- Belangrijkste verantwoordelijkheden noemen (zie ook [spelregels](#), ingevulde formulieren en andere voorbeelden bv van web).

Als het lukt nog iets over benodigde informatie en middelen (gestandaardiseerd)

- Informatie noemen
- Middelen noemen

Competenties (stuk of 4/5, selectie uit standaardcompetenties, mag iets andere/meer woorden, maar wel herkenbaar, eventueel aanvullen in competentiewoordenboek)

- Inhoudelijke competenties noemen (aanvullen in woordenboek)
- Persoonlijke en conceptuele competenties noemen
- Relationele competenties noemen
- Operationele competenties noemen

Opleiding(en)

- Niveau noemen; WO, HBO, MBO
- Richting noemen en eventuele alternatieven
- Eventuele info over na en omscholing

Relevante netwerken

- Lokale netwerken
- Bouwstenen netwerk (noemen)
- Andere netwerken (noemen)

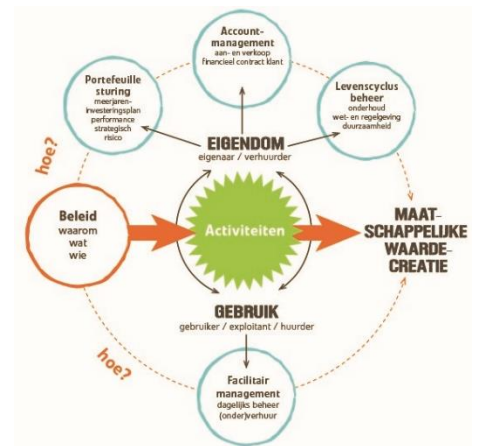
Salaris

- Vergelijkbaar met HR 21 functie (zie omzettingstabel)
- Schaal

Meer informatie op de website bij Bouwstenen

- Noemen in enthousiaste bewoording
- Zoekwoorden

Rolmodel





- Wie, opleiding, werkt sinds, als, bij, verantwoordelijk voor
- Interne drive, motivatie, persoonlijk verhaaltje en vertaling naar werk
- Iets over wat er verandert is in het werk (vroeger, nu)
- Iets over de omstandigheden/mogelijkheden het werk te doen (de dingen voor elkaar te krijgen)
- Belangrijk in het werk/de dingen zelf voor elkaar te krijgen/manier van werken
- Herkenbaarheid van rolbeschrijving
- Iets over (meerwaarde) meedraaien bouwstenen-netwerk; wat brengt het
- Tips voor anderen



Bijlage

Mogelijke rollen en referentie (eerste nog gebrekkige opzet)

	Gemeente A	Gemeente B	Gemeente C	Gemeente D	Gemeente E
Referentieportefeuille					
totaal aantal objecten	50	150	250	400	800
waarvan onderwijs	10	30	50	80	160
waarvan minder relevant voor workload	10	30	50	80	160
BVO (x 1.000)	50	160	260	400	800
Inwoners (x 1.000)	40	80	120	180	350+
Referentieformatie in Fte					
Beleid					
Beleid					
Vastgoed					
Hoofd of teamleider vastgoed					
Portefeuillemanagement					
Accountmanagement					
Technisch beheer					
Beheer					
Uitvoering					
(Bouwkundig) inspecteren					
Meldingen en klachten					
Ondersteuning					
Sturing en leiding					
Informatiemanagement					
Contractmanagement					
Financieel advies					
Juridisch advies					
Verduurzamen					
Makelen					
Administreren en organiseren					
Totaal					
Facilitair					
Facilitair manager					



Bijlage

Eerste idee voor competentiewoordenboek

In opdracht van het AenO fonds hebben organisatieadviesbureaus BuitenhkPlus en Leeuwendaal een competentiewoordenboek gemaakt. Hierin worden 4 dimensies en 4 niveaus onderscheiden.

Welke competenties zijn nodig voor

Zet een kruisje voor de 6 belangrijkste competenties en omcirkel het benodigde niveau bij onderstaande competenties. Niveau A is het hoogst, niveau D het laagst.

Inhoudelijke kennis (nog aanvullen)

Verduurzaming en duurzaam gebruik van vastgoed
PM

Persoonlijke gedragsvaardigheden (het zijn)

Flexibiliteit	A	B	C	D
Integriteit	A	B	C	D
Ondernemingszin	A	B	C	D
Stressbestendigheid	A	B	C	D
Verantwoordelijkheid	A	B	C	D
Zelfreflectie	A	B	C	D
Zelfstandigheid	A	B	C	D

Conceptuele gedragsvaardigheden (het denken)

Analytisch vermogen	A	B	C	D
Creativiteit	A	B	C	D
Oordeelsvorming	A	B	C	D
Visie	A	B	C	D

Relationele gedragsvaardigheden (de interactie met anderen)

Coachen	A	B	C	D
Commercieel handelen	A	B	C	D
Conflicthantering	A	B	C	D
Inlevingsvermogen	A	B	C	D
Klantgerichtheid	A	B	C	D
Leidinggeven	A	B	C	D
Mondelinge communicatie	A	B	C	D
Netwerken	A	B	C	D
Omgevingsbewustzijn	A	B	C	D
Onderhandelen	A	B	C	D
Overtuigingskracht	A	B	C	D
Regisseren	A	B	C	D
Samenwerken	A	B	C	D
Schriftelijke communicatie	A	B	C	D

Operationele gedragsvaardigheden (het doen)

Besluitvaardigheid	A	B	C	D
Initiatief	A	B	C	D
Kwaliteitsgerichtheid	A	B	C	D
Nauwkeurigheid	A	B	C	D
Plannen en organiseren	A	B	C	D

